

## ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Л.О.Пампуха

*кандидат психологічних наук,*

*доцент кафедри психології і педагогіки*

*Національного технічного університету України*

*«Київський політехнічний інститут»*

У статті аналізуються гендерні аспекти ефективного менеджменту. Аналізуються об'єктивні чинники та психологічні особливості, які дозволяють жінкам-менеджерам бути ефективними у професійній діяльності. На основі аналізу наукових джерел, а також власної практики управлінської діяльності виокремлено особливості жіночого стилю управління. Доводиться, що в ситуації невизначеності, власне такий стиль є чинником ефективного менеджменту.

*Ключові слова:* гендер, менеджмент, стиль управління.

Необхідність дослідження гендерних аспектів менеджменту обумовлена динамічним залученням жінок до управління економікою. Традиційно психологічна актуальність даної проблеми усвідомлюється тепер в навіть таких віддалених галузях як економіка. Так виник один з наймолодших напрямів економічної науки – гендерна економіка. Особливої актуальності ці процеси набули в розвинених країнах. Але і в Україні гендерні проблеми в економіці, зокрема, участь жінок в управлінні, є також достатньо актуальними. Виникли нові сфери і форми зайнятості, пов'язані з розвитком інформаційної і ринкової інфраструктури, де жінки займають гідне місце. Зростає кількість зайнятих жінок в нових сегментах ринкової економіки. Так, серед фахівців з реклами, іміджмейкерів та маркетологів їх 50-60 %. Жінки складають половину електорату, помітно впливаючи на суспільний вибір. Останніми роками вони активно ввійшли і в політичне середовище, яке вимагає високого професіоналізму і відповідальності.

В умовах становлення ринкової економіки в Україні значно розширюється дрібний і середній бізнес, в якому керівниками стають жінки. Ця тенденція відповідає процесам, що відбуваються в країнах з розвинутою ринковою економікою, де жінки очолюють приблизно 30 % малих і середніх фірм. Передбачається, що в недалекому майбутньому ця частка складе 50 % підприємств.

Особливого значення набуває питання про роль і місце жінки в системі менеджменту для таких видів діяльності як готельне і ресторанне господарство, туризм, оптова і роздрібна торгівля, обслуговування, де частка жінок досягає 90 %. Таким чином, аналіз демографічна ситуація та сучасним тенденцій розвитку економіки дозволяють прогнозувати подальше зростання жіночого компоненту в економіці, і зокрема, в управлінні.

Отже, метою статті є аналіз психологічних особливостей гендерного компоненту ефективного менеджменту.

Проведений аналіз показує, що в сучасній вітчизняній теорії і практиці менеджменту жінці відводиться вельми скромна роль. Жінки розглядаються, швидше, як група із специфічними інтересами, ніж як велика половина суспільства. Принцип рівних прав і можливостей формально декларується, але майже не реалізується в системі менеджменту, що склалася. Відомо, що положення жінки в суспільстві залежить від прийнятих в даному середовищі ставорольових стереотипів поведінки, від традиційних для даного соціуму культурних, психологічних і соціальних стандартів [1; 2]. Прийнято розрізняти традиційно чоловічі і жіночі ролі – професії, посади, сфери діяльності [4]. Підкреслимо, однак, що цей поділ, як правило, носить традиційно-побутовий, а не науково обґрунтований характер, оскільки в більшості випадків він ніяк не пов'язаний з особливостями жіночої психіки та інтелекту. Звичайно, певні обмеження можуть регламентувати сфери жіночої участі, але вони далеко не завжди мають об'єктивну основу [5].

З проведеного аналізу є підстави стверджувати, що в нашій економіці склалася гендерна асиметрія, що привела до прихованої дискримінації жінок у сфері управління [10]. Вона помітно виявляється при гендерному аналізі різних рівнів управління. Якщо в нижчих і середніх ланках частка жінок в апараті управління є значущою, і це ні у кого не викликає здивування, то представництво жінок на вищому рівні управління украй незначне.

Вельми характерним для громадської думки є те, що на рівні вищого керівництва особистість жінки викликає підвищену увагу і сприймається критичніше, ніж будь-який чоловік. Відмітимо, що в Швеції — країні з одним з найвищих в світі показників ступеня участі жі-

нок в економічному і політичному житті – частка жінок в парламенті досягає 42,7 %, Фінляндії – 33,5 %, в Данії, Норвегії, Нідерландах – 36-37 %. Зрозуміло, що висока ефективність скандинавської моделі економіки визначається сукупним впливом безлічі чинників, але, не слід нівелювати і результати жіночої участі в управлінні.

Прихована дискримінація жіночої статі виразно простежується при аналізі управлінської літератури, де гендерний аспект займає явно підлегле положення. У переважній більшості праця вітчизняних і зарубіжних економістів заздалегідь передбачається, що менеджер, фахівець або підлеглий – обов'язково чоловік і оцінка поведінки особи, аналіз управлінських ситуацій, рекомендації по розробці управлінського рішення, по етикету даються саме з чоловічих позицій. При цьому особливості реакції жінки на зовнішнє середовище, мотивація її вчинків, характеристики особистості або взагалі замовчуються, або розглядаються у край обмежено, як виняток із загальноприйнятих правил.

Дослідження зарубіжних фахівців також підтверджують висновки про гендерну дискримінацію. За даними Є.Іглі, по відношенню до жінок застосовують «скляну стелю», яка часто заважає їм займати пости керівників проєктів, висуватися в ради директорів і виконувати важливі міжнародні функції в компанії. У 1998 р. жінки посідали тільки 6 % директорських посад в 500 найбільших компаніях і отримували не більше 70 % від заробітку чоловіків за рівноцінну працю [11].

На думку дослідників, причини криються в патріархальних поглядах на роль жінки, укорінених в масовій свідомості. Століттями виховувалося сприйняття жінки як хранительки домашньої, виховательки дітей і господині.

Характерним є те, що для більшості чоловіків питання про ведення домашнього господарства жінкою взагалі не має альтернативи. Причому, у вітчизняній культурі в цілому не сформувалося ставлення до домашньої праці жінки як до форми неоплачуваної зайнятості, а по суті – як до повноцінної роботи.

Відмітимо, що в більшості розвинених зарубіжних країн ставлення до домашньої праці жінки принципове інше. Наприклад, у США жінок, які працюють на повній ставці та виконують більше 80 % обов'язків у домашньому господарстві, прираховують до працівників, що поєднують дві роботи.

В управлінській практиці гендерні аспекти охоплюють особливості різних підходів до керівництва колективом, особливості міжособистісних відносин з урахуванням чоловічої і жіночої психіки і характерних рис інтелекту. Дослідження по порівнянню ділових і психологіч-

них якостей жінки і чоловіка показали, що за низкою параметрів існують певні відмінності [8; 10]. Разом із тим, у наукових експериментах не знайшли підтвердження міркування про відмінності в розумових здібностях до навчання, якостях характеру і темпераменту у представників обох статей.

Результатом багатьох досліджень стало емпіричне обґрунтування висновків, що жінки мають вельми сприятливі якості для здійснення ефективної управлінської діяльності, а за деякими параметрами жінки мають явні переваги для успішного здійснення управлінських функцій [7; 10]. Але, разом із тим існують спроби представити діяльність жінки-керівника в спрощеному вигляді виходячи з альтернатив моделей управління – «залізна леді» і «старша сестра». «Залізна леді» холодна, авторитарна, самовпевнена і добре знає про свою силу. Вона досконало володіє закулісними прийомами, відкидає дискусії і обмін думками як неефективний засіб. Вона сувора і вимоглива до підлеглих, в системі мотивації спирається на покарання, від підлеглих чекає дисципліни і поступливості, цінує в них головним чином, професійні здібності.

Навпаки, «старша сестра» спирається на колективні форми ухвалення рішень, заохочує дискусії і полеміку. Будучи сама неординарною особою, вважає за краще, щоб поряд з нею працювали такі ж сильні колеги. Прихильна до підлеглих, чекає від них повної віддачі. Вона цінує в своїх співробітниках відчуття єдиної команди. Для «старшої сестри» важливі не тільки професійні, але і моральні, психологічні якості працівників. Не сприймає інтриг, розвиває гласність, конструктивну критику. У системі мотивації переважно використовує винагороди, заохочує новаторство і творчий підхід до справи. Безумовно, ці два типи жінки-керівника є досить полярними, а в реальній практиці управління можуть давати різні поєднання.

Але проведений аналіз наукових джерел, а також власної практики управлінських ситуацій дозволив нам виділити ряд особливостей, які підтверджують, що жіночий стиль управління набагато різноманітніший за своїми проявами.

Отже складений нами перелік цих особливостей полягає в наступному.

1. Мотивація трудової діяльності жінки має певні відмінності. Відома п'ятирівнева піраміда потреб А.Маслоу в гендерному аспекті зазнає значних коректур на кожному ступені. Так наприклад, жінки мають рухливу мотиваційну структуру, вони можуть реагувати з великими відмінностями. Наприклад, якщо жінка відчуває себе соціально захищеною, щасливою в шлюбі, родині, то вона надає менше значен-

ня своїм відносинам з колегами і, як правило, не прагне до лідерства в організації. Проте, вона ж може прагнути ствердження самостійного статусу в цілях самоактуалізації і підтвердження власної «повноцінності». Життя чоловіка наповнене проблемами кар'єри і роботи, він високо цінує позародинні відносини, наприклад, спілкування в колі колег або друзів. Позиція жінки змінюється, якщо вона самотня або працює через матеріальну необхідність. Важливо підкреслити, що особливості мотивації праці у жінок відображають швидше своєрідність особистості, а не загальні закономірності.

2. У управлінні персоналом жінка-керівник більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних відносин, ніж керівника-чоловіка. Жінка більш чутливо реагує на морально-психологічний клімат в колективі, спирається на технологію «знаків уваги»: проявляє емпатію, чуйність в розумінні душевного стану і морально-етичних колізій.

Здійснюючи функцію контролю за діяльністю персоналу, жінка не прагне до жорстких санкцій, а в першу чергу бажає забезпечити необхідні умови для підпорядкованих з метою мінімізації покарань. При цьому вона зберігає здатність реалізовувати жорсткі заходи до тих, хто не справляється з поставленими завданнями.

3. Жінка емоційніша, і ця риса особливо характеризує жіночий стиль управління. У різних ситуаціях реакція жінки-керівника відрізняється від реакції чоловіка: емоційно вона більш яскрава і багатша. Жінка «близько до серця» приймає все, що пов'язано з роботою. Жінка більше схильна «програвати» ситуацію, переживати можливий перебіг подій.

При ухваленні рішень жінка-менеджер частіше покладається на свої відчуття, інтуїцію, знамениту жіночу логіку, вона схильна поводитися як цілісна особистість, чуйна до більшості аспектів проблеми, що мають для неї також і емоційне значення. Але внаслідок підвищеного рівня емоційності жінка більш образлива, болючіше реагує на критику, грубість що не дозволяє їй завжди бути об'єктивною і поводитися конструктивно. Зайву емоційність вважають серйозним недоліком жіночої моделі управління, оскільки вона є джерелом несправедливості і невпевненості, причиною багатьох конфліктів.

4. У взаєминах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління відрізняється великою гнучкістю, ситуативністю, умінням адаптуватися до обставин, що склалися. Відмова від скарг на неможливість перетворень і пошуку винуватих дає можливість жінці-керівникові успішно діяти в рамках заданих обмежень,

наполегливо і послідовно досягати реалізації поставлених цілей. Гнучкість і дипломатичність у поєднанні з наполегливістю дозволяють жінці ефективно будувати взаємини з діловими партнерами, знаходити у них взаєморозуміння і підтримку. Жінка уміє поєднувати і оперативно перемикається з однієї соціальної ролі (менеджер, бізнес-леді) на іншу (дружина, дочка, мати). Проте встановлено, що приблизно третина нервових розладів жінок походить від зіткнення її соціальних ролей — керівника на роботі і виконавця будинку [3; 9].

Характерно, що жінки-керівники більше значення, ніж чоловіки, надають встановленню конструктивних відносин з центральними і регіональними органами влади, що обумовлено прагненням шукати і знаходити підтримку.

5. Завдяки терплячості діяльність жінки-менеджера спрямована на послідовні, поступові перетворення без орієнтації на миттєвий результат. Така стратегія «маленьких кроків» виправдана в ситуаціях невизначеності і приносить свої плоди в економічних умовах, що склалися в сучасній Україні. Ці ж обставини визначають схильність жінки-керівника до тактичного, а не стратегічного планування, що часто виявляється більш виграшним в сучасній ситуації.

Встановлено, що жінки мають детальний і зважений підхід, «смак» до дрібниць: вони значно краще сприймають і аналізують деталі, подробиці подій, уміють провести логічний аналіз елементів цілого. Повнота і точність такого диференціального аналізу абсолютно недосяжна для більшості чоловіків. Проте чоловіки краще можуть уявити подію в цілому, оцінити стратегічні тенденції явища, встановити інтегрований зв'язок між частинами цілого.

6. Стиль керівництва жінки — менеджера відрізняється більшою демократичністю, готовністю до співпраці і колегіального ухвалення рішень при умілому делегуванні повноважень і відмові від дріб'язкової опіки підлеглих. Для реалізації ухвалених рішень характерним є чіткий розподіл функцій виконання, надання допомоги у разі потреби. При організації контролю за ходом виконання рішень превалює поетапна форма у вигляді регулярних поточних перевірок, недопущення затягування небажаної ситуації.

Відповідальність за роботу встановлюється відповідно до чіткого розподілу обов'язків, причому, характерним є покладання кінцевої відповідальності за певну ділянку роботи на конкретного виконавця. Таким чином, не дивлячись на м'якість стилю управління, жінка-керівник здібна до рішучого здійснення функції контролю і, як вже було зазначено, до вживання жорстких заходів до співробітників.

7. Жінкам-менеджерам властива така риса, як схильність до повчань. Нерідко ця риса не подобається підлеглим, а особливо чоловікам. Інтерпретація цієї особливості добре вкладається в парадигму «трьох Я», розроблену Е.Берном, згідно якої формування особи проходить по трьом блокам: «дитяче Я», «батьківське Я» і «доросле Я». Будь-яка інформація, що поступає, послідовно проходить названі блоки і визначає поведінку людини. Хоча прийнято вважати, що схильність до виховного типу поведінки, як і підвищене співпереживання, часто виступає обмежувачем жіночого менеджменту, але жінки уміють компенсувати свої небажані особливості управління і навіть отримувати з них вигоду.

8. Ще одна визначальна особливість жінки-керівника — допитливість. У більшості випадків вона реалізується в позитивному напрямі як прагнення розширювати свій кругозір через спілкування, встановлення нових контактів, збір додаткової інформації. Проте нерідко ця риса приводить до збору і розповсюдження недостовірних відомостей (чуток, пліток) і їх використання при ухваленні рішень, що неминує знижує їх якість.

9. У екстремальних ситуаціях жінка демонструє не стратегію страху і уникнення, а активного протистояння. Внутрішнє чуття допомагає жінці успішно діяти в кризових ситуаціях. Використовуючи різні моделі поведінки, жінка знаходить оптимальні шляхи, в умовах що склалися.

Дослідження показують, що жінки і в ситуаціях ризику здатні формувати адекватні стратегії, що відрізняються, з одного боку, усвідомленою обережністю, а з іншого необхідним рівнем ризику і навіть авантюризму, що допомагає організації вижити в умовах невизначеності пострадянського бізнесу. Менша амбітність і небажання досягати перемоги «за будь-яку ціну» дозволяють жінці діяти в складних обставинах навіть ефективніше, ніж чоловікові.

10. Поширена думка про те, що конфлікти мають, як правило, «жіноче обличчя», не підт-

верджується спеціальними дослідженнями. Встановлено, що чоловіки і жінки конфлікують приблизно з однаковою частотою, але причини і форми прояву конфліктів у них різні. Жінки активно спрямовують свою негативну енергію в зовнішнє середовище. При цьому вони володіють м'якими конфліктними технологіями, швидше і легше «відходять» і заспокоюються.

Розглянуті особливості поведінки жінки-керівника, дозволяють спростувати традиційне уявлення про обмежені можливості ефективності жінки-менеджера і, в цілому, думку про меншу ефективність «м'якого» жіночого менеджменту в порівнянні з «жорсткою» чоловічою моделлю управління. Аналіз управлінських ситуацій свідчить, що жінка здатна на жорсткі управлінські технології, але в «м'якій пластичності». Жінки-менеджери досягають успіхів не в результаті копіювання чоловічого стилю управління, а за допомогою творчого використання своїх здібностей, реалізації внутрішньої властивих тільки жінці рис і якостей.

Вищевикладене підтверджується також результатами спеціальних досліджень. Зокрема, дослідження В.Слімс показують, що жінки-керівники мають порівняно вищий рейтинг серед підлеглих. Вони проявляють себе як заповзятливі, сильні, гнучкі, стабільні та неймовірно працездатні. Разом з викладеними психологічними особливостями жінок-керівників важливе значення, на наш погляд, мають чинники, що складають об'єктивне підґрунтя для розширення участі жінок в управлінні, це високий освітній потенціал, демографічна і соціальна ситуація в країні. Вказані чинники є додатковим доказом високого управлінського потенціалу, який мають жінки і який може відкрити для України нові можливості економічного розвитку.

Є надія, що саме Україна з її національним менталітетом і традиційною пошаною до жінки-матері, берегині та трудівниці – шукатиме і знаходитиме нові гендерні моделі управління заради свого майбутнього процвітання.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Алешина Ю.Е., Борисов И.Ю.* Полоролевая дифференциация как комплексный показатель межличностных отношений супругов // Вестник Московского университета. – Сер.14.: Психология. – 1989. – № 2. – С.44-53.
2. *Алешина Ю. Е., Волович А. С.* Проблемы усвоения ролей мужчины и женщины // Вопросы психологии. – 1991. – № 4. – С.3-16.
3. *Алешина Ю.Е., Лекторская Е.В.* Ролевой конфликт работающей женщины // Вопросы психологии. – 1989. – № 5. – С.80-88.
4. *Антонюк Е.В.* Представление супругов о распределении ролей и становление ролевой структуры молодой семьи : Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. – М., 1992. – 22 с.

5. *Васильченко О.М.* Психологічні особливості сучасних українки і українця (етносоціальні уявлення студентства) // Жінка в державотворенні України. Уряду України. Президенту та законодавчій владі. Аналітичні розробки, пропозиції наукових та практичних працівників: Міжвідомчий наук. зб. – К: Науково-дослідний інститут “Проблеми людини”, 2001. – Т. 23. – С. 249-254.
6. *Винославська О.В.* Дослідження ґендерної специфіки самоменеджменту викладачів у технічному університеті // Теоретичні і прикладні проблеми психології: Зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Володимира Даля. – 2004. – №2 (7). – С. 3-13.
7. *Груздева Е.Б.* Совмещение женщинами профессиональной и семейной ролей: проблемы и пути их решения // Интеграция женщин в процесс общественного развития. - М.: Логос, 1994. – С.321-355.
8. *Пампуха Л.О.* Гендерні стереотипи рольових диспозицій жінки-керівника // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2005. – № 1(9). – С.119-125.
9. *Пампуха Л.О.* Чинники внутрішньоособистісних конфліктів у жінок керівників // Актуальні проблеми психології: Зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г.С.Костюка АПН України. – Том 7. – Вип. 4. – С.286 -294.
10. *Чирикова А.* Женщина во главе фирмы (проблемы становления женского предпринимательства в России) // Вопросы экономики. – 2000. – № 3.
11. *Чаффинс С.* «Стеклянный потолок»: занимают ли женщины в США должное положение в обществе? // Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна: Изд. центр «Феникс», 1997. – 176 с.

*Стаття надійшла до редакції 10.04.2009 р.*

