

УДК 159.922.1

І. О. Бондаревська, М. О. Бондаревська

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЖІНОК

Розглянуто соціально-організаційні чинники ефективності управлінської діяльності жінок. Зроблено висновок, що пріоритет маскулітних цінностей в організаціях в умовах сучасної соціально-економічної реальності, яка вимагає від працівників уміння працювати в команді, співробітництва та навичок міжособистісної взаємодії має негативні наслідки для організації.

Ключові слова: жінки-менеджери, гендерні стереотипи, маскулітність, фемінітність, гендерна ідентичність.

Рассмотрены социально-организационные факторы эффективности управленческой деятельности женщин-менеджеров. Сделан вывод о том, что приоритет маскулинных ценностей в организациях в условиях современной социально-экономической реальности, которая требует от работников умения работать в команде, сотрудничества и навыков межличностного взаимодействия имеет негативные последствия для организаций.

Ключевые слова: женщины-менеджеры, гендерные стереотипы, маскулинность, фемининность, гендерная идентичность.

Paper deals with describing socio-organizational factors of female-managers' effective management. It was concluded that priority of masculine values in organizations in modern socio-economic reality which requires ability of working in team, cooperation and skills of interpersonal interaction, has negative consequences for organizations.

Key words: female managers, gender stereotypes, masculinity, femininity, gender identity.

У сучасному українському суспільстві відбуваються значні позитивні зміни, які торкаються практично всіх сфер життєдіяльності. Разом із тим, стає дедалі більше організацій, в яких існує суперечливе ставлення до ролі жінок у них. З одного боку, висококваліфіковані жінки-менеджери становлять високий відсоток штату, з іншого боку, численні стереотипи, які існують в організаціях, стримують їх професійне зростання та кар'єру.

Методологічною основою дослідження виступили принципи аналізу діяльності сучасних організацій (розгляд організацій як відкритих систем; ситуаційний підхід до діяльності організацій; гуманізація управління організаціями; постійний розвиток організацій та ін.).

Постановка проблеми. Розгляд соціально-організаційних проблем ефективності управлінської діяльності жінок доцільно, на наш погляд, здійснювати у процесі висвітлення таких питань: причини зростання працюючих жінок та жінок-менеджерів у сучасних організаціях, гендерні проблеми, з якими зустрічаються жінки-менеджери в організації, конфлікт між роботою та сім'єю як одна із важливих проблем жінок-менеджерів, підходи до забезпечення гендерної рівності в організації, роль гендерної ідентичності в управлінській діяльності жінок та в забезпеченні ефективності діяльності організацій в цілому.

Мета статті полягає в аналізі соціально-організаційних чинників ефективного управління жінок.

Причини зростання працюючих жінок та жінок-менеджерів у сучасних організаціях Г. Н. Поуелл [12] пояснює ситуаційно-орієнтованими та особистісно-

орієнтованими чинниками. Особистісно-орієнтовані чинники пов'язані з рівнем освіти жінок у цілому та у сфері бізнесу зокрема. До ситуаційно-орієнтованих чинників відносяться: зниження рівня народжуваності в індустріально розвинутих країнах, відповідно, і числа кандидатів, здатних займати управлінські посади; структурні зміни в економіці, пов'язані із збільшенням значущості сфери послуг; зміни в законодавчій базі, пов'язані з наданням рівних прав чоловікам та жінкам.

Щодо *гендерних проблем, з якими зустрічаються жінки-менеджери в організації*, то слід, насамперед, зазначити, що в суспільстві організації грають центральну роль у створенні та підтриманні розуміння того, що відповідає жінкам, а що відповідає чоловікам [13]. При цьому дослідники наголошують, що організації не є гендерно-нейтральними. Гендерна природа організацій обумовлена тим, що вони у своїх системах, практиках, структурах і нормах відображають маскуліні цінності та життєві ситуації [10]. У той час, як за останні десятиліття відбулися значні зміни в долі жінок, які займають керівні посади в організаціях, більшість організацій мають структуру і організаційну культуру, яка відповідає чоловічому стилю управління, і оскільки так було завжди, це приймається як само собою зрозумілим (Fiske, Stevens, 1993; Eskilson, Willey, 1976; Farmer, 1985).

Для організацій притаманна глибоко укорінена маскуліність. Це проявляється в двох основних напрямках. Перший напрям проявляється в тому, що все, що вважається нормальним або загально визнаним, починаючи з поведінки на роботі та закінчуючи нормами конкуренції, відданості організації, лідерства та управління, має тенденцію віддавати перевагу рисам, які соціально та культурно приписуються чоловікам: незалежність, індивідуалізм та раціоналізм, у той же час, девальвуючи або ігноруючи риси, які соціально приписуються жінкам: схильність до співробітництва, турбота, підтримка. Таким чином, розуміння феномена роботи та здатність розглядати альтернативні структури та системи обмежена набором гендерних норм про ефективність та успіх. Другий напрям виявляється в тому, що на практиці ці гендерні норми створюють ідеалізовані образи виконання роботи, працівників та успіху, які, у свою чергу, підтримують гендерну сегрегацію та гендерну нерівність (Fletcher, Merrill-Sands, 1998; Tang, Charles-Pauvers, Urbain, 2005; Gilligan, 1982).

В організаціях, як правило, є достатньо чіткі уявлення про те, яким повинен бути керівник і людина, яка бажає мати успіхи в цій ролі, повинна пристосуватися до неї, незалежно від статі (Eagly, Johnson, 1990). Достатньо часто жінка, яка добре підготовлена в професійному відношенні, не уміє пристосуватися до загально визнаної маскуліної моделі управління, що передбачає в якості позивного зразку наявність виключно маскуліних якостей: жорсткості, напористості, авторитарності, схильності до обезлюдненого управління, емоційної скованості. Маскуліні інструментальні цінності управління характеризуються відсутністю намагання до постійного, послідовного вирішення завдань, спробами вирішити їх зразу, наскоком та виникаючою у зв'язку з цим поверхневостю та недалекоглядністю рішень, тяжінням до авторитарного управління і до вирішення конфліктів з опонентами жорстким способом [1].

У дослідженні В. І. Шайн було встановлено, що прототипом менеджера успішної організації вважають чоловіка (Schein, 1973; 1975). Як дескриптивні, такі і прескриптивні переконання пов'язані з образом чоловіка-менеджера, а не жінки (Helgesen, 1990), жінок-менеджерів оцінюють нижче, ніж чоловіків-менеджерів (Eagly, Karau, Makhijami, 1992).

Установлено, що традиційний гендерний розподіл праці розглядає вид діяльності чоловіків та жінок, їх навантаження, розподіл джерел праці, володіння власністю, можливості та права участі в прийнятті рішень, розмір зарплати та ін. [8].

Дослідники зазначають, що жінки, які займають в організаціях керівні по-

сади, зустрічаються із більшою кількістю проблем, ніж працюючі жінки в цілому. Скоріше всього, це пов'язано з тим, що для жінок шлях до влади пов'язаний з подоланням багаточисельних перепон, тоді як для чоловіків – з реалізацією численних можливостей (Ragins, Sunderstorm, 1989).

М. К. Ріан і С. А. Хаслам прийшли до висновку, що жінок назначають на керівні посади в першу чергу в неуспішні компанії. Відповідно, жінки з самого початку зустрічаються з труднощами у процесі досягнення успішного результату в діяльності організації (Ryan, Haslam, 2005).

Дослідники також підкреслюють, що жінки частіше назначаються на керівні посади середнього рівня (завдяки хорошим соціальним навичкам), у той час, як чоловікам переважно віддають позиції першого рівня (Nelton, 1995). Хоча жінки достатньо часто займають керівні посади, ефект «скляної стелі» все ще заважає їх кар'єрному росту (Meyerson, Fletcher, 2000).

Дослідження показали, що планування, прийняття стратегічно важливих для організації рішень та розподіл ресурсів більш важливі на вищому рівні менеджменту. Менеджери середнього рівня більше пов'язані із взаємодією із працівниками, перевіркою виконання завдань (Page, Tornow, 1987; Yukl, 2002). Разом із тим, констатовано, що багато жінок не вважають себе здатними виконувати функції керівників вищого рівня і погоджуються з уявленням, згідно з яким досягнення та жіночість несумісні. Тому через почуття вини, схвильованості та невпевненості вони не намагаються досягнути високих посад. С. А. Дарлі вважає, що через схильність оцінювати людей за їхньою соціальною роллю люди часто забувають про те, що турботлива, ніжна, уважна дружина та мати може бути наполегливим, раціональним та ефективним керівником (Darley, 1976).

Дж. І. Вільямс і Д. Бест підкреслили роль *гендерних стереотипів* у діяльності організацій (як набір експектацій про типові характеристики та поведінку чоловіків та жінок) і показали, що гендерні стереотипи в більшій або меншій мірі однакові для всього світу (Williams, Best, 1990). Стереотипи впливають на сприйняття людей, особливо при першій зустрічі та в умовах нестачі інформації. Ступінь відповідності поведінки гендерним стереотипам задається їх суб'єктивною значущістю для окремо взятої людини [5].

При наймі на роботу гендерні стереотипи впливають на те враження, яке створює претендент. Рівень відповідності між бажаними характеристиками майбутнього працівника та характеристиками, які сприймаються на основі стереотипів претендента, визначають рішення про прийом на роботу або просування. Оскільки чоловіків сприймають такими, які більш відповідають образу ідеального менеджера, ніж жінки, їх частіше приймають на таку роботу, навіть за однакових інших умов з аплікантами-жінками (Heilman, 1997; Henning, Jardim, 1997). Таким чином, у чоловіків та жінок можливості при наймі на роботу та просування на менеджерську посаду є нерівними навіть при однаковій кваліфікації.

Згідно з Л. А. Рудман і П. Глік, стереотипізація служить основою для дискримінації навіть на фемінізованих менеджерських роботах. Оскільки фемінінні стереотипи є надзвичайно прескриптивними, жінкам постійно доводиться бути добрими та комунікабельними. При діяльністному стилі жінки втрачають відповідний рівень фемінінних соціальних навичок і знову ж таки їх з меншою вірогідністю приймають на роботу (Rudman, Glick, 1999).

Дослідження К. М. Бартол і Д. К. Мартін проаналізували низку стереотипів, які існують стосовно жінок в організації і показали, що у сприйнятті чоловіків жінка-лідер у чоловічому діловому світі і взагалі, яка знаходиться в чоловічій групі, грає одну із чотирьох неформальних ролей: «матері» – від неї чекають емоційної підтримки, а не ділової активності; «жінки, яка зваблює» для керівника, що викликає обурення у колег-чоловіків; «іграшки-талісмана» – милої, але не ділової

жінки, яка приносить удачу; «залізної леді», яка володіє нежіночою жорсткістю, унаслідок чого вони бувають більше всього ізольованими від групи. Усі ці ролі, на думку авторів, заважають жінкам зайняти рівне положення серед чоловіків та знижують можливості їх службового росту [9].

С. Веллінгтон виділяє такі найбільш розповсюджені стереотипи про жінок, які працюють, що сформувалися в чоловічому середовищі: жінки меншою мірою, ніж чоловіки, віддані роботі; жінки не можуть або не хочуть тратити на роботу стільки часу, скільки вимагається; жінки в недостатній мірі кваліфіковані та підготовлені до роботи; жінки недостатньо агресивні, не здатні ризикувати; у випадку вагітності залишаються вдома; жінки не захочуть або не зможуть змінити місце проживання, якщо цього потребує робота; жінкам не потрібна робота, тому, що їх утримують чоловіки (Wellington & “Catalyst”, 2001).

У російському контексті виділяють такі додаткові стереотипи: жінка, яка працює заради кар’єри, не заслуговує схвалення; робота жінки-керівника не сумісна з повноцінним сімейним життям; робота жінки здійснює негативний вплив на її дітей [4].

Виявлено, що чоловіки, як правило, приписують жінкам-менеджерам такі негативні риси, як схильність до обману, різкої поведінки та легковажність (Deal, Stevenson, 1998) і проявляють сильні гендерні стереотипи на користь чоловіків-менеджерів (Spence, Buckner, 2000). Жінки, які не відповідають загально визнаним уявленням про образ менеджера, що прийнятий в організації, не сприймаються як авторитетні та впливові (Carli, 2001).

Разом з тим, слід зазначити, що гендерні стереотипи стосуються як жінок, так і чоловіків. Це, зокрема, проявляється в уявленнях про жінок як про емоційних, інтуїтивних та соціально орієнтованих, а про чоловіків як про домінуючих, раціональних та інструментальних або таких, які орієнтовані на завдання [13].

К. Куліх з’ясувала, що чоловікам-менеджерам премії нараховують за фактичними результатами діяльності організації, у той час, як жінок-менеджерів заохочують на основі сприйняття їх менеджерських здібностей. Таким чином, жінок-менеджерів автоматично не сприймають в якості агентів діяльності організації, їм доводиться підтверджувати свої лідерські здібності перед тим, як успішну діяльність організації починають пов’язувати з їх управлінням (Kulich, Ryan, Haslam, 2005).

Гендерні уявлення про ідеального працівника походять із маскулінного соціального контексту та підкріплюють традиційні маскулінні норми всередині організації. У результаті працівників, які не відповідають цим маскулінным нормам (як жінок, так і чоловіків), розглядають як таких, що не роблять внесок в успіх організації і, відповідно, їх не просувають і не цінують. Іншим результатом гендерних передумов є неприйняття альтернативних практик виконання роботи, які не відповідають цим нормам, наприклад, максимізація ефективності робочого процесу з метою збільшення вільного часу [10].

При цьому цікавим є той факт, що, навіть враховуючи те, що менеджерська роль сприймається стереотипно маскулінною (Brenner, Tomkiewicz, Schein, 1989; Powell, 1979), не означає, що жінка, дотримуючись маскулінного стилю та маючи маскулінні риси, вважається такою, що підходить для роботи менеджера. Жінок, поведінка яких виглядає маскулінною, часто оцінюють нижче, ніж чоловіків, які ведуть себе таким же чином. Відповідно, таких жінок неохоче приймають на роботу (Rudman, 1998).

Гендерне маркування менеджерських ролей, що має місце в сучасних організаціях, підтримує існуючі стереотипи про пріоритет маскулінних цінностей в управлінні організаціями та негативно позначається як на їх ефективності, так і на кар’єрних можливостях жінок-менеджерів.

Гендерне маркування менеджерських ролей визначає *експектації до поведінки менеджерів*. В основі цих експектацій лежить становище чоловіків та жінок в соціальній структурі розподілу праці в сім'ї, традиційний розподіл у професійній зайнятості, відмінності в статусі, престижі та владі, які асоціюються з чоловіками та жінками (Eagly, Karau, 2002). Ураховуючи те, що менеджерські ролі варіюються з точки зору гендерного маркування, сприйняття менеджерської ефективності чоловіків та жінок може залежати від узгодженості їхніх гендерних ролей. Таким чином, жінок, які виконують традиційно фемінінні менеджерські ролі, будуть сприймати позитивно, а жінок, які виконують традиційно маскулінінні гендерні ролі – негативно (Atwater, Brett, Waldman, 2004).

Встановлено, що чоловіки, на відміну від жінок, сприймають менеджмент як традиційно маскулінінний за своєю природою, чоловіки більш негативно сприймають жінку-менеджера, ніж жінки (Stevens, DeNisi, 1980; Van Fleet, Saurage, 1984). У той же час, виявлено, що жінки не схильні гендерно маркувати роль менеджера (Shore, 1992).

У цілому, можна зробити висновок про те, що пріоритет маскулінінних цінностей в організації має негативні наслідки як для жінок-менеджерів, так і для організації в цілому.

Щодо *конфлікту між роботою та сім'єю* як однією із центральних проблем жінок-менеджерів слід зазначити, що цій проблемі присвячено досить багато досліджень. Конфлікт між роботою та сім'єю виникає тоді, коли вимоги, які асоціюються з однією сферою, виявляються несумісними з вимогами іншої [11].

Так, А. Х. Іглі, С. Дж. Карау та М. Г. Махіяні зазначають про можливість виникнення у жінок-керівників конфлікту між гендерною та лідерською роллю, оскільки остання вимагає маскулінінної поведінки. Автор зазначає, що пом'якшуванню цього конфлікту може сприяти: реальні досягнення жінок; вибір ними тієї сфери занять та посади в тих організаціях, де лідерська роль згідно зі стереотипом не є дуже маскулініною, а скоріше андрогінною (наприклад, керівник дитячої освітньої установи, а не військового відомства); демонстрація відносно фемінінного лідерського стилю (Eagly, Karau, Makhijani, 1995).

Дж. Х. Грінхауз і Н. Дж. Бьютелл висунули пропущення, що конфлікт між роботою та сім'єю посилюється, коли ролі, які пов'язані або з роботою, або з сім'єю, є вираженими та займають центральне місце в Я-концепції. Чим важливішою є роль для індивіда, тим більше часу та енергії в неї інвестується, і тим менше часу та енергії залишається на інші ролі [11].

Конфлікт між роботою та сім'єю приводить до низки проблем, включаючи професійне вигорання (Bacharach, Vamberger, Conley, 1991), погіршення сімейного та професійного благополуччя (Kinnunen, Mauno, 1998), психологічні та фізичні скарги (Frone, Russel, Cooper, 1992), незадоволеність роботою та життям (Netemeyer, Boles, Mcmurrian, 1996). Такий конфлікт має особливе значення в організації життєдіяльності та професійної діяльності жінок-менеджерів.

Приставаючи до аналізу *підходів до забезпечення гендерної рівності* в організації, слід зазначити, насамперед, що засвоєння жінками нових видів діяльності та оволодіння новими соціальними ролями супроводжується змінами характеристик їх діяльності та колективної самосвідомості, що, у свою чергу, змінює уявлення про гендерні стосунки [5].

Підкреслюється роль конкретних заходів в організації, наприклад, зміни практик прийому на роботу та проведення тренінгових програм для менеджерів, у досягненні гендерної рівності. Разом з тим, наголошується, що ці традиційні підходи виявляються недостатніми для досягнення реальних довготривалих змін [10]. Ці міри можуть допомогти в подоланні дискримінації та у розвитку здібностей у жінок для відповідності вимогам організації, але вони фокусуються на про-

явах проблеми, а не на причинах, які закладені в системі. Ці міри не зачіпають неявні на перший погляд маскуліні передумови (assumptions), ментальні моделі, які відтворюють та підкріплюють гендерну нерівність [10].

Довгостроковий ефект гендерної рівності може бути досягнутий тільки у процесі перегляду гендерних передумов і практик на роботі [10], тобто перегляду насамперед гендерних стереотипів стосовно жінок-менеджерів.

Автори наголошують, що принцип гендерної рівності передбачає також врахування позаслужбових обов'язків працівників у цілому, та, зокрема, жінок-менеджерів по відношенню до сім'ї, прийнятного балансу роботи та сім'ї не як двох розділених сфер, а в якості інтегрованого цілого [13]. Саме розподіл роботи та сім'ї приводить до гендерного розподілу праці, на основі якого створюється ідеальний образ працівника, який не має зобов'язань в інших сферах. Це має негативний вплив на діяльність організації, оскільки виключаються або відсуваються на другий план працівники, які потенційно могли б зробити цінний внесок у діяльність організації. Розділення роботи та сім'ї особливо позначається на жінках, які працюють, служить додатковим джерелом стресів і, відповідно, знижує ефективність діяльності.

Л. Байлін і Дж. К. Флетчер зазначають, що розділення сфер діяльності підриває ефективність діяльності не тільки тому, що значна частина людей не проходить через традиційно маскуліні життєві ситуації, але і тому, що робочі практики могли б тільки виграти від мудрості, цінностей та навичок, які традиційно асоціюються з фемініністю та домашньою сферою. Іншими словами, інтегрування сфер могло б відкрити нові, більш ефективні способи виконання роботи (Bailyn, Fletcher, 2003).

Приступаючи до аналізу проблеми *ролі гендерної ідентичності* в управлінській діяльності жінок-менеджерів та ефективності діяльності організацій у цілому, слід зазначити, що аналіз існуючих у літературі підходів до вивчення гендерних особливостей діяльності організацій дозволив обґрунтувати важливу роль та вплив гендерної ідентичності жінок-менеджерів на ефективність їх управлінської діяльності та діяльність організації в цілому.

Так, Л. М. Карамушка і Т. В. Зайчикова прийшли до висновку, що гендерна ідентичність є однією з найбільш важливих психологічних характеристик людини, показником психічного здоров'я, умовою єдності особистісних проявів, виступає детермінантою професійної діяльності. Підкреслено, що занадто високий рівень маскуліності або фемініності, неадекватна гендерна ідентичність виступає в якості стресогенних чинників, оскільки є причинами внутрішньоособистісних конфліктів та протиріч [7].

Конфлікт між ідентичністю матері і господарки та професійною ідентичністю призводить до «вигорання» – психологічної, емоційної, інтелектуальної та фізичної втоми [2]. Оскільки традиційні суспільства диктують пасивне прийняття фемінінних цінностей, жінки в процесі досягнення соціальної ідентичності, у тому числі й гендерної, переживають серйозний конфлікт, пов'язаний із професійною зайнятістю (Goldberg, 1983).

Гендерна ідентичність значною мірою визначає особливості професійної кар'єри жінок-менеджерів. Причиною цього є: статоворольова соціалізація, яка орієнтує жінку на сім'ю, а не на соціальну активність; стереотипи маскуліності/фемініності як домінування/підпорядкування; внутрішньорольові жіночі конфлікти (що важливіше сім'я або кар'єра?) та ін. [6].

У процесі аналізу ролі гендерної ідентичності в управлінській діяльності жінок-менеджерів можна, на наш погляд, виділити три напрями аналізу, які відображають розуміння в сучасних організаціях ролі цього феномена: переважання значущості в діяльності сучасних організацій маскулінного типу гендерної іден-

тичності; посилення уваги до ролі фемінінного типу гендерної ідентичності; підкреслення значущості андрогінного типу гендерної ідентичності.

Що стосується першого напрямку, тобто переважання значущості в діяльності сучасних організацій маскулінного типу гендерної ідентичності, то як уже зазначалося вище, досить часто в організаціях представлено уявлення про те, що якщо в гендерній ідентичності жінки слабо виражений маскулінный конструкт, і вона не дотримується маскулінной моделі управління, її сприймають як таку, яка характеризується деякими навичками, корисними для керівника, але і як таку, яка не має необхідних якостей, які дозволяють стати справжнім лідером. Це відбувається частково тому, що маскулінні інструментальні цінності вважаються необхідними для завоювання та утримання влади.

Другий напрям, тобто посилення уваги до фемінінного типу гендерної ідентичності, проявляється в тому, що в останні десятиліття в літературі з менеджменту постійно обговорюється тема фемінізації менеджменту (Willemssen, 2002; Chater, Gaster, 1995; Hogg, Abrams, 1988). При цьому багато авторів вважають, що менеджерам сучасних організацій необхідно володіти фемінінними рисами, а саме: здатність сприяти та підтримувати працівників, інтуїція, не ієрархічний, а співробітницький стиль комунікації та лідерства (Kanter, 1989; Mintzberg, 1989; Peters, 1987).

Н. Фондас вважає, що успішний менеджер, як правило, володіє такими рисами, як емоційність, інтуїтивність, орієнтація на людей, тобто традиційно фемінінними рисами. При цьому цікавим є той факт, що, як зазначає автор, ці фемінінні риси більше цінують у чоловіків, ніж у жінок (Fondas, 1997).

Оцінюючи позитивно фемінінні риси в діяльності організацій, автори наголошують, що жінки-менеджери схильні пов'язувати свою владу з особистісними якостями – привабливістю, контактністю, умінням спілкуватися з людьми та інтенсивністю праці, а не із посадою, яку вони обіймають. Кадрова політика в організації, якою керує жінка, проводиться м'якше, ніж в організації, якою керує чоловік. Жінці-менеджеру краще вдається лагодити із своїм колективом. Вона більше цінує професійні і ділові якості своїх співробітників та намагається зберегти робочі місця у своїй організації.

Дослідниками звертається увага на те, що успішним жінкам-менеджерам все ж таки, хоча і рідко, вдається зберегти вираженим фемінінний компонент своєї гендерної ідентичності. У цьому випадку їхнє керівництво характеризується фемінінними інструментальними цінностями: колективне прийняття рішень, цілісне сприйняття працівника, враховуючи позаслужбові обставини, помірна компромісність.

Демократичний та корпоративний фемінінний стиль управління формується значною мірою завдяки соціальним навичкам жінок. Жінки-менеджери приділяють більше уваги взаємовідносинам у колективі, краще справляються з конфліктними ситуаціями (Duane, 1989), більше схильні рахуватися з інтересами та думками інших членів колективу (Burn, 1995). Коли керівник залучає співробітників до процесу прийняття рішень, у них виникає усвідомлення своєї значущості. Співробітники стають відданими справі, якщо бачать, що керівництво довіряє їм, сприймає їхні ідеї. Жінки-менеджери стараються якомога частіше відзначати досягнення підлеглих у письмовому вигляді або усно в присутності інших співробітників [3].

І щодо третього напрямку аналізу, тобто, підкреслення значущості андрогінного типу гендерної ідентичності, то це проявляється, зокрема в тому, що авторами підкреслюється роль гендерно-нейтральних характеристик у діяльності менеджерів у цілому і їх вважають більш типовими, ніж маскулінні (Schein, Mueller, Lituchy, Liu, 1996). Хоча в багатьох дослідженнях образ успішного менеджера ви-

глядає далеко не фемінінним, цей образ, принаймні, не є абсолютно маскулінінним, а частково гендерно-нейтральним (Eagly, Karau, 2002).

Підлеглі віддають перевагу демократичному стилю керівництва незалежно від того, є їх керівником чоловік чи жінка (Kushell, Newton, 1986). На основі результатів спеціальних досліджень доведено, що серед успішних жінок-менеджерів переважає андрогінний тип гендерної ідентичності, який включає риси як маскулініності, так і фемінінності, і дозволяє забезпечувати гнучку поведінку менеджера залежно від конкретної управлінської ситуації. При цьому, у жінок, в основному, більш андрогінні уявлення про менеджерські ролі з точки зору необхідного прояву як соціальних навичок, так і орієнтації на дії (Brenner, Tomkiewicz, Schein, 1989; Dodge, Gilroy, Fenzel, 1995; Norris, Wylie, 1995).

Висновки. Пріоритет маскулінінних цінностей в організаціях в умовах сучасної соціально-економічної реальності, що вимагає від працівників уміння працювати в команді, співробітництва та навичок міжособистісної взаємодії, які традиційно асоціюються з фемінінністю, мають негативні наслідки для організації.

Одним із важливих чинників ефективної діяльності менеджерів та організації в цілому є усвідомлення жінками-менеджерами ролі гендерної ідентичності, врахування особливостей різних типів гендерної ідентичності, а також ідентифікація власного типу гендерної ідентичності, його позитивних та негативних характеристик та ін.

Бібліографічні посилання

1. **Дынин П. И.** Женщина и карьера / П. И. Дынин // Практикум по гендерной психологии. – СПб. : Питер, 2003. – С. 300–328.
2. **Ершова Н.** Жертвенность материнства: варианты самоидентификации современной женщины / Н. Ершова // Гендерные различия. – СПб. : Алетейя. – 2005. – С. 145–152.
3. **Ильин Е. П.** Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины / Е. П. Ильин. – СПб. : Мастера психологии, 2002. – 544 с.
4. **Капусткина Е.** Как разбить «стеклянный потолок»: стратегии карьерного продвижения женщин (опыт американских компаний) / Е. Капусткина // Гендерные различия. – СПб. : Алетейя. – 2005. – С. 27–35.
5. **Клещина И. С.** Психология гендерных отношений: Теория и практика / И. С. Клещина. – СПб. : Алетейя, 2004. – 408 с.
6. **Куницына В. Н.** Межличностное общение / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погорьша. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
7. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – К. : Міленіум, 2004. – 264 с.
8. Словарь гендерных терминов. Гендерное просвещение для всех. – Харьков : «САБО-ЛТД», 2002. – 100 с.
9. **Bartol K. M.** Women and men in task groups / K. M. Bartol, D. C. Martin // The social psychology of female – male relations. – NY ; London : Academic Press, 1986. – P. 259–310.
10. **Fletcher J. K.** Looking below the surface: the gendered nature of organizations [Electronic resource] / J. K. Fletcher, D. Merrill-Sands // Briefing Note. – 1998. – N 2. – 2 p. – Access mode: www.simmons.edu/som/cgo.
11. **Greenhouse J. H.** Source of conflict between work and family roles / J. H. Greenhouse, N. J. Beutell // Academy of Management Review. – 1985. – N 10. – P. 77–88.
12. **Powell G. N.** Women and Men in Management / G. N. Powell. – Newbury Park, CA : Sage, 1993.
13. Reader in gender, work and organization / R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully (eds.). – Blackwell Publishing, 2003. – 440 p.

Надійшла до редколегії 20.04.2012 р.