

УДК 331.44

Скалій Ю.І.  
студентка*Хмельницького національного університету*

Літинська В.А.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
*Хмельницького національного університету***СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ЖІНОЧИМИ КОЛЕКТИВАМИ****SPECIFIC MANAGEMENT FEMALE STAFF****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено розгляду гендерних стереотипів та їхнього впливу на професійну діяльність працівників. Під час вивчення гендерних аспектів в управлінській практиці розрізняють різні підходи до керівництва колективом та особистістю з урахуванням чоловічої та жіночої психіки. Процес управління жіночим колективом має багато психологічних, професійних та інших особливостей, з якими обов'язково потрібно рахуватися. Відповідно, у жіночому колективі не можна застосовувати способи стимулювання, мотивації та впливу на трудову діяльність, застосовуваних у чоловічому колективі. Встановлено, що під час управління жіночим колективом можна очікувати певної пасивності у виконанні прийнятих рішень.

**Ключові слова:** колектив, гендерні стереотипи, гендерні відмінності, психологічний клімат, трудова кар'єра.

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена рассмотрению гендерных стереотипов и их влиянию на профессиональную деятельность работников. При изучении гендерных аспектов в управленческой практике различают разные подходы к руководству коллективом и личностью с учетом мужской и женской психики. Процесс управления женским коллективом имеет много психологических, профессиональных и других особенностей, с которыми обязательно нужно считаться. Соответственно, в женском коллективе нельзя применять способы стимулирования, мотивации и влияния на трудовую деятельность, применяемые в мужском коллективе. Установлено, что при управлении женским коллективом можно ожидать определенной пассивности в выполнении принятых решений.

**Ключевые слова:** коллектив, гендерные стереотипы, гендерные различия, психологический климат, трудовая карьера.

**ANNOTATION**

The article deals with the gender stereotypes and their effects on the professional work of employees. In the study of gender aspects in management practices distinguish between different approaches to the management team and the individual on the basis of male and female psyche. The process of female staff has many psychological, occupational and other features, which must be reckoned with. Accordingly, in the women's team can not use methods of stimulation, motivation and impact on employment, used in the men's team. Established that the women's management team can expect a certain passivity in the implementation of the decisions taken.

**Keywords:** group, gender stereotypes, gender differences, psychological climate, labor career.

**Постановка проблеми.** Вся історія людства – це історія стосунків. У більш вузькому сенсі – історія стосунків чоловіків та жінок, дорослих і молодих, начальників і підлеглих. На роботі ми проводимо третину свого життя, тому важливо забезпечити здорові відносини в колективі. Особливо важливо це для менеджера з персоналу як

для людини, що відповідає за роботу з людьми і морально-психологічний клімат в організації.

Давно відомо, що колектив – щось більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані задачі. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи і формальні та неформальні групи. І від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить і продуктивність праці, і здоров'я працівників та ін.

Результативність управління персоналом багато в чому залежить від того, яким колективом ви керуєте – чоловічим, жіночим або змішаним. У будь-якому колективі часто виникають проблеми, під час рішення яких необхідно зважати на гендерну специфіку. Якщо переважають представники однієї статі, то управління набуває цілої низки особливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Безліч літератури присвячено аналізу гендерних особливостей чоловіків і жінок. Це питання розглядали такі вчені, як: Виноградський М.Д., Гриньова В.М., Дахно І.І., Мурашко М.І., Кібанов А.Я., Пономаренко В.С., Пушкарь О.І., Самігін С.І., Травін В.В., Уотермен Р., Чижова Л.С., Шкатула В.І., Щьокін Г.В., Яворський В. та ін. Як правило, у роботах цих авторів описується боротьба зі стереотипами, з якими щодня стикаються жінки та чоловіки в усьому світі, поставивши кар'єру в ієрархії життєвих пріоритетів на перше місце.

Особистість підлеглого традиційно вивчалася без урахування його статі, проте еволюція суспільства вимагає відповідних змін в управлінні різними видами колективу.

**Мета статті** полягає в аналізі специфіки процесу управління жіночими колективами, визначенні гендерних відмінностей жіночих та чоловічих колективів та у визначенні найефективніших з них.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В управлінській практиці гендерні аспекти охоплюють особливості різних підходів до керівництва колективом і особистістю, особливості міжособистісних відносин з урахуванням чоловічої та жіночої психіки і характерних рис інтелекту. Одна справа – теорія, і зовсім інша – практика,

реальне життя, де на процес досягнення мети впливає багато додаткових факторів: мотивація працівників, їх лояльність до керівництва, особливості характеру, вік, стать [1, с. 84].

Навіть у колективі, збалансованому за гендерною ознакою (приблизно в рівній пропорції представлени чоловіки і жінки), часто виникають проблеми, під час вирішення яких необхідно враховувати гендерну специфіку. Якщо ж переважають представники однієї статі (що в нашій країні характерно для цілої низки професій, що вважаються «чоловічими» або «жіночими»), то управління колективом набуває особливостей, які виступають тим різкіше, чим нижче статус підлеглих і чим більшою мірою порушено рівновагу.

Жінки частіше, ніж чоловіки, виявляють чутливість до психологічного клімату в колективі і прагнення працювати в психологічно комфортній для себе атмосфері. Приходячи на нову роботу, жінки зазвичай намагаються спочатку встановити емоційні зв'язки з колегами і лише після цього повністю включаються в трудовий процес. Задоволеність відносинами в колективі стає при цьому одним з основних факторів, що визначають задоволеність жінок працею в цілому. Іноді цей фактор починає переважувати всі інші: навіть якщо на роботі недостатня зарплата й обмежені перспективи зростання, але склалися хороші стосунки в колективі, жінки рідше за чоловіків прагнуть змінити місце роботи.

Саме цей чинник забезпечує заповнення вакантних місць у бюджетних організаціях, в яких на найбільш низькооплачуваних посадах працюють переважно жінки. Керівнику необхідно враховувати фактор сумісності членів жіночого колективу, прагнути підтримувати з усіма рівні відносини, вміти знайти дві-три хвилини, щоб поцікавитися настроєм та іншими «несуттєвими питаннями» (що нерідко важко дається керівникам-чоловікам) [2, с. 104].

Під час здійснення управлінських рішень жінки-підлеглі звертають увагу не тільки на зміст рішення, але ще значною мірою на форму, в якій це рішення до них доводиться. Рішення має приймати керівник (що сприймається природно: хтось же повинен приймати рішення), але це рішення має бути за формою демократичним (добре, якщо керівник порадився, вислухав думки членів колективу). І зрозуміло, що донести його до колективу слід увічливим, коректним чином. Грубе за формою рішення відторгається незалежно від того, наскільки воно доцільне. Аналогічно ставлення до зауважень із боку керівництва. Жінки-підлеглі чутливі до приниження, грубого (нехай навіть і справедливого з точки зору керівника) осуду. Грубий осуд практично завжди сприймається жінкою як несправедливість незалежно від його змісту.

Відносини керівника з підлеглими в жіночому колективі мають бути не тільки теплими, але й рівними з усіма. Справа в тому, що в суто

жіночому колективі конкуренція виявляється дещо по-іншому, ніж у чоловічому.

Налаштовані на взаємну підтримку, жінки добре ставляться до тих, кому погано (до «безневинно постраждалих» від гніву керівництва), і нерідко починають виявляти неприязнь до тих, кому «раптом незаслужено пощастило», це може викликати заздрість.

Відповідно, на жіночий колектив не можна механічно переносити способи стимулювання, що працюють у чоловічому колективі. Слід також дуже обережно запроваджувати елементи змагання, щоб не зруйнувати наявну в колективі систему відносин. Якщо керівництво виділяє деяких підлеглих, такий жест повинен бути добре обґрунтованим, інакше він може бути сприйнятий як потурання улюбленцям.

Виховання чоловіків, участь у змагальних іграх привчає їх працювати в команді, вони з дитинства звикають слідувати за лідером, приймати сталу ієрархічну систему, не надаючи особливого значення формі, в якій ця ієрархія реалізується. При цьому молоді чоловіки весь час прагнуть до службового зростання і підсвідомо приміряються до більш високих посад, тому чоловічий колектив легше дисциплінувати, солідарність під час роботи для спільної мети у нього вищій, але він менш стійкий за появи нових можливостей.

Жіночий колектив – це саме колектив, а не команда, він зазвичай слабко ієрархічний і тримається на особистих стосунках. Ідеальний для жінки колектив – побудований за принципом сім'ї, оскільки на робочі стосунки жінки схильні проектувати відносини сімейні (у чоловіків нерідко відбувається навпаки) і чекати від колег по роботі підтримки, розуміння, емоційної теплоти [2, с. 82].

Звичайно, і в жіночих колективах може встановлюватися ієрархія, але вона має менш формальний характер і може бути побудована за іншими ознаками: віком, досвідом, сімейним станом.

У чисто жіночих колективах найчастіше яскраво виявляється ще одна особливість жіночої психології: жінка цінує стабільність свого становища. Будь-які зміни спочатку можуть сприйматися жіночим колективом негативно. Звичка до встановленого порядку речей обертається тим, що навіть якщо умови праці не цілком прийнятні, із цим миряться заради наявних переваг.

Відповідно, під час управління жіночим колективом можна очікувати певної інертності у виконанні прийнятих рішень, нерозуміння необхідності проведених перетворень.

Довгий час діловий світ був світом тільки чоловіків. Але як тільки жінкам було дозволено брати участь у суспільному виробництві, ситуація змінилася. Чоловіки стали сприймати жінок як конкурентів і ставитися до них як до конкурентів. Чоловіки не поступалися жінкам, щодо престижних і добре оплачуваних

видів занять, але жінки задовольнялися тим, що було, і поступово освоювали ті професії, які раніше належали чоловікам.

Гендерні відмінності на робочому місці є надто значущими. Це можна бачити не тільки в структурі зайнятості: у межах однієї професії чоловіки займають більше управлінських та вищих посад, ніж жінки.

У ході професійної адаптації у жінок на перший план виходить соціально-психологічний аспект, тоді як у чоловіків – професійно-дієвий. Навіть здійснюючи однакову професійну діяльність, чоловіки і жінки по-різному до неї ставляться. У плануванні власної кар'єри жінки частіше орієнтовані на поточне положення справ, ніж на перспективу розвитку [3, с. 89].

Серед різних орієнтирів вибору кар'єри чоловіки частіше прагнуть до підприємницької активності, менеджменту, відчувають потребу створювати новий продукт, послугу або організацію. Жінки в роботі частіше орієнтовані на незалежність, стабільність, безпеку, професійну компетентність. Важливим мотивом вибору роботи для жінок є умови праці, санітарно-гігієнічні характеристики діяльності, організація роботи.

Жінки вважають, що вирішальним фактором професійного успіху є їх самореалізація. У результаті такої «егоцентричності» вони перестають цікавитися більш суттєвими речами у своєму оточенні, такими, скажімо, як система відносин та інформаційних каналів на підприємстві, що виникають на неофіційному рівні [4, с. 90].

Жінка – особливий тип підлеглого, це вам скаже будь-який керівник. А коли в твоєму підпорядкуванні опиняється цілий дамський колектив? Керувати ним може виявитися складніше, ніж командування батальйоном солдатів. Як використати особливості жіночої психології, щоб успішно керувати жіночим колективом і при цьому сформувати власний позитивний образ в очах підлеглих?

Треба зауважити, що саме в гомогенному колективі (тільки чоловічому або тільки жіночому) відбувається загострення негативних рис, що традиційно вважаються переважно жіночими та чоловічими. Виникає свого роду синергетичний ефект, що знімає внутрішні моральні бар'єри.

Під час управління змішаним колективом можуть виникнути проблеми, зумовлені відносинами між чоловіками і жінками, коли «чоловіче» і «жіноче» в них починає негативно впливати на професійну успішність. Окрім банального адюльтеру (за якого, до речі, реакція керівництва теж не завжди буває вільною від гендерних забобонів), може виникнути ще низка специфічних проблем, які необхідно відстежувати грамотному керівнику. У змішаному колективі чоловіки несвідомо починають захочувати в жінках чисто жіночі якості, а не професійні, і навпаки.

Виділимо такі основні особливості управління чоловічим та жіночим колективом (табл. 1).

Таблиця 1  
Особливості управління чоловічим та жіночим колективом

Чоловічий колектив	Жіночий колектив
стриманість і лаконічність – частіше єдина команда	висока емоційність
у кар'єрі цінуються престижна посада і високий суспільний статус	у кар'єрі важливе особисте зростання і самовдосконалення
мета – заробіток	заробіток – не основна мета в житті
притупленість у відчуттях, немає дружби всередині колективу	відкриті стосунки всередині колективу, дружба
уміння бачити ситуацію у «великому масштабі»	увага до деталей, дрібниць
адекватна реакція на критику	чуйність на похвалу, хвороблива реакція на критику
велика мовна активність у сфері професійної діяльності	велика мовна активність у непрофесійній сфері
конфліктність через виробничі проблеми, перспективи зростання	висока конфліктність через умови роботи і на особистому ґрунті
частіше єдина команда	частіше колектив, а не команда

Особливі вимоги у змішаному колективі висуваються до уміння керівника об'єктивно оцінювати досягнення підлеглих чоловіків і жінок. Презентація свого професіоналізму чоловіками і жінками нерідко буває різною. Так, чоловік схильний впевнено братися за виконання навіть нового і складного для себе завдання, сподіваючись розібратися «по ходу справи». За такого ж (або навіть вищого) рівня компетентності жінка може не приховувати своїх сумнівів, коливань у виборі рішення, відсутність якого-небудь навичку або потрібних знань. Сумнів жінки у своїй здатності виконати завдання може бути ознакою підвищеної відповідальності, а не недостатнього професіоналізму [4, с. 125].

Добитися успіхів в управлінні жіночим колективом непросто, якщо не знати відмінних особливостей цього різновиду людського співтовариства.

У принципі ці особливості знають усі, але, перемістившись на керівну посаду, дуже швидко про них забувають. І всоте стають жертвами найбанальніших хитрощів підлеглих. Отже, розглянемо певні із цих особливостей.

Симуляція напруженої роботи. Жінки здатні на ретельнішу й артистичнішу симуляцію трудової діяльності, ніж чоловіки.

Жінки спостережливі і балакучі. У сукупності дві ці якості можуть стати «пороховою бочкою» для будь-якого керівника.

Складному колективі формується дуже складна, мінлива й іноді непомітна з крісла керівника система «хто є хто», яка не обмежується посадовою ієрархією.

Звичайно, усі ці тонкощі ніяк не відбиваються в особистих справах підлеглих, тому, приступаючи до керівництва жіночим колективом, начальник може ще довго маятися в припущеннях що до чого.

Керівнику жіночого колективу потрібно строго дотримуватися заповіді невтручання в інтриги: навіть якщо підлеглі вирішують опуститися до прямих доносів, чинити «верховний суд» – справа остання.

Частота конфліктів у чоловічих і жіночих колективах приблизно однакова, проте причини конфліктів різні, і протікають вони по-різному. Жінки частіше конфліктують на особистому ґрунті і через умови роботи (розподіл премій, відпусток, графік роботи), у чоловіків причинами конфліктів найчастіше виступають виробничі проблеми, перспективи зростання, несподіване розширення кола виконуваних обов'язків. Конфлікти в чоловічих колективах протікають відкрито, як виклик, протест проти лідера, ієрархії або порушення правил гри. У жіночих – більш приховано, з використанням пліток, лихослів'я, дрібних капостей за спиною, що, звичайно, позначається на ефективності роботи колективу в цілому.

Керівнику жіночого колективу не варто спокушатися відсутністю відкритих конфліктів, необхідно стежити за психологічною атмосферою в колективі і твердо присікати розповсюдження чуток і пліток.

Свої складності виникають і під час управління суто чоловічим колективом. Властиве чоловікам прагнення до суперництва, конкуренції може призвести до того, що в такому колективі нормами поведінки стануть грубість та агресивність, конфлікти будуть провокуватися і вирішуватися в надмірно жорсткій формі, а робота перетвориться на демонстрацію один одному своєї сили і компетентності.

Управління змішаними колективами у цьому сенсі більш сприятливе: синергетичний ефект виникає набагато рідше через те, що і чоловіки, і жінки прагнуть відповідати гендерним очікуванням, і негативні риси не підсилюються, а гасяться. Чоловіки поводяться більш коректно і конструктивно, а жінки отримують можливість демонструвати свої цілеспрямованість і динамічність. Однак при цьому можуть виникнути інші проблеми, зумовлені відносинами між чоловіками і жінками, коли «чоловіче» і «жіноче» в них починає чинити негативний вплив на професійну успішність. Ще одна небезпека виникає, коли зайве заохочується інша жіноча якість: здатність вислухати, проявити співчуття, надати емоційну підтримку.

При цьому найчастіше вона не в змозі допомогти вирішенню конфліктів, зміні ситуації, оскільки пов'язана довірчими відносинами з тими, хто вивалює на неї свої проблеми. Стаючи заручницею довірчих відносин, жінка

«виводиться з гри» і змушена зазнавати психологічний стрес під тягарем проблем і суперечностей, які існують в організації.

Іноді на взаємину з підлеглими впливають власні ірраціональні установки керівника, зумовлені його уявленнями про «чоловіче» і «жіноче».

Жінка-керівник, що активно робить кар'єру, іноді може демонструвати необґрунтовано більш жорстку поведінку, ніж чоловіки: засвоюючи правила гри (які придумані чоловіками і не є для неї звичними), вона може не відчувати допустимої межі вольового тиску і, прагнучи не здатися чоловікам слабкою, «перегнути палицю». Зворотний випадок, коли жінка-керівник маніпулює підлеглими, демонструючи залежну «жіночу» поведінку, щоб згладити гостроту конфлікту або змусити чоловіків працювати. Вона апелює «чоловічими» якостями підлеглих, не вмюючи підібрати інші доводи.

**Висновки.** Жіночі колективи найчастіше зустрічаються в освіті, медицині, харчовому, швейному виробництві, фармацевтиці і т. д. Сучасні дослідники зазначають, що жінки частіше, ніж чоловіки, проявляють чутливість до психологічного клімату в колективі і прагнення працювати у психологічно комфортній для себе атмосфері. Приходячи на нове місце, вони зазвичай намагаються спочатку встановити емоційні зв'язки з колегами і тільки після цього повністю включаються в роботу. Задоволеність стосунками з колегами та керівництвом стає одним з основних факторів, що визначають задоволеність жінок своїм робочим місцем. Іноді цей фактор переважає всі інші: рівень зарплати, перспективи зростання і т. п. На думку експертів у сфері управління персоналом, у жіночих колективах програми з утримання співробітників менш доцільні, ніж у чоловічих. В умовах обмеженості бюджету краще витратити гроші на програму визнання заслуг і командоутворення.

Жіночий колектив зазвичай має слабку ієрархію і тримається на особистих відносинах. Ідеальний для жінки колектив той, який побудований за принципом родини, оскільки жінки схильні проектувати сімейні відносини на робочі (у чоловіків нерідко відбувається зворотне) й очікувати від колег підтримки, розуміння, емоційної теплоти.

Таким чином, керівнику доводиться враховувати стереотипні уявлення про «чоловіче» і «жіноче», зменшуючи їх негативну дію і використовуючи для створення атмосфери, відповідної до очікувань співробітників. При цьому на перше місце повинні ставитися незалежні від статі базові цінності: створення об'єктивних умов для особового і професійного розвитку всіх співробітників, спокійна доброзичлива атмосфера, доцільність рішень керівництва і передбачуваність реакції співробітників.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Скібіцька Л.І. Менеджмент : [навч. посіб. для вищих навч. закладів] / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
2. Управління персоналом : [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, С.О. Беляєва, А.М. Виноградська, О.К. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.
3. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська. – К. : КОНДОР, 2002. – 518 с.
4. Дорофійенко В.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В.В. Дорофійенко, Ю.М. Комар, Н.Л. Сапельнікова. – К. : Освіта, 2010. – 425 с.