

Дороніна Т. О. Гендерний менеджмент : детермінанти змісту та сутнісні чинники. Освітній менеджмент: проблеми теорії та практики: [монографія] / [Т.О.Дороніна, С.М.Амеліна, В.В.Гаманюк та ін.]; за ред. Т.О. Дороніної. Кривий Ріг: ТОВ ВНП «Інтерсервіс», 2014. С.73–98

Дороніна Т.О.

ГЕНДЕРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ : ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІСТУ ТА СУТНІСНІ ЧИННИКИ

Вступ. Сучасний розвиток вітчизняної системи освіти позначається стрімким розширенням суспільних вимог щодо освітніх закладів, які повинні не лише витримати низку реформувальних заходів, а й встояти на ринку освітніх послуг, надаючи своїм випускникам високоякісну освіту та затребувану кваліфікацію. При цьому відповідальність за сталий розвиток освітніх установ та їхню перспективу перекладається майже виключно на керівний / управлінський склад. «Основними складовими результатів управлінської діяльності сучасного керівника навчального закладу, – на думку Л.М. Сергєєвої, – стають: навчально-виховний та навчально-виробничий процес; педагогічний колектив; забезпечення умов освітньої діяльності та професійної діяльності; фінансово-господарська діяльність; система управління навчального закладу» [56]. Серед такої кількості обов'язків є необхідність постійного корегування власної управлінської діяльності відповідно до провідних тенденцій суспільного розвитку країни, що відображені в державних програмах, постановах та розпорядженнях різного рівня. Однією з провідних тенденцій розвитку вітчизняного громадянського суспільства є впровадження ідеології гендерної рівності.

Врахування гендерного чинника в усіх галузях суспільного життя є вимогою часу, свідченням чого слугує «Державна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року», затверджена постановою Кабінету Міністрів України (№717 від 26 вересня 2013 р.). Згідно з цим документом, імплементація гендерного підходу в життя країни може відбуватися трьома шляхами: законодавчим, інформаційно-просвітницьким та комплексним. Останній, зокрема, передбачає «запровадження європейських стандартів рівності працівників у сфері праці; здійснення заходів щодо скорочення гендерного розриву в рівні заробітної плати жінок і чоловіків; проведення інформаційних кампаній з метою висвітлення питань необхідності рівного розподілу сімейних обов'язків та відповідальності між жінками і чоловіками щодо виховання дитини; здійснення заходів, спрямованих на розвиток у жінок лідерських навичок для участі у прийнятті управлінських рішень та навичок провадження підприємницької діяльності; підвищення рівня компетенції фахівців з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; виконання на

постійній основі робіт із впровадження гендерних підходів у систему освіти; проведення інформаційних кампаній за участю засобів масової інформації, закладів культури та навчальних закладів з метою подолання стереотипних уявлень про роль жінки і чоловіка; розроблення механізму реалізації права на захист від дискримінації за ознакою статі та вживання необхідних заходів за результатами розгляду випадків такої дискримінації» [19]. Відтак перед керівниками освітніх установ постає проблема інтегрування гендерного компонента до загальної організаційної культури управління, а перед викладачами психолого-педагогічних дисциплін тих установ, де здобувають фахову освіту менеджера, – представлення сучасного наукового погляду щодо організаційної культури в гендерному аспекті. Згадаймо справедливе зауваження О.В. Літвінової про те, що «розвиток організаційної культури в гендерному аспекті варто розглядати не в змісті протилежності і конфронтації між чоловіками і жінками, а в змісті трансформації взаємин між ними на принципах паритету, як того вимагає відкрите суспільство» [41, с. 50]. Крім того, управління освітою сьогодні «розглядається як процес приведення його системи у відповідність із закономірностями й тенденціями світової освітньої сфери, розвитку кращих вітчизняних традицій» [23]. Урахування ж гендерної складової в сучасній освітній системі є обов'язковим. Про це йшлося на Парламентських слуханнях у Верховній Раді України «Забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків», які відбулися 16 жовтня 2013 р. Під час доповіді на засіданні заступник міністра соціальної політики Лідія Дроздова наголосила, «що ситуація із забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в Україні залишається далекою від ідеальної» попри вжиті урядом та Міністерством соціальної політики системних кроків [51].

Залучення гендерного компонента до управління взагалі та до управління освітнім закладом зокрема потребує з'ясування сутності проблем гендерного менеджменту та встановлення можливостей застосування гендерного підходу в управлінні через усвідомлення наявності в ньому застарілих гендерно стереотипизованих уявлень, ригідність яких виступає механізмом стримування повноцінної реалізації працівника та працівниці на своєму робочому місці, оскільки спотворює уяву про реальну картину існування трудового колективу, що ускладнює прийняття правильних управлінських рішень, знижує їх ефективність та гальмує діяльність колективу.

Постановка проблеми в сучасному педагогічному дискурсі: тенденції висвітлення, провідні судження, ключові поняття

Проблема управління навчальними закладами (теорія освітнього менеджменту) висвітлюється багатьма сучасними вченими (Я.А. Гольфельд, Л.І. Даниленко, І. Дичковська, Г.А. Дмитренко, Г.В. Єльнікова, В.І. Жигірь, С.А. Калашнікова, Ю. Корнажевський, Б.І. Коротяєв, В.П. Кравець, К.В. Кравченко, В.В. Крижко, О.І. Мармаза, Є.М. Павлютенков,

В.С. Пікельна, Є.М. Хриков, Н. Чепурна та ін.). У межах цих досліджень відбувається пошук закономірностей систем управління, описуються особливості управління навчальними закладами в різних країнах; встановлюється вплив характеру управління на визначення конкурентоспроможності навчального закладу на ринку освітніх послуг; знаходять своє висвітлення інноваційні підходи до управління навчальними закладами та встановлюються можливості підготовки керівників освітніх закладів до управлінської інноваційної діяльності тощо.

Попри наявність значної кількості публікацій стосовно управління навчальними закладами, вчені констатують певну неузгодженість поглядів сучасних науковців на визначення ключового поняття “управління” в освітньому дискурсі та його синонімічність поняттю “менеджмент” (А. Кредісов, Л. Карамушка). І хоча в низці спеціальних дослідженнях ці поняття не ототожнюються, у нашій роботі використовуємо їх як синонімічні. Крім того, в контексті обраної теми дотримуємося погляду на управління, запропонованого Г.В. Єльніковою, яка розглядає внутрішню шкільне управління як «цілеспрямовану активну взаємодію керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямовану на його впорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті» [21, с. 27]. Здійснює таке управління на всіх щаблях освітньої системи менеджер освіти; саме на ньому, за словами В.О. Бобилевої, «лежить величезна соціальна відповідальність за дії, результати яких здійснюють значний вплив як на саму систему освіти та окремих освітніх заклад, так і на суспільство у цілому» [8, с. 270].

Освітній заклад має багаторівневу структуру, яка врегульована нормативно-правовими актами (від законів про освіту до статуту навчального закладу) та посадовими інструкціями. В управлінні освітою «структура – це система органів управління, котрі в свою чергу також мають свою внутрішню структуру» [21, с. 27]. Відповідно, менеджерська робота (планування, регулювання, мотивування, організація та контроль) здійснюється всіма членами педагогічного колективу (із суттєвою відмінністю – ступінь відповідальності та об’єкти керівництва).

Науковий підхід до проблем менеджменту дозволяє констатувати появу його новітньої модифікації – гендерний менеджмент, з’ясування сутності якого потребує визначення поняття “гендер” в управлінському контексті. У роботі ми дотримуємося сучасного розуміння гендеру як соціокультурного конструкту, який на індивідуальному рівні не є постійною, фіксованою атрибутивною характеристикою людини (на відміну від біологічної статі), яка, по суті, знаходиться у процесі постійного вибудовування свого типу гендеру (натомість на суспільному рівні гендер має усталені характеристики, чіткі межі та формується під дією системи гендерних стереотипів). Із таких позицій гендер «розуміється не просто як

соціальна стать особистості, а як ціла система міжособистісної взаємодії, завдяки якій створюється, стверджується, підтверджується та відтворюється уява про чоловіче та жіноче як базові характеристики соціального порядку» [47, с. 50]. Отже, в менеджменті слід спиратися на відповідне розуміння гендерного підходу. І тоді його сутність «полягає в показі не лише культурно-детермінованих відмінностей між статями, але й того, як культурне конструювання цих відмінностей впливає на соціальний статус гендерних груп: положення на ринку праці, можливості у політичній сфері, освіті та ін.» [42, с. 71].

Освітня сфера на сьогодні майже повністю фемінізована, тому саме тут гендерний менеджмент (гендерні проблеми менеджменту) стає надзвичайно актуальним, оскільки переважна частина науковців розглядає гендерну тематику виключно в жіночому дискурсі. Проте така ситуація (суцільна фемінізація галузі) існує лише на “нижньому” щаблі освітньої системи (дитячий садок, початкова школа), на “найвищому” щаблі (Міністерство освіти та науки) все ще виявляються ознаки гендерної асиметрії (хоча й відсутність чоловіків у початковій школі та дитячому садочку також можна розглядати як прояв гендерної асиметрії), що дає підставу дослідникам констатувати існування вертикальної сегрегації в освітній сфері: «...чим вище рівень управлінської ієрархії, тим менше на ньому жінок» [28, с. 212]. Із таких позицій зрозумілим стає обурення вчених, які підкреслюють унікальність освітньої системи, побудова якої (гендерна асиметрія), за вдалим висловом В. Бобилевої, «маніфестує гендерні стереотипи» [8], отже, закріплює у молоді уяву про природність, одвічність та сталість такого гендерно асиметричного устрою в розподілі праці, ієрархічності статусів та соціальних ролей.

Звернення до джерел із питань менеджменту дозволяє виявити недостатню увагу науковців до гендерного аспекту проблеми. У цьому ракурсі розглядаються питання “життєвого успіху”, “кар’єрних орієнтацій” жінок, особливостей їх рольового конфлікту [2; 3; 28; 43; 50; 55]; психологічні риси та характерні ознаки стилю управління жінок / чоловіків та виконання ними службових обов’язків [6; 27; 65]; відмінності в “структурі та механізмах дії життєвих домагань”, лідерства жінок та чоловіків [10; 38; 40; 59]; вплив гендерних особливостей керівника на процес прийняття рішень, стратегію управління та психологічний клімат у колективі [9; 34; 44] тощо.

Отже, гендерний ракурс проблема управління переважно отримує тоді, коли йдеться про власне жіночий шлях у керівництво та їх можливість поєднувати дві соціальні ролі: приватну (родинну) та суспільну (службову). Поясненням цього підходу можна вважати міркування О. Мельник: «...жіноча проблематика є провідною, оскільки за останні сто років становище жінок суттєво змінилося, у той час як становище чоловіків майже не було перетворене» [43, с. 6]. Звісно, можна поставити під сумнів незмінність соціальних ролей чоловіків (сьогодення демонструє варіативні

моделі) та виокремити питання складності рольового репертуару чоловіків, проте в науковому товаристві актуалізована проблема саме для жінок. Навіть у тій невеликій кількості робіт (наприклад, стаття А. Костюніної [34]), де в гендерному аспекті розглядаються й проблеми “чоловічого” менеджменту, питання сполучення сімейних обов’язків та соціальних функцій не порушуються (йдеться переважно про мотиви діяльності, особливості чоловічого лідерства та стилю керівництва тощо).

Наголошуємо, що можливість успішного поєднання жінками сімейних та соціальних ролей у низці публікацій ставиться під сумнів та наголошується на тому, що неспроможність рольового поєднання приводить до виникнення внутрішньо особистих конфліктів: «Здійсненню жіночої кар’єри об’єктивно заважає природна біологічна роль жінки, пов’язана з необхідністю поєднання службових, подружніх і батьківських функцій. Тому жінки, яким вдається зробити кар’єру і домогтися керівної посади, зазвичай залишаються самотніми і відчувають сильне фізичне і психічне напруження й почуття провини» [53, с. 251]. З іншого боку, можливо, жінкам можна уникнути конфлікту, якщо зважати на “біологічна роль” жінки? І тоді дослідники, зосереджуючись на питаннях жіночого лідерства, пояснюють малоефективність (“жіночого”) менеджменту особливостями функціонування головного мозку [6], відсутністю у жінок попереднього історико-культурного досвіду широкої соціальної діяльності, складністю поєднання жінкою суспільної діяльності та родинного життя, існуванням культурних норм та приписів, що обмежують сферу діяльності жінки та перешкоджають жінкам у здобутті необхідних управлінських навичок, природним небажанням жінок будувати власну кар’єру. Більш того, автори інколи висловлюють доволі сумнівні думки. Наприклад: «Співробітниці більш схильні до виконання функцій, пов’язаних з опікою: первинна та вторинна адаптація персоналу; навчання; підвищення кваліфікації. Жінки більш охоче виконують громадські доручення, навіть тоді, коли це пов’язано з рутинною роботою» [6, с. 75]. Таке твердження викликає заперечення тому, що непоясненими залишаються питання: який рівень кваліфікації та перспективи професійного росту мають ці жінки (які *охоче* виконують рутинну роботу), а також чи був у цих жінок вибір сфери зайнятості взагалі.

Навіть у дослідженнях, автори яких достатньо точно визначають сутність гендерної теорії, знаходимо дещо суперечливі твердження, наприклад: «Чоловіча гендерна орієнтованість відбиває сприйняття організації з точки зору її спрямованості в зовнішнє середовище, відбиває готовність до гнучкого реагування на зовнішній вплив. Жіноча гендерна орієнтованість спрямована на внутрішні ресурси організації, міжособистісні відносини і являє собою готовність до гнучкого регулювання організаційного середовища» [41, с. 53]. У рамках таких досліджень продовжують відтворюватися гендерно стереотипизовані уявлення про більшу ефективність професійної діяльності та більшу компетентність чоловіків-менеджерів, неможливість для жінки поєднати родину й кар’єру; про

складність роботи під керівництвом жінок; про емоційну неврівноваженість жінок-керівників та їхню неспроможність ухвалювати виключно раціональні рішення тощо. Слід визнати, що такі твердження знаходять свою аргументацію в науково значущих джерелах. Так, скажімо, Олена Баєва [6], доктор біологічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту МАУП, сильна пояснювати “наявними” відмінностями в поведінці, стилі праці й керівництва між чоловіками та жінками «різною функціональною будовою головного мозку» [6, с. 74] представників різних статей. Цей біодетерміністський підхід у науковому дискурсі був достатньо поширений завдяки працям В. Геодакяна (еволюційна теорія статі) та продовжує відтворюватись у працях із нейропсихології. Наголошуємо, що сучасні психологи (І. Кльоцина) наголошують на існуванні «переконливих даних про те, що чоловіки та жінки не відрізняються за такими психологічними характеристиками, як соціабельність, рівень самоповаги, мотивація досягнень, творчі та аналітичні здібності, здібності керівництва» [30, с. 136-137]. Отже, проте погляд на людину (і чоловіка, і жінку) лише з фізіологічних позицій значно обмежує уяву про людину взагалі. Оскільки, перефразовуючи відомий вислів С. де Бовуар, можемо стверджувати: людиною не народжуються, людиною стають. І педагогіка покликана супроводжувати процес становлення Людини. Відповідно, і педагогічний менеджмент, його гендерна складова повинні бути спрямовані на подолання гендерної сегрегації в освітній сфері.

З іншого боку, освітня установа не вигадує свій варіант гендерних ролей, а лише відтворює ті, що найбільш поширені в суспільстві. Втім стрімка зміна “рольового репертуару” (і чоловіків, і жінок) суперечить статево-рольовим паттернам, які утворюють гендерні стереотипи. Стереотипізовані твердження в цілому відповідають “гендерному дисплею” вітчизняного наукового дискурсу взагалі та його освітньої складової зокрема. Поняття *gender display*, уведені І. Гоффманом (теорія драматургічного інтеракціонізму) відображає формалізовані, спрощені та стереотипізовані типи емоційно-мотивованої поведінки людей у соціумі [4]. Теорію вченого відповідно до управлінської складової викладає К. Ахмадєєва, яка пише: «Розуміючи під гендером культурно обумовлений корелят статі, Гоффман писав, що гендерні дисплеї є умовні зображеннями “культурних статей” та існує лише “розклад” (schedule) демонстрації гендеру та доказ наявності поведінкової практики (“портрету стосунків”) між статями» [4, с. 165]. Дія гендерного дисплею обумовлює пояснення наявності гендерної асиметрії в управлінні дією сталих формульних стигматів, які визначають ієрархічне співвіднесення “місць” чоловіка та жінки в будь-якій організаційній структурі.

Значно рідше дослідники висвітлюють дійсно важливе з точки зору гендерного менеджменту питання – виявлення проблем та перешкод для встановлення гендерного паритету в управлінні. До таких проблем відносять [25] існування застарілого погляду на професію менеджера як

виключно чоловічу; засвоєння змалечку як норми поділу професій на “чоловічі” та “жіночі”; більш критичне суспільне ставлення до керівника-жінки, ніж до керівника-чоловіка; необхідність для жінки-керівниці постійно переконувати у своїй компетентності; проблема чоловічого та жіночого досвіду та існування прихованої переваги чоловіка перед жінкою в кар’єрному просуванні. Такі явища можна пояснити проявом “гендерної сегрегації” (від лат. *segregatio* – поділ, розподіл, відділення), тобто розділом праці відповідно до гендерного чинника. За твердженням О. Лаврової, саме «гендерна сегрегація ринку праці, заснована на поділі праці за статевою ознакою, залишається центральним організуючим принципом у світі зайнятості [38, с. 69]. Справедливою вважаємо роздуми тих науковців, які пояснюють традиційні сфери зайнятості жінок не їхнім природним призначенням, а особливостями формування та розвитку ринку праці взагалі відповідно до всесвітніх історико-економічних процесів, що обумовили поступове входження жінок на ринок праці як повноцінних гравців. Утім і на сьогодні далеко не всіма роботодавцями жінка сприймається як “повноцінний” працівник саме через її “біологічну програму”. Народження та догляд за дитиною все ще роблять молоду жінку репродуктивного віку небажаною трудовою силою. Тому значно легше залучити її до тієї праці, яка не передбачає значних внесків у підготовку та потребує додаткової перепідготовки в разі перерви у трудовій діяльності.

Не заглиблюючись у цю нагальну та надзвичайно складну проблему, пошлемося на думку К. Возьного, який стверджує, що гендерна сегрегація є проявом гендерної дискримінації та проявляється «через низьку доступність для жінок престижних професій і посад, пов’язаних з відповідальністю і прийняттям управлінських рішень, можливостями професійного і кар’єрного зростання» (вертикальна сегрегація) та «нерівномірність (нерівноправність) у розподілі між чоловіками та жінками, що проявляється за окремими галузями чи професіями» (горизонтальна сегрегація) [12, с. 71].

За таких умов у жінок, що посідають керівні посади (чи прагнуть їх посісти), залишаються два шляхи ефективної праці. Перший шлях – діяти за традиційними правилами, отже, наслідувати “чоловічий сценарій”. За таких умов жінка-керівниця «вимушена підкорювати своє соціально схвалювальну “жіночу” поведінку вимогам також соціально схвалювальної, але “чоловічої” поведінки. Для того, щоб бути прийнятою до професійного співтовариства, вона вимушена відмовитися від прийняття у культурному товаристві та визначатися як емансипована, маскулінна, “ненормальна жінка”, погана мати тощо» [47, с. 69].

Утім є ще один шлях, коли також, підкоряючись маскулінному дискурсу в структурі управління, жінки, за словами В. Бобилевої, «апелюють до поняття “іншості”, тобто роблять акцент на тому, що їх менеджмент – це жіночий менеджмент, що дозволяє розробляти своєрідні підходи до артикуляції жіночого та чоловічого типів менеджменту та одночасно підтримувати гендерні стереотипи, що існують» [8, с. 272]. Так “природні

здібності” жінки допомагають її кар’єрному зростанню. До таких якостей С. Резнік та С. Макарова [55, с. 127] відносять наступні: високий освітній потенціал; історична схильність жінок до виховання; “жіноча інтуїція”; масштабність мислення; більша організованість, цілеспрямованість та послідовність, комунікабельність, працездатність, гнучкість та дипломатичність тощо. Вважаємо, що перелічені риси (крім сумнозвісної жіночої інтуїції, синонімом якої є чоловіча мудрість, причому і те і те є гендерними кліше) риси, дійсно необхідні для якісного менеджменту, проте чи є вони суто жіночими? Втім слід додати, що прагнення до подолання сегрегаційних практик спонукає жінок до пошуку “своїх” захисних стратегій (Т. Хохлова, О. Лейченко): більша витрата часу на роботу, використання “жіночих” способів ведення ділових перемов (кокетство, флірт, приниження своїх здібностей), приховування емоцій за маскою [1; 13; 40]. Саме така практика у значній кількості вищезгаданих публікацій названа “гендерним менеджментом”. Очевидно, що таке трактування свідчить про обмежене розуміння деякими вченими самого поняття “гендер” та ототожнення його виключно з жіночим концептом. Вірогідно, саме розмах такого роду стратегій уже спонукає вчених до публікації відповідних видань (Г. Кошарна, Л. Толубаєва «Гендерные аспекты управления персоналом», Пенза, 2007; С. Резнік, С. Макарова «Гендерный менеджмент. Женщины в руководстве», М.; 2009; Е. Комаров, В. Жукова «Гендерный менеджмент», М., 2012).

Щодо вказаних вище освітніх видань, то, звісно, вони не потребують будь-якого оцінювання, оскільки це погляди авторів на проблему, які можуть вважатися нами суперечливими, проте вони існують та мають право на існування. Так, автори у «Вступі» чітко визначили, що «вихідним положенням у гендерному менеджменті вважався та вважається “результативний підхід”: якщо керівник – чоловік та жінка – на практиці забезпечує необхідні результати в діяльності будь-якої системи (починаючи з загальнодержавної та закінчуючи первісною ланкою – організація, підприємство, заклад), то він вважається ефективним та, відповідно, його стать не має особливого значення» [15, с. 9]. Отже, якщо стать не має такого значення, то навіщо уведено відверто провокативні розділи «Чоловічий та жіночий мозок», «Хто більш розумний та більш стратегічний?».

Такий саме підхід демонструє Г.Б. Паршукова у своєму навчальному посібнику «Технология современного менеджмента в библиотечной деятельности» (Новосибирськ, 2004). В анотації авторка вказує, що є предметом її детального аналізу: «Звертається увага на специфіку управлінських технологій із позицій гендерного підходу, оскільки основна маса співробітників бібліотек-жінки» [52]. Проте в чому полягає гендерний підхід з точки зору авторки посібника? Слід звернутися до його змісту, тут із п’яти розділів виділено окремий розділ «Гендерні аспекти менеджменту: жінки-керівники», який складається з трьох підпунктів: «Головні поняття», «Гендерна поведінка та стереотипи» та «Гендерний аналіз (короткий

довідник)». Зміст перший двох підпунктів у цілому відповідає гендерній теорії, проте власне гендерний аналіз у викладі авторки посібника звужено до описового визначення особливостей поведінки соціостатевих груп і не більше.

Очевидно, що в переважній більшості наукових публікацій питання гендерного менеджменту все ще розглядаються виключно в ракурсі жіночого. Виразним прикладом вважаємо анотацію до статті Н.І. Данилової «Зміст та принципи гендерного керівництва» [18]. На початку анотації авторка пише, що у статті розглядаються гендерні проблеми керівництва, а далі звужує свій погляд до «специфічних особливостей та принципів жіночого підходу до управління» [18, с. 282]. Аналогічний підхід демонструє І.А. Ковальова. Її публікація «Особливості гендерного аспекту у професійній кар'єрі» повністю присвячена можливості професійної реалізації лише жінок [31].

Зрозуміло, якщо проблеми гендерного менеджменту розглядати виключно шляхом виокремлення “жіночого” чи диференціації чоловічого / жіночого, неминуче проходимо шлях зіставлення та протиставлення одного іншому, що обов'язково поверне до використання застарілих формул та стереотипізованих кліше.

Чоловічий та жіночий менеджмент в освітній царині: стигматизовані формули

Реалії сьогодення демонструють неухильне просування жінок до різних галузей суспільно-громадського життя, тому й питання їх кар'єрного зростання стає все більш актуальним та болючим. Що, впевнені, однаковою мірою відчувають і чоловіки, і жінки. Проте саме до жінок висувуються значні вимоги щодо кадрового менеджменту. І частіше за все в цьому ракурсі обговорюється питання жіночого керівництва, щодо доцільності якого взагалі й сьогодні зберігається негативне ставлення. Хоча вважаємо правомірним питання: а чому взагалі почали обговорювати чи може жінка бути успішним керівником (адже ніколи не виникає питання, чи може чоловік бути успішним керівником)? Чи може вже від народження хлопці / юнаки / чоловіки поступово опановують керівні функції (?). З іншого боку, слід визнати, що гендерний менеджмент покликаний встановити наявність не лише “жіночих”, але й “чоловічих” проблем в управлінні. Останні, на наш погляд, узагалі ігноруються науковим товариством. Оскільки традиційно вважається, що вже за своїм природним призначенням чоловік – апріорі – лідер.

Насправді таких стереотипізованих уявлень про керівників та керівниць достатньо багато, спробуємо проаналізувати найбільш поширені.

У жінок та чоловіків різна професійна вмотивованість. Ця теза в різний спосіб висвітлюється в низці публікацій. Так І.А. Ковальова пише, що «більша частина жінок працює лише заради грошей, дещо менша частина

керується прагненням знаходитися в колективі, а інтерес до професійної діяльності виявляється лише в небагатьох із них. Для чоловіків більш важливі зміст та суспільна значущість праці, її різноманітність, творчий характер та результати» [31, с. 50]. Сумнівними є не лише подібні узагальнення (всі жінки – всі чоловіки), малоймовірно й те, що переважна більшість людей (і чоловіків, і жінок) виконують працю, яка взагалі може принести їй приносить творче задоволення. Прагнення повсякчасного задоволення (і в роботі, і в житті), на нашу думку, є характерною ознакою існування суспільства споживання, а не суспільства праці та виробництва. Підтвердження своїм роздумом знаходимо в статті О.В. Ємельянова, який, зокрема, стверджує: «У ціннісному полі сучасного суспільства домінують мотиви, що розглядають людину в контексті задоволень, які він відчуває» [22, с. 169]. Однак стабільне існування соціуму можливе за умов неперервної праці та виробництва, а отже безкінечність задоволення взагалі є проблематичною. Крім того, переконані – будь-яка праця повинна мати відповідну (бажано – гідну) оплату. Тобто сутність питання в іншому: чому так сталося, що кількість жінок, що виконують рутинну, низькооплачувану працю, значно перевищує кількість чоловіків, задіяних у такій саме низькооплачуваній та рутинній праці (про що свідчить значна кількість статистичних даних [32; 33; 38; 40; 64; 65]). Однак, щодо професійного статусу, то слід визнати його особливу значущість для переважної більшості чоловіків, лише через те, що саме в чоловічому дискурсі є поняття “невдахи”. Проте й твердження, що для чоловіків важливішим у професійній реалізації є задоволення від праці та самореалізація, сьогодні поставлено під сумнів. За результатами соціологічних досліджень, проведених на початку ХХ ст., виявлено зміцнення “нової” тенденції: «... у посткризовий період більше значення надається заробітній платі, тобто ... чоловікам важливіше заробляти, ніж отримувати задоволення від роботи» [39, с. 85].

Саме успішність стає для чоловіка тією життєвою ціллю, яка спрямовує його діяльність та “робить” його “справжнім чоловіком”. Звернімося до думки О. Коломасової про структуру цієї соціальної ролі, яка, на думку дослідниці, «складається з трьох основних факторів: перший пов’язаний із очікуваннями, що чоловік завоює статус та повагу до інших (норма успішності); другий фактор відображає очікування від чоловіків розумової, емоційної та фізичної твердості (норма твердості); третій фактор – очікування того, що чоловік повинен уникати стереотипно жіночих занять та видів діяльності (норма антижіночності) [33, с. 174]. Відповідно, за умов статевого маркування певних професійних сфер (чоловічі та жіночі професії), відбуваються фемінізація та демаскулінізація чи тих, чи тих. Серед низки причин цього процесу виокремимо головні: очевидні (економічна непривабливість) та приховані (система гендерних стереотипів). Для чоловіків це «страх бути антимужнім, поганим годувальником, низько статусним і т.ін.» [36, с. 94]. У виправданій гонитві за гідним заробітком чоловіки втрачають духовні зв’язки із родиною та менше уваги приділяють

сімейному спілкуванню, вихованню дітей. Як наслідок і чоловіки зазнають значних навантажень (соціальні, службові, родинні), на що необхідно зважати при розробленні управлінських стратегій.

Отже, ці норми – гендерні стереотипи – й донині скеровують поведінку і чоловіка, і жінки, ці стереотипи надзвичайно агресивні та ригідні, вони латентно містяться в більшості роздумів щодо мотивації у професійному зростанні жінок і чоловіків.

Звернімо увагу на твердження, що «для жінок характерна більша диференціація мотивів, а для чоловіків – прагнення до реалізації більш високих потреб» [1]. Отже, мотиви жінок – “більш диференційовані”, тобто дрібні, а мотиви чоловіків – “високі”. Огляд значної кількості публікацій із розглядуваної теми переконує, що це твердження є “загальним” місцем. Більш того, переважна більшість науковців, що постулюють різницю мотивів у чоловіків та жінок, посилаються на авторитет А. Маслоу (Abraham Maslow, 1908-1970 рр.), якому належить теорія ієрархії мотивів (A Theory of Human Motivation, 1943 р.). Слушною відповіддю на таке твердження вважаємо роздуми М. Кашиної, яка пояснює відсутність “високих” (потреба в самореалізації та самовираженні) мотивів у жінок не природною визначеністю, а тим, що «суспільство в силу патріархатних гендерних стереотипів відмовляє жінці у вищих потребах, прагнення їх реалізувати обертається для неї відмовою від жіночої природи, маргінальністю її гендерної ідентичності, поглибленням та загостренням конфліктів “родина-робота”, публічне-приватне» [28, с. 295].

У прагненні до самореалізації (вищі мотиви) у жінки розвивається почуття провини, яке набуває ознак психологічного комплексу. Глибинне вивчення формування та розгортання таких комплексів досліджує психоаналітика. Дослідниця жіночої психології К. Хорні (Karen Horney, 1885-1952 рр.) вбачала джерело такого почуття провини у страху осуду за порушення статево-рольової настанови. Отже, варто замислитися, чому, якщо жінка прагне посісти місце, відповідне її кваліфікації, її переслідує почуття провини. Жінка винна – чи перед родиною, чи перед оточенням. І певним чином має “виправдовувати” своє, навіть незначне, просування кар’єрними сходинками. (Припускаємо, що самооцінка жінкою особистих можливостей може бути завищеною). Хоча просування чоловіка тими самими сходинками, з однаковою із жінкою кваліфікацією, визнається цілком природним. Нікому й у голову не прийде випитувати чоловіка, навіщо це йому. Однак мотиви і чоловіків, і жінок однакові: підвищення матеріального добробуту, самореалізація та забезпечення родини. І дійсно (за А. Маслоу), лише долаючи “нижчі” мотиви, можна замислюватися про самореалізацію та самовдосконалення. Звісно, чинники можуть варіюватися, вони можуть бути більш-менш чітко окреслені, але результати одні й ті ж самі. Оскільки будь-яке кар’єрне зростання – це передовсім підвищення заробітної платні та розширення відповідних можливостей.

Привертає увагу й той факт, що питання різниці жіночих / чоловічих мотивів узагалі все ще обговорюється в науковому середовищі. У 1996 р. було опубліковано статтю Л.І. Щербич «Значення кар'єри у житті жінки», втім більшість питань, які були порушені науковцем, все ще не вирішені. І хоча в цій роботі взагалі не згадується “гендер”, проте й тоді, і сьогодні (практично через двадцять років) все ще злободенно звучить думка науковця щодо неприпустимості твердження, «що життєвими цінностями жінки є почуття любові та материнства, особистісне переважає над суспільним. У чоловіка життєвими цінностями є честюлюбні думки, суспільні інтереси» [64, с. 110]. Проте й сьогодні ця думка має своїх прихильників, чий аргументи стають все більш “витонченими”, що не робить їх справедливими.

«Успішна керівниця неуспішна в особистому житті» – це твердження, можливо, є одним із найбільш розповсюджених. Саме воно покликане відтворити традиційний статево-рольовий поділ, актуалізувати перед жінкою ситуацію вибору (кар'єра чи робота), а отже, повернути жінку до її “природного” призначення.

Так, Ю. Артамошина у своєму розгляді жіночих уявлень про життєвий успіх перш за все виокремлює дві групи респонденток: перша група жінок, для яких успіх у житті становить наявність щасливої, надійної родини та дітей; друга група жінок успіх вбачала в наявності певної низки особистісних якостей (цілеспрямованість, рішучість, активність, відповідальність, самостійність, розум, впевненість у власних силах тощо) [2, с. 213]. Власне, саме протиставлення родини / дітей особистісним якостям здається сумнівним, невже людина, яка не має таких якостей – має родину, чи навпаки, прагне мати родину, повинна позбутися низки особистісних якостей (?). Проте зрозуміло, що йдеться не про те, а про споконвічну ситуацію вибору для жінки – професійна кар'єра чи родина, отже, й стаття про те, у чому життєвий успіх жінки. Крім того, зворотнє прочитання вихідного твердження дає можливість припустити, що практично всі жінки, яким не довелося скласти щасливу сімейну пару, повинні були б іти до керівництва та реалізуватися виключно в професійній, суспільній сфері, оскільки такий підхід постулює компенсаторний принцип реалізації жінки.

Вище ми вже писали про той комплекс вини (“страх успіху”), який здобуває жінка, що намагається одночасно відповідати статево-рольовій експектації та будувати власну кар'єру. Проте в наукових публікаціях поширюється твердження: «Якщо чоловічі мрії про майбутнє мають однорідний характер та пов'язані з роботою, то жіночим мріям часто притаманна роздрібленість. Жінки прагнуть поєднувати кар'єру і заміжжя, але стримують свої мрії, враховуючи інтереси чоловіків, і таким чином виправдовують традиційні очікування в рамках сучасного способу життя» [37, с. 69]. Дослідники, що вивчають особливості статусно-рольових, професійних конфліктів, визначають та окреслюють їх типи (конфлікт браку часу, конфлікт напруженості та поведінковий конфлікт), однак не вказують,

що справедливо, на виключно одностатевий характер цих конфліктів. Оскільки поява професійно-рольових конфліктів детермінована «суспільно необхідною діяльністю й об'єктивними виробничими відносинами» [50, с. 8]. На нашу думку, власне родинний конфлікт чоловіків незаслужено ігнорується науковою думкою, що може призвести та призводить до необачної думки про те, що «більшість жінок, мабуть, гостріше відчують конфлікт між кар'єрою і сім'єю, ніж чоловіки» [37, с. 69].

Один із шляхів вирішення цієї проблеми полягає в перерозподілі домашніх обов'язків у використанні найманої праці. Одна, як пише М. Кашина, існують ще три варіанти вирішення проблеми: «Перший, традиційний: прийняти “ідеологію дома” та відмовитися від посягань на творчість та кар'єру. Другий, теж поширений: відмовитися від “ідеології дома” та піти у кар'єру, при цьому лишитися без родини й дітей. І, насамкінець, спробувати поділити відповідальність за домашню роботу із чоловіком, створити родину з егалітарними стосунками, звільнивши тим самим час для професійного розвитку» [29, с. 298]. Тому вважаємо, окремо слід виділити питання наявності у жінок-керівниць дітей. Цікаво, що донедавна проблема кар'єрного просування жінок, отже, можливість їхнього професійного зростання розглядалася переважно у співвіднесенні з кількістю її дітей. Адже народження дитини неминуче ставить перед жінкою питання вибору стратегії розвитку: «ділова жінка з дітьми, працююча мати чи домогосподиня» [43, с. 83]. Вважаємо, що діти не можуть і не повинні ставити матір у ситуацію вибору. Тут дуже багато залежить і від соціальної політики держави, яка надає жінці гарантований захист її прав, і від політики працедавців (не лише як збереження робочого місця, але як надання можливості для підвищення кваліфікації, що може бути втрачена під час вагітності та догляду за дитиною). Проте в кадровому менеджменті питання наявності дітей повинно однаковою мірою враховуватися як для жінок, так і для чоловіків, яких, на жаль, соціальне ставлення поступово “вимило” з родини, поклавши (на завжди виправдано) на чоловіка єдину відповідальність – відповідальність за матеріальний статок сім'ї.

Стиль жінки та стиль чоловіка докорінно відрізняються один від одного. Пошукова система «Googl» на запит “чоловічий стиль управління” за 0,14 сек. подає 517 000 посилань, запит “жіночий стиль управління” за 0,38 сек. пропонує 2 260 000 аналогічних посилань. Припускаємо, що значна частина цих посилань стосується окремих слів (“чоловічий”, “жіночий”, “стиль” та “управління”), проте кількісна різниця вражаюча та дає можливість припустити, що “жіночий стиль управління” є більш обговорюваним в інтернет-товаристві. Проте у якому аспекті?

Не перечитуючи такий об'ємний матеріал (що і неможливо), зосередимося на тих джерелах, які звертаються до кадрового менеджменту та подають певні рекомендації управлінського характеру.

Наприклад, на сайті Київського міського центру зайнятості (<http://www.dcz.gov.ua/kie/control/uk/index>) у рубриці «Реалізація гендерної політики» існує, на наш погляд, дуже цікава інформація «Особливості жіночого та чоловічого менеджменту» (заради справедливості треба зазначити, що цю інформацію було розміщено 21.04.2009 р., але й на сьогодні – 12.02.2014 р. – вона не прибрана, а отже, не втратила своєї актуальності?). Також додамо, що загалом рубрика «Реалізація гендерної політики» містить 109 інформаційних повідомлень (перше з яких позначено 01.11.2005 р., останнє – 11.02.2014 р.). Відповідно, можемо зробити висновок про постійний інтерес Київської міської влади до гендерних питань. Ми не ставили перед собою завдання проаналізувати наявні матеріали сайту (це може стати предметом окремого наукового висвітлення), проте звернулися до тексту про особливості статевого (?) менеджменту, чи, можливо, – статеві особливості менеджменту (?).

Вищезгадана публікація починається констатацією того, що «результати порівняння ділових та психологічних якостей жінки та чоловіка, отримані різними дослідниками, показали, що існують певні відмінності в чоловічому та жіночому менеджменті» [48]. Звісно, незроблені посилання саме на “існуючі” дослідження ставлять під сумнів достовірність такого твердження, а подальший зміст публікації – його релевантність власне гендерній політиці. Крім того, далі є ще одне зауваження: «В результаті (невдомих досліджень. – Т.Д.) були зроблені висновки, що жінки мають якості, які визначають їх здатність до ефективної керівної діяльності» [48]. На жаль, не маємо можливості запитати автора / авторку: чи взагалі ставилася під сумнів наявність у чоловіків якостей управлінця, чи це апріорі якості чоловічі?

Далі в аналізованому тексті наведено «деякі приклади різниці жіночого та чоловічого підходу до керування». Наведемо їх.

Це різниця в мотивах трудової діяльності («Життя чоловіків практично завжди орієнтовано на вирішення проблем роботи та кар’єри», натомість «жінки сприймають кар’єру як особистісне зростання, як самореалізацію»); у стилі керівництва («Чоловіки частіше застосовують командно-адміністративний стиль керівництва. Жінкам-керівникам властиве більш демократичне ставлення, готовність до співпраці та до колегіального прийняття рішень»); увага до сфери міжособистісних відношень («Чоловіки-керівники налаштовані на перебудову сфери правил та норм; жінки-керівники – на перебудову сфери відношень»); емоційність («надмірну емоційність вважають серйозним недоліком жіночої моделі керування»); орієнтованість на результат («діяльність жінки-менеджера направлена на послідовні, поступові перебудови без орієнтації на негайний результат», що визначає «здатність жінки-керівника до тактичного, а не стратегічного планування, що частіше виявляється більш вирашним»); отже, «чоловіки краще можуть уявити подію в цілому, оцінити стратегічні тенденції явищ, встановити інтегрований зв’язок між частинами цілого») [48]. Фактично цей

перелік – набір гендерних стереотипів, які на сьогодні, завдяки поширенню гендерної поінформованості вітчизняного суспільства, не повинні слугувати орієнтиром для сучасного менеджменту.

Наголосимо, інформація, на яку ми посилалися, датована 2009 р., звісно, з цього часу відбулися значні й суттєві зміни у розумінні держслужбовцями гендерної проблематики у сфері зайнятості. Тому й публікація від 11.02.2014 р. вже має назву «Професіоналізм – характеристика вмінь, а не статі». Тут ідеться про найбільш усталені гендерні стереотипи щодо здібностей чоловіків та жінок та стверджується: «Подолання стереотипного сприйняття жінок і чоловіків за ознакою статі – один з найважливіших напрямів роботи служби зайнятості. Адже оцінка професіоналізму виключно на ґрунті знань та практичних навичок сприятиме більш ефективному використанню робочої сили, продуктивному розвитку особистості, а отже – приносить користь роботодавцю» [54]. Отже, безумовно, у русі щодо подолання гендерно сегрегованої політики щодо працевлаштування населення можна відзначити певні зрушення.

Однак ригідність стереотипного мислення демонструє ще одна не менш авторитетна установа. Сайт «Київського міського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» (<http://crk.org.ua>). Тут у розділі «Дистанційне навчання» є надзвичайно корисний дистанційний курс «Гендерна політика у державному управлінні» (авторка – Л.В. Гонюкова). Ми не ставимо під сумнів зміст курсу, наголосимо: його поява і своєчасна, і благодотворна. Проте й цей курс потребує, на наш погляд, більш чітких акцентів. Наприклад, читаємо: «Жіночою перевагою є стиль керівництва як піклування (курсів наш – Т.Д.), і загалом жінки, що переймають лідерські якості, суто маскуліні або чоловічі, більш негативно оцінюються як лідери, ніж ті, що обирають жіночий стиль лідерства» [17]. Отже, жіночий стиль у менеджменті існує (?).

У нинішньому науковому дискурсі не існує одностайної думки стосовно доцільності виокремлення жіночого та чоловічого стилів управління. Про це ж пише О.В. Літвінова: «Серед робіт, спрямованих на виділення специфічних характеристик стилю управління, властивих жінці чи чоловіку, варто виділити два принципових підходи. Прихильники першого стверджують, що можна говорити про особливий управлінський стиль, властивий тільки жінкам. Їхні опоненти таку специфіку заперечують» [41, с. 54].

До прихильників першого (зіставно-протиставного) підходу, безумовно, слід віднести О. Баєву. У своїй публікації дослідниця зокрема пише: «Вирішуючи конкретні ситуаційні задачі, здійснюючи аналіз перед прийняттям рішень, керівники-жінки частіше користуються інтуїцією, а керівники-чоловіки – абстрактною конструкцією» [6, с. 76]. Можемо припустити, що авторка цитованої публікації розуміє обмеженість суто біологічного поділу “керівників”, тому вимушена зізнатися: «До

особистісних якостей, які в значній мірі обумовлені диференціюванням головного мозку за чоловічим типом, можна віднести амбіційність та орієнтацію на досягнення мети, енергійність, завзятість, впевненість у собі. Проте існують “жіночі” особистісні якості, які часто пов’язують з успіхом керівника: здатність адаптуватись до ситуації; надійність; стійкість до стресу» [6, с. 77]. Отже, у поєднанні рис, що традиційно мають статеве закріплення, але не є статевими, і криється запорука вдалого керівництва. Власне про ефективність сполучення “жіночих” та “чоловічих” рис керівників пише О.І. Калініна. Науковець констатує, що чоловіки-керівники орієнтовані на вирішення завдання, а жінки – на людину, яка має це завдання вирішити, та робить висновок, що «процес керівництва має два боки: “чоловічий”, орієнтований на завдання і “жіночий”, спрямований на взаємостосунки людей. Ключ до успіху – у поєднання двох стилів» [27].

Проте це не поодинокі непорозуміння, вони продовжують поширюватися й у виданнях, які призначені для опанування студентами – майбутніми фахівцями менеджерської справи. Прикладом чого є підручник Т.В. Шатун «Основи менеджменту» (Миколаїв, 2006). У змісті цього видання [63] – понад 260 пунктів та підпунктів, що популярно викладають ази менеджменту, і саме тут знаходимо вражаючі підрозділи: «Якщо керівник – жінка» (5.5), «Особливості жіночої психології і кар’єрне зростання» (5.5.1.), «Що таке жіночий стиль керівництва» (5.5.2.) та «Одяг і зовнішній вигляд жінки-керівника» (5.5.3.). Чи буде зайвим сказати, що жодна частина підручника не містить розділів на зразок: «Якщо керівник – чоловік», «Особистості чоловічої психології і кар’єрне зростання», «Що таке чоловічий стиль керівництва», чи «Одяг і зовнішній вигляд чоловіка-керівника»). Хоча в змісті підручника така інформація є, але про це – увесь підручник (!).

Саме таке явище описує Л. Пампуха: «Прихована дискримінація жіночої статі виразно простежується при аналізі управлінської літератури, де гендерний аспект займає явно підлегле положення. У переважній більшості праць вітчизняних і зарубіжних економістів заздалегідь передбачається, що менеджер, фахівець або підлеглий – обов’язково чоловік, і оцінка поведінки особи, аналіз управлінських ситуацій, рекомендації щодо розробки управлінського рішення, щодо 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» [49, с. 96]. Повністю поділяємо точку зору науковця, з єдиним уточненням. Припускаємо, що навряд автори видань / публікацій свідомо дискримінували жінок, скоріше у таких текстах відтворено гендерний устрій суспільних стосунків (гендерна матриця), маркерами якого є надзвичайно ригідні гендерні стереотипи.

Тому вважаємо більш продуктивною другу (врівноважену) точку зору дослідників, які наголошують, що кожна з функцій менеджменту (ціле

покладання, планування, регулювання, мотивування, організація та контроль) виконується відповідно до психологічних особливостей менеджера. М. Басова та І. Грошев справедливо зауважують, що «в одній і тій самій ситуації два менеджери будуть вести себе по-різному залежно від особистісних, статевих та вікових особливостей» [7, с. 20]. Крім того, підкреслюють учені, детермінують поведінку чоловіків та жінок (взагалі) соціокультурні, етнічні, національні особливості та традиції. Отже, будь-яке узагальнення на кшталт – “жінки-керівники” чи “керівники-чоловіки” видається занадто уніфікованим та непродуктивним.

Слід також наголосити, що окрім двох підходів (зіставно-протиставного та врівноваженого), існує третій – флуктуаційний (коливальний) підхід. І тоді дослідники, відстоюючи точку зору про незначущість статевого чинника у керівництві, все ж таки підкреслюють переваги чи недоліки саме “жіночого” та “чоловічого” у менеджменті. Наприклад, Н.І. Данилова у згадуваній раніше роботі, стверджуючи відсутність значного впливу “статевих характеристик” на дії керівника, все ж таки виокремлює та підкреслює особливості жіночого стилю в керівництві, що обумовлені наявністю у керівниці певних “жіночих” якостей та “цінностей”, до яких відносить: «чутливість, гуманність, гнучкість, хитрість, практичність» [18, с. 285]. Дійсно, ці якості надзвичайно важливі для керівника, проте незрозуміло, чому вони визначені авторкою “жіночими”; і невже хитрість – це цінність (а може, якість)? Здається, те, що авторка в управлінському контексті називає “жіночою хитрістю”, в іншому контексті з успіхом було б замінено поняттям “чоловічої мудрості”. (Адже саме про мудрість військових ідеться, коли використовують словосполучення “військова хитрість”).

Типологія стилів управління в сучасних дослідженнях. Загалом теорія стилів управління на сьогодні має досить суттєве та різнобічне висвітлення. У своїй роботі ми спиралися на визначення “стиль керівництва”, представлене В.І. Хомяковим, який вважає, що це «звична поведінка керівника по відношенню до підлеглих, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації» [61, с. 172]. Засновником теорії стилів керівництва вважають німецького психолога К. Левіна, який не лише виокремив певні стилі (авторитарний / директивний, демократичний / колегіальний та ліберальний / потуральний), а й проаналізував їх позитивні та негативні сторони. На думку сучасних науковців, найбільш оптимальним є демократичний стиль управління, який у процесі педагогічної взаємодії (викладач / викладачка – студент / студентка) демонструє більшу злагожденість у роботі, сприяє створенню доброзичливих стосунків, посилює творчу атмосферу й загалом дає більшу результативність навчання.

Уважне знайомство із теоретичними джерелами з питання управління переконує, що демократичний стиль управління і є тим стилем, який

традиційно визначається “жіночим”. Оскільки опис саме демократичного стилю управління практично повністю збігається з тим, що сьогодні деякими науковцями називається “жіночим менеджментом”: «Стиль керівництва жінки-менеджера відрізняється більшою демократичністю, готовністю до співпраці й 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 ... до вживання жорстких заходів до співробітників» [49, с. 97]. Вважаємо за необхідне відзначити, що саме текст цитованої статті Л. Пампухи в скороченому вигляді і розміщений на сайті Київського міського центру зайнятості (про це на початку нашої публікації). Однак у гендерному аспекті надзвичайно важливі акценти, тому надзвичайно обережно повинні були поставитися до своєї роботи адміністратори сайту, коли розміщували “порізану” статтю, що втратила “зерно”, та ще без посилань на її авторку.

Так само, як спостерігаємо спробу підміни наукових понять стилю управління (авторитарний, демократичний та ліберальний) гендерно маркованими поняттями (чоловічий та жіночий стилі управління), спостерігаємо й виокремлення певних типів жінок-керівниць: “залізна леді” та “старша сестра”. Порівняймо: «“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 й вимоглива до підлеглих, у системі мотивації спирається на покарання, від підлеглих чекає дисципліни й поступливості, цінує в них головним чином професійні здібності. Навпаки, “старша сестра” спирається на колективні форми ухвалення рішень, заохочує дискусії й полеміку. Будучи неординарною особою, вважає за краще, щоб поряд із нею працювали такі ж сильні колеги. Прихильна до підлеглих, чекає від них повної віддачі. Вона цінує у своїх співробітниках відчуття єдиної команди. Для “старшої сестри” важливі не тільки професійні, але й моральні, психологічні якості працівників. Не сприймає інтриг, розвиває гласність, конструктивну критику. У системі мотивації переважно використовує винагороди, заохочує новаторство й творчий підхід до справи. Безумовно, ці два типи жінки керівника є досить полярними, а в реальній практиці управління можуть давати різні поєднання» [49, с. 96]. Утім існують інші класифікації типів жінок-керівників: “мати (господарка)”; “королева”, “міледі”, “принцеса”, “ненаситна дитина”, “бариня”, “командир” [60]; “мати”, “спокусниця”, “іграшка”, “талісман”, “залізна леді” [1; 40] тощо.

Водночас типи керівників узагалі (тобто керівників-чоловіків) більш розгалужені та подають більше маневрів для управління. Це, відповідно до стилю управління, такі типи: “керівник-диктатор”, “керівник-ліберал” та “керівник-демократ”. В.І. Хомяков у своїй книзі «Менеджмент підприємства» наводить різні класифікації керівників: регламентатор, колегіал, спринтер, об’єктивіст, марудник, максималіст, організатор та клопотун (за Л. Кудряшовою); початківець, популіст, демократ, автократ, ліберал, апаратник (за А. Черняховським); дезертир, бюрократ, проповідник, технолог, жорсткий автократ, розсудливий автократ, миротворець; ідеальний керівник (менеджер – за Реддіном) тощо [61]. Але не лише. Виокремлюють ще близько семи “підтипів”: командний лідер, компанійський лідер, лідер-маніпулятор, лідер-аскет, нерішучий лідер, лідер-патріарх, харизматичний лідер. Іноді ця класифікація певним чином модифікована, і тоді маємо: “деспот”, “патріарх (цар)”, “фахівець”, “кар’єрист”, “педант”, “дилетант” та “трудоголік”. Безумовний інтерес становить спроба вчених віднайти глибинне коріння в соціальній програмі людської поведінки, виходячи з чого стверджується: «соціальність для європейців – триєдність сакральної, військової та економічної функцій», що знаходить своє відображення у тріаді “чаклуни” – “воїни” – “пахарі” [24]. Такий підхід викликає науковий інтерес, проте в «контексті архетипічної детермінанти особистості» керівника немає місця для гендерного чинника, це суто чоловічий дискурс, у якому повністю відсутня жінка.

Отже, всі наведені класифікації є гендерно нечутливими, оскільки не врівноважують доступ чоловіків і жінок до головного ресурсу – управління.

Крім того здається було б цікавим співвіднести представлені вище типи жінок-керівників із аналогічними типами керівників-чоловіків. І тоді, можливо, виявиться, що цей поділ умовний: скажімо, чим мають відрізнятися “цариця” – “цар/патріарх” (?) – лише статтю. Крім того, виявиться, що найменування жіночих типів носить певною мірою умовний (казковий, а інколи й відверто образливий) характер, тоді як чоловіків позначено за характером дії.

Звісно, класифікація, типологізація – провідні інструменти пізнання, тому їхнє застосування у гендерному менеджменті неминуче. Проте питання лише в тому, щоб елементи, які є головними маркерами у процесі аналізу та систематизації, не мали “статевого” забарвлення, яке не лише видає існування прихованої сегрегації, а й транслює її як ортодоксальну, незмінну, природну. Розуміння гендерного чинника як флуктуаційної змінної, яка має соціокультурну обумовленість, позбавить цікаві наукові дослідження нальоту застарілості та унеможливить появу класифікацій на кшталт: “кар’єрні жінки”, “професійно-орієнтовані жінки”, “матері, що працюють”, “домогосподині” [35].

Сучасна наукова та навчальна література, яка призначена для студентства, дійсно залишається гендерно нечутливою, а інколи імпліцитно дискримінаційною. Один із шляхів подолання цієї ситуації пропонується

західними вченими. Так, одним із студентів, що слухали курси із гендерного спрямування, було принесено до аудиторії книгу із спортивної тематики. Автор цієї книги в передмові робить наступне зауваження: оскільки це перевидання, то в ньому використовується перший варіант книги із переважно чоловічою лексикою. Далі автор просить зважати на те, що, коли він пише “спортсмен”, то розуміє і чоловіків, і жінок. Думаємо, що подібні зауваження доцільно зробити в більшості вітчизняних навчальних видань. Оскільки лише за таких умов представлена наукова інформація буде позбавлена латентної сегрегації.

«Працювати під керівництвом чоловіка легше, ніж під керівництвом жінки» – це твердження також має надзвичайно поширений характер. Більш того, воно обговорюється й на науковому рівні, тоді до публікацій залучаються результати анкетування, проведеного відомими компаніями. Прикладом подібного явища слугує публікація Ю. Герасименко (із співавторкою). У своїх роздумах дослідниці посилаються на опитування проведеного службою Head Hunter. Цілком правомірним постає питання, наскільки валідними є ці дані. Інформація про цю компанію достатньо широко висвітлена на відповідному інтернет-сайті, враховуючи, що це російська компанія інтернет-рекрутмента (<http://hh.ru/>), діяльність якої побудована на створенні бази резюме та її продажі. Отже, навряд чи можуть дані такої комерційно успішної, комерційної компанії вважатися достатньо достовірними для наукових розвідок. І хоча у своїй статті авторки мимохідь зауважують, що «в наукових експериментах не знайшли підтвердження міркування про відмінності і розумових здібностях до навчання, якостях характеру і темпераменту у представників обох статей. І результатом багатьох досліджень стало емпіричне обґрунтування висновків, що жінки мають вельми сприятливі якості для здійснення успішної управлінської діяльності» [13, с. 43-44], зміст усієї роботи покликаний довести, що з жінками-керівницями підлеглим працювати дійсно важко.

На нашу думку, такий підхід до розв’язання питання занадто спрощений. Складності існують, проте слід задатися питанням: чому? Проблеми в керівникові / керівниці, чи в підлеглих працівника / працівницях. Вважаємо, що слід проблему розглядати і в зворотному плані. Оскільки існують не лише стратегії керівництва, але й стратегії співпраці із керівником / керівницею. Учені наголошують, що кращі результати мають колективи, де стать керівника збігається з “домінуючою статтю” колективу. Здається, що така ситуація можлива лише, якщо чоловік керує виключно чоловічим колективом. Можемо припустити, що особливо важко вирішувати проблеми жінкам при керівництві над жінками. І складність полягає в тому, що приховані механізми маніпулювання, якими користаються жінки не завжди свідомо, вони засвоюють через систему виховання з пелюшок (як формули на зразок «будь хитріша, ... гнучка, ... не така відверта», «розум жінки в умінні прикидатися нерозумною»), спрацьовує лише на

«чоловічому» полі. Жінки-керівниці пройшли таку саме систему виховання, тому спроби прихованої маніпуляції з ними марні.

Справедливою вважаємо думку Г. Надеєва (та О. Кочкіної) про те, що більшість жінок при владі керують виключно жінками. Що пояснюється «антиматріархатом» чоловіків, в основі якого лежить небажання бути підвладним жінці та бажання зберегти монополію чоловіків у керівництві» [45, с. 271]. Чоловікам важко із жінками-керівницями, хоча б тому, що вони надзвичайно бояться бути «підкаблучниками» в особистому житті, отже, відбувається своєрідне «перенесення» страху з приватної сфери до суспільної.

Узагальнення та перспективи. Найбільш узагальнений погляд на проблему гендерного менеджменту дозволяє виявити наступне.

Перш за все, наукова думка недостатньо уважна до окресленого питання, в управлінні вона переважно зосереджена на встановленні особливостей роботи жінки-керівниці. Щодо чоловіків цей аспект взагалі не порушується. В менеджменті гендерні питання розглядаються достатньо односторонньо. Практично не порушуються питання гендерного плану щодо трудового колективу. Тобто, коли пишуть про гендерний менеджмент, то частіше за все аналізують відмінності між чоловічим та жіночим компонентами та з'ясовують причини ускладнення кар'єрного зростання саме жінок. Переважна більшість таких робіт спирається на свідчення численних опитувань, провідним чинником ранжування якого є стать (значно рідкіше – гендер, і то як сукупність певних психологічних якостей, що визначаються як маскуліність, фемінінність, андрогінність) респондента. Проте такі дані, на нашу думку, не можна вважати достатньо валідними. Ми повністю поділяємо думку М. Кашиної: «Повноцінний аналіз розподілу за рівнями у посадовій ієрархії потребує урахування не лише гендерних, але й інших соціально-демографічних параметрів особистості – віку, родинного стану, наявності дітей. Фактор статі, не дивлячись на все своє значення, не єдиний, що визначає наукову, викладацьку та адміністративну кар'єру» [28, с. 214].

Серед найбільш поширених стереотипів щодо гендерних особливостей працівників – чоловіків та жінок – існує ціла низка міфів, які впливають на ухвалення керівником тих чи тих управлінських рішень. Це стосується визначення: хто повинен у першу чергу присвятити своє життя роботі та побудові кар'єри (звичайно – чоловіки), відповідно, при ухваленні рішень щодо кар'єрного росту працівника/працівниці керівник віддасть перевагу чоловікові, незалежно від рівня освіти та професійності обох. Наступна похибка в тому, що жінка, яка повинна опікуватися сім'єю, не зможе бути гарним працівником, оскільки переобтяжена родинними клопотами. Щодо чоловіків цей аспект, як правило, не враховується. Досить стійке уявлення про те, що жінки взагалі менш зацікавлені в кар'єрі порівняно із чоловіками, тому жінки менше, ніж чоловіки, опікуються перспективою розвитку власної

кар'єри. Поширено й твердження, що жінки керуються виключно емоціями, вони не схильні до усамітнених роздумів, тому жінка-керівниця при вирішенні питань буде спиратися на думки інших, що сприяє поступовому утвердженню думки про те, що вона недостатньо компетентна. Проте також існує думка, що саме жінки найбільш ефективно виконують роботу, яка не потребує інтелектуального напруження.

Повністю поділяємо точку зору М. Басової та І. Грошева про те, що «реальна поведінка в межах певного статусу залежить як від змісту ролі, так і від тих індивідуальних паттернів поведінки (способів розв'язання суперечностей, настанов, темпераменту, віку та ін.), які обумовлені необхідністю реалізації ролі в межах управлінської взаємодії. Особистість переломлює вимоги відповідно до своїх індивідуально-особистісних, статевих, вікових особливостей, досвіду, тобто відбувається інтеріоризація ролі» [7, с. 22]. Уважаємо, що прагнення пояснити дії складних систем (у нашому ракурсі – гендерної системи) простим поділом на узагальнено “чоловіче” та “жіноче” із притаманними їм ознакам (які також носять надзвичайно узагальнений характер) – це прагнення до поділу за дуальним принципом “чоловіче-жіноче” із подальшим продукуванням бінарних опозицій “добре-погано”, “норма-відхилення” тощо. Це прагнення до спрощення не вирішує системних проблем, оскільки відкидає саму можливість їх мінливості, історичної змінюваності та поліваріантивності.

Узагальнення теоретичного матеріалу щодо стилю управління дозволяє констатувати: вимоги, які висуває суспільство до сучасного викладача-керівника навчально-виховним процесом у студентському / учнівському колективі, передбачають уміння викладача використовувати різні стилі управління, кожен із яких має свої переваги та недоліки, відповідно до тієї педагогічної задачі, що вирішується.

Отже, переконанні: не існує чоловічого та жіночого менеджменту, не існує чоловічого та жіночого стилів управління. Такий підхід – рудимент біодетерміністського світогляду, що побудований за принципом детермінізму чоловічого та жіночого початків. Тому не можемо погодитися з твердженням: «Розгляд психологічних особливостей управлінських процесів, якщо активними суб'єктами є чоловік і жінка, вимагає виділення жіночого і чоловічого управління в якості самостійного дослідницького аспекту» [41, с. 55]. Як не погоджуємося і з іншою думкою цитованої авторки: «Положення про соціальну рівність чоловіків і жінок не повинне застилати вченим очі на факти наявних біологічних і психологічних розбіжностей і заперечувати доцільність їхнього врахування при розподілі ролей у суспільному і професійному житті суспільства. Знайти жіночу специфіку (як і чоловічу) можливо тільки при їхньому порівнянні з представниками іншої статі, а не при ізольованому вивченні жінок чи чоловіків» [41, с. 55]. Запропоноване порівняння не враховує можливостей індивідуальних відмінностей, як між жінками, так і між чоловіками, та імпліцитно прагне до статевого протистояння. У гендерному аспекті

можливо розглядати лише те, як впливають соціокультурні умови та формування сталих уявлень про жінку-керівницю та чоловіка-керівника, і саме в межах цих досліджень можливий пошук подолання як “скляної стелі” (glass ceiling) та “липкої підлоги” (sticky floor) для жінки, так і “рольової кризи” (комплекс невідповідності, синдром втоми) в чоловіків. Повністю погоджуємося з думкою Л. Сергеевої, яку певним (гендерним) чином, дозволимо собі модифікувати: «Сучасний керівник (керівниця. – Т.Д.) навчальним закладом не стільки має давати розпорядження, скільки співпрацювати, а це означає, що потрібно змінити стиль роботи, виробити нову (гнучку. – Т.Д.) управлінську культуру» [56]. Ця культура дійсно повинна враховувати можливі варіанти ухвалення управлінських рішень (ситуативний стиль), а не визначатися лише статтю того, хто ухвалює управлінські рішення.

Уважаємо, що необхідно вважаємо вивести гендерний менеджмент з “жіночого” дискурсу та розглядати його як стратегію запобігання проявам гендерної сегрегації у взаємодії трудового колективу та прийнятті управлінських рішень, як необхідність рівного врахування інтересів усіх членів групи без кореляції на статевий чинник, проте з урахуванням можливих ускладнень, які цей чинник об’єктивно створює. Проблеми гендерної сегрегації, подвійного навантаження та професійних стресів, кар’єрних стратегій та управлінських рішень однаковою мірою стосуються і чоловіків, і жінок. Утім власне чоловічий аспект на сьогодні практично не врахований, що не лише значно звужує об’єкт гендерного менеджменту, а й унеможлиблює системне висвітлення наявних проблем та встановлення інституціональних механізмів їх подолання.

Сучасний керівник обов’язково повинен не лише знати ази гендерної теорії, а й володіти егалітарним мисленням, яке дозволить здійснювати управління персоналом із урахуванням стратегії гендерної рівності [20]. До провідних цілей такого управління входять: подолання гендерного дисбалансу в управлінській структурі, створення для чоловіків та жінок однакових умов у прийомі на роботу, в підвищенні кваліфікації та службовому просуванні; досягнення гендерного балансу в оплаті праці та системах морального і матеріального заохочення [20]. Гендерний менеджмент – необхідна складова управлінської культури, проте власне гендерний чинник слід розглядати не з позицій зі- чи протиставлення чоловіків та жінок, а з позицій подолання наявних в управлінні дискримінаційних практик щодо гендеру та розробці стратегій, що дозволять уникнути можливих проявів гендерної сегрегації на робочому місці.

Список використаних джерел

1. Авдулова Т.П. Гендерные аспекты карьеры и управленческой деятельности [Электронный ресурс] / Т.П. Авдулова. – Режим доступа : http://www.finansy.ru/st/post_1274691300.html.

2. Артамошина Ю.В. Особенности представлений женщин о жизненном успехе / Ю.В. Артамошина // Вестник ТГУ. – 2007. – Вып. №4 (48). – С. 211-215.
3. Артамошина Ю.В. Представления об успехе и карьерные ориентации женщин, выполняющих традиционные и нетрадиционные социальные роли / Ю.В. Артамошина // Вестник ТГУ. – 2008. – №6 (62). – С. 295-299.
4. Ахмадеева К.Н. «Женщины – эмоциональные, мужчины – рациональные...»: стереотипы гендера в саморефлексивном дискурсе управленцев / К.Н. Ахмадеева // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – №1. – С. 163-170.
5. Ашхамова Ф.А. Гендерный аспект высшего образования / Ф.А. Ашхамова // Вестник СГУТ и КД. – 2001. – №3(17). – С. 180–183.
6. Баева О.В. Чоловік та жінка: два полюси в кадровому менеджменті / О.В. Баева // Персонал. – 2004. – №9. – С. 74-78.
7. Басова М.М. Гендерные особенности поведения личности руководителя в управленческой деятельности / М.М. Басова // Социально-экономические явления и процессы. – 2010. – №2 (018). – С. 20-23.
8. Бобылева В.О. Гендерный аспект профессиональной подготовки специалистов в области управления образованием в высшей школе / В.О. Бобылева // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2007. – №2. – С. 270-274.
9. Бодина Ю.Н. Гендерные характеристики руководителя и их влияние на процесс управления / Ю.Н. Бодина // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №5. – С. 286-288.
10. Борович І.Л. Гендерні відмінності рівня домагань / І.Л. Борович // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2011. – №1 (25). – С. 220-226.
11. Вайкок Э.Г. Гендерный аспект трудовой культуры / Э.Г. Вайкок [Электронный ресурс] // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2008. – №8. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/gendernyy-aspekt-trudovoy-kultury>.
12. Возний К. Гендерні аспекти зайнятості / К. Возний // Вісник ТНЕУ. – 2009. – №1. – С. 69-80.
13. Гамага О.О. Вплив гендерних особливостей керівника на психологічний клімат колективу [Електронний ресурс] / О.О. Гамага // Теоретичні і прикладні проблеми психології. - зб. наук. праць. – Луганськ. – 2010. – №1 (24). – Режим доступу : <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1022/1/gamaga.pdf>
14. Гарипова Л.Г. Гендерный фактор профессиональной карьеры / Л.Г. Гарипова // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2010. – №2. – С. 22-23.
15. Гендерный менеджмент : учебник / Е.И. Комаров, В.Ф. Жукова. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2012 – 185 с. – (Высшее образование).

16. Герасименко Ю.В. Гендерний менеджмент: психологія взаємовідносин / Ю.В. Герасименко, С.Р. Мацькова // Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2012. – №4 (70). – Т.2 – С. 42–47. – (Серія : „Економічні науки”).

17. Гонюкова Л.В. Гендерна політика у державному управлінні: дистанційна програма [Електронний ресурс] / Л.В. Гонюкова // Веб-сайт Київського міського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – Режим доступу: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=670.

18. Данилова Н.И. Содержание и принципы гендерного управления / Н.И. Данилова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – №99. – С. 281-286.

19. Державна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року», затверджена постановою Кабінету міністрів України (№717 від 26 вересня 2013 р.) // Урядовий кур'єр. - 22.10.2013. - № 193

20. Егорова Л.С. Гендерный подход в менеджменте [Электронный ресурс] / Л.С. Егорова, С.М. Степанова. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19285345/>.

21. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – К.: ЦППО АПН України, 2003. – 102 с.

22. Емельянов А.В. Дискурс удовольствия / А.В. Емельянов // ХОРА. – 2008. - №4. – С. 169-173.

23. Жигірь В.І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти / В.І. Жигірь [Електронний ресурс] // Науковий вісник Донбасу: електронне видання. – 2013. – №1(21). – Режим доступу: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf>.

24. Зайченкова А.Г. Вариантность архетипов в профессиональной деятельности руководителей / А.Г. Зайченкова // Вестник Университета Российской академии образования. – 2007. – №1. – С. 93-98.

25. Ильяева И.А. Гендерные проблемы в управлении социальным потенциалом вузовской организации / И.А. Ильяева, И.В. Савенкова // Омский научный вестник. – 2007. – №4(58). – С. 5-8.

26. Калашнікова С.А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів / С.А. Калашнікова // Освітологічний дискурс: електронне наукове фахове видання. – 2011. – №1 (3). – http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/56#.Uv_cdHLeIz0.

27. Калинина Е.И. Женщина и управление: формула успеха / Е.И. Калинина. – СПб.: Б.и., 2000. – 237 с. http://www.wworld.com.ua/show_article.php?mid=b03-&idnews=761

28. Кашина М.А. Деловая и профессиональная карьера женщины в высшей школе: предопределенность сценария / М.А. Кашина // Личность. Культура. Общество. – 2005. – Т. VII. – №1. – С. 210-223.
29. Кашина М.А. Класс и гендер: цена профессиональной самореализации / М.А. Кашина // Личность. Культура. Общество. – 2008. – Т. X. – №3-4. – С. 294-300.
30. Клецина И.С. Психология гендерных отношений. Теория и практика / И.С. Клецина. – СПб. : Алетей, 2004. – 408 с.
31. Ковалева И.А. Особенности гендерного аспекта в профессиональной карьере / И.А. Ковалева // Психологические науки: теория и практика : материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, февраль 2012 г.). – М. : Буки-Веди, 2012. – С. 50-52.
32. Козина И.М. Профессиональная сегрегация: гендерные стереотипы на рынке труда / И.И. Козина // Социологический журнал. – 2002. – №3. – С. 126-136.
33. Коломасова Е.Н. Сущность и специфика социальных проблем мужчин в современном обществе // Вестник Мордовского университета. – 2010. – №2. – С. 172-176.
34. Костюнина А.А. Гендерные аспекты профессиональной и трудовой мотивации личности [Электронный ресурс] / А.А. Костюнина // Электронный научно-образовательный журнал ВГПУ «Грани познания». – 2010. – №2(7). – Режим доступа : www.grani.vspu.ru.
35. Котоманова О.В. Профессиональная карьера как путь личностного развития женщины / О.В. Котоманова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2013. - №5. – С. 102-106.
36. Кулагина Н.В. Гендерные стереотипы и профессиональная мотивация мужчин, работающих в полотипичной и непотипичной сфере / Н.В. Кулагина // Человек. Сообщество. Управление. – 2008. – №3. – С. 92-104.
37. Курицына Е.В. Социальное самоопределение работающих женщин: проблема диагностики и анализа / Е.В. Курицына // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2007. – Т. 13. – №1. – С. 69-77. – (Серия : „Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика”).
38. Лаврова О. Бизнес - образование и рынок труда: гендерные аспекты / О. Лаврова // Высшее образование в России. – 2001. – №5. – С. 65-72.
39. Ландрева К.С. Представления о тенденциях изменения социальной роли мужчины и женщины в условиях инновационного развития России / К.С. Ландрева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2012. – №20. – С. 75-86.
40. Лейченко О.Ф. Женское лидерство в современном мире / О.Ф. Лейченко // Научные труды Дальневосточного государственного

технічного рибохозяйственного университета. – 2009. – № 21. – С. 269-276.

41. Літвінова О.В. Гендерний підхід в дослідженні основних складових організаційної культури колективних суб'єктів діяльності / О.В. Літвінова // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2011. – №2(26) – С. 50-57.

42. Матюшина Ю. Гендерный подход к управлению персоналом высшей школы / Ю. Матюшина. – Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – №1. – С. 70-74.

43. Мельник А.С. Карьера руководителя в современных российских условиях : гендерный аспект : автореф. дис. на соискания учен. степени канд. социолог. наук : спец. 22.00.06 „Социология культуры, духовной жизни” / А.С. Мельник. – Екатеринбург, 2004. – 22 с.

44. Михайлова М.В. Социальная роль женщины-руководителя в современной российской гендерной культуре : автореф. дис. на соискания учен. степени канд. социолог. наук : спец. 22.00.06 „Социология культуры, духовной жизни” / М.В. Михайлова. – Москва, 2009. – 25 с.

45. Надев Г.А. Гендерная асимметрия на государственной службе: постановка проблемы / Г.А. Надев // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2012. - № 3. - С. 269-271.

46. Некрасова Н.А. Жизненные стратегии и факторы, влияющие на профессиональное становление и карьеру женщины-матери / Н.А. Некрасова // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2013. - №2 (47). – С. 82-85.

47. Ожигова Л.Н. Гендерная интерпретация самоактуализации личности в профессии : дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.07 / Людмила Николаевна Ожигова. – Краснодар., 2000. – 199 с.

48. Особливості жіночого та чоловічого менеджменту : відділ організації профорієнтації КМЦЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/kie/control/uk/index>.

49. Пампуха Л.О. Гендерні стереотипи в структурі рольового конфлікту жінки-керівника : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. психолог. наук : спец. 19.00.05 „Соціальна психологія, психологія соціальної роботи” / Л.О. Пампуха. – Київ, 2006. – 26 с.

50. Пампуха Л.О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту / Л.О. Пампуха // Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2009. – №1. – С. 95–99. – (Серія : “Філософія. Психологія. Педагогіка”).

51. Парламентські слухання на тему: “Забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків. Проблеми та дієвий шлях їх вирішення” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://static.rada.gov.ua/zakon/new/par_sl/sl1610113.htm.

52. Паршукова Г.Б. Технология современного менеджмента в библиотечной деятельности : учебное пособие / Г.Б. Паршукова. - ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2004. – 187 с.
53. Провоторова Н.В. Гендерні ознаки професіоналізму державних службовців / Н.В. Провоторова // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2012. – №2 (28). – С. 248-254.
54. «Професіоналізм – характеристика вмінь, а не статі»: відділ організації профорієнтації КМЦЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/kie/control/uk/index>.
55. Резник С.Д. Гендерные особенности карьерного роста : женщины в менеджменте [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, С.Н. Макарова // Управление. – 2006. – №6. – Режим доступа : <http://ecotrends.ru/archive/564-edition-03/1179-2011-12-05-10-43-52>.
56. (С - 293) Сергеева Л.М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу / Л.М. Сергеева // Теорія та методика управління освітою – 2010. – №3. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10sereel.pdf.
57. Сидорів С.М. Початкова освіта України. Проблеми гендерної кадрової асиметрії [Електронний ресурс] / С.М. Сидорів. – Режим доступу : <http://gender.at.ua/publ/3-1-0-87>.
58. Силласте Г. Гендерная асимметрия как фактор карьерного роста женщин / Г. Силласте // Высшее образование в России. – 2004. – № 3. – С. 122-133.
59. Трофименко Л.С. Феномен жіночого політичного лідерства в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. політ. наук : спец. 23.00.02 „Політичні інститути і процеси” / Л.С. Трофименко. – Одеса, 2002. – 18 с.
60. Ханенко І. Психологічні особливості успішності жінки-керівника в правоохоронній діяльності / І. Ханенко // Психологічні перспективи. – 2009. – №14. – С.198-205.
61. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2009. – 434 с.
62. Хохлова Т.П. Виявлення гендерних аспектів менеджменту – фактор підвищення ефективності управління / Т.П. Хохлова // Менеджер і менеджмент. –2010. – №2. – С. 68 -74.
63. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
64. Щербич Л.И. Значение карьеры в жизни женщины / Л.И. Щербич // Гендерные исследования в России проблемы взаимодействия и перспективы развития. Материалы конференции. 24-25 января 1996 г. / МЦГИ. – М., 1996. – С. 108-113.
65. Ярушкин Н.Н. Психологические особенности женщин-руководителей / Н.Н. Ярушкин, Н.Н. Сатонина // Вестник Самарской гуманитарной академии. – 2009. – №1 (5). – (Серия – «Психология»). –

<http://psibook.com/articles/psihologicheskie-osobennosti-zhenschin-rukovoditeley.html>