

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ПРАКТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

Кваліфікаційна робота

До захисту допустити:
в.о. зав. кафедри
« ____ » _____ 201_ р.

за освітнім ступенем «Магістр» на тему:
«Гендерні аспекти професійних компетентностей управління бізнесом»

Студентки факультету філології
та масових комунікацій
спеціальності 053 Психологія.
Практична психологія
освітнього ступеня «Магістр»
Бондар Тетяни Миколаївни

Науковий керівник:

Тищенко Лілія Валеріївна
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри практичної
психології

Рецензент:

Черезова
Ірина Олександрівна,
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри Бердянського
педагогічного університету

Кваліфікаційна робота захищена
З оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 201_ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКА-УПРАВЛІНЦЯ	10
1.1. Визначення поняття та сутності управління в психологічній науці.....	10
1.2. Психологічні характеристики та вимоги щодо особистості керівника-управління.....	16
1.3. Управлінська компетентність керівника та її структура	22
Висновки до розділу 1.	30
РОЗДІЛ 2. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ПРОЯВУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	32
2.1. Соціологічний погляд на управлінську діяльність керівників- жінок та керівників-чоловіків.....	32
2.2. Психологічний аналіз гендерних відмінностей в управлінні бізнесом...	39
Висновки до розділу 2.	46
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ ПРОЯВУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ .	47
3.1. Підбір та обґрунтування методів дослідження	47
3.2. Аналіз результатів констатувального дослідження.....	54
3.3. Формувальний експеримент та перевірка ефективності тренінгової програми.....	91
Висновки до розділу 3.	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Традиційно функція управління вважається однією з соціальних функцій організації та впорядкування її діяльності. Саме управлінська діяльність забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети.

Тому феномен управління організацією та колективом виступає актуальною проблемою науково-прикладних досліджень, оскільки від ефективності даної діяльності залежить якість вихідного продукту – предметів, пристроїв, послуг, та задоволеність своєю працею, самореалізацією у професійному житті. У той же час зростаюча складність управлінських рішень, що приймаються, і ціна можливих втрат від неправильних або несвоєчасних рішень пред'являє до професіоналізму сучасного керівника бізнесом високі вимоги.

Особливо актуальною останнім часом є проблема управління бізнесом, що став активніше розвиватися в умовах трансформації суспільно-економічного стану країни. Загалом бізнес розуміється як підприємницька, комерційна чи інша діяльність, спрямована на отримання прибутку за допомогою просування корисних і якісних продуктів або послуг. Бізнес є одним з основних занять людей в умовах ринкової економіки, джерелом економічного та соціального розвитку суспільства. Охоплює виробничу, комерційну, консультаційну, банківську та інші сфери діяльності, і потребує вмілого, сучасного, розвиненого керівника, який не тільки зможе успішно управляти колективом працівників, а й розвивати організацію, в якій працює, досягати успіху її презентації в економічному просторі країни, забезпечувати її високу конкурентоздатність та продуктивність.

Управління бізнесом має свої особливості. Психологічні аспекти управління бізнесом, крім необхідних функцій планування, цілепокладання, здійснення адміністративно-організаційної та інших видів діяльності, також

передбачає свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку персоналу, окремих працівників для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності. Тому для управлінця, який здійснює керівництво бізнесом, дуже важливі професійні компетенції.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень такий керівник повинен мати відповідні здібності, володіти необхідними знаннями і вміннями, щоб визначати головні концепції та тенденції розвитку ринку, сприймати і аналізувати великий обсяг інформації, мати міцний характер, користуватися авторитетом у підлеглих. Крім того, соціальний і економічний статус управлінця-бізнесмена залежить не тільки від зростання його прибутку, а й від участі у вирішенні соціальних проблем, дотримання моральних і духовних цінностей суспільства.

За визначенням фахівців перелік професійних компетенцій для управління бізнесом включає в себе: знання, уміння і навички, необхідні для керівної діяльності та посади управлінця; професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі управління бізнесом; загальна та управлінська культура керівника; висока мотивація професійної діяльності.

Також успішність роботи керівника-управлінця бізнесом забезпечують: ознаки кваліфікації (знання, навички, вміння та звички управлінської діяльності, набуті у процесі навчання та роботи); соціально обумовлені риси особистості, що сприяють успішному виконанню управлінських функцій (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивації праці); організаційно-управлінські якості керівників (професійна компетентність, ділові якості, організаторські якості, моральні (духовні) якості, політична культура, висока працездатність та ін.).

Проте, недостатньо вивченою залишається проблема гендерних особливостей управління бізнесом, замало досліджень присвячено ролі жінки-управлінця чи порівнянню продуктивності її діяльності із

результатами роботи чоловіка-керівника на виробництві та у просуванні свого бізнесу в економічному просторі.

Тривалий час управління бізнесом вважалося виключно чоловічою діяльністю, тільки в останні роки із збільшенням ролі жінки у створенні малого бізнесу з'явилися управлінські та психологічні дослідження, присвячені гендерним особливостям керівників. Часто жінки-підприємці, відкривши свою справу і вступивши на шлях високо відповідальної і складної професійної діяльності, змушені пристосовуватися до традиційно очікуваних від них ролей, продовжуючи їх виконувати, у той час як до керівників-чоловіків таких вимог з боку суспільства та їх родини не виникає.

Також у психологічних дослідженнях останнього часу поширена думка про те, що гендерні відмінності в управлінні бізнесом слід вивчати не з позиції порівняння чи протиставлення, а доповнення, коли окремі види діяльності, бізнесу більш успішні з керівником-чоловіком, а інші – під керівництвом жінки. І чоловіки, і жінки володіють високими професійними компетенціями для прийняття ефективних управлінських рішень та успішної управлінської діяльності.

Однак, на сьогоднішній день недостатньо вивченою залишається специфіка певних професійних компетенцій управлінців-чоловіків та управлінців-жінок, що й обумовлює вибір актуальної теми дослідження: **«Гендерні аспекти професійних компетенцій управління бізнесом»**.

Метою нашого дослідження є розробка та впровадження тренінгово-розвивальних програм для управлінців-чоловіків та управлінців-жінок, спрямованих на подолання гендерних обмежень у реалізації ефективної управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – управління як соціально-психологічний феномен.

Предмет дослідження – гендерні відмінності професійних компетенцій управління бізнесом.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні про те, що 1) існують певні аспекти управлінських дій по відношенню до яких можна виокремити гендерні відмінності; 2) гендерна належність керівника обумовлює певні обмеження у реалізації ним ефективної управлінської діяльності; 3) функціональна позиція управління та лінійного менеджменту є визначальною у наявності відмінностей гендерного керівництва.

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття та сутність феномену управління з точки зору психологічної науки.
2. Розглянути психологічні характеристики та вимоги щодо особистості керівника-управлінця.
3. Проаналізувати параметри управлінської компетентності керівника та її структуру.
4. Визначити відмінності соціологічного та психологічного підходів щодо гендерних аспектів реалізації управлінської діяльності особистості.
5. Дослідити гендерні відмінності професійних компетенцій управління бізнесом.
6. Розробити тренінгово-розвивальні програми для управлінців-чоловіків та управлінців-жінок, спрямовані на подолання гендерних обмежень у реалізації ефективної управлінської діяльності.

Теоретико-методологічну основу нашого дослідження складають: соціально-психологічне визначення феномену управління (О. Боднар, Л. Васильченко, О. Власова, Л. Даниленко, О. Касьянова, І. Кулініч, Т. Сорочан, Н. Яркіна та ін.); дослідження особливостей управління в сфері бізнесу (І. Грошев, С. Ільїних, Є. Лазеба та ін.); компетенції реалізації професійної діяльності керівників (В. Боднарчук, Р. Вдовиченко, А. Городнова, В. Зелюк, С. Колосовська, О. Кравчук, В. Локшин, Н. Нагорна, П. Олешко, В. Приймак, В. Семанчина та ін.); соціологічні та психологічні підходи щодо визначення гендерних відмінностей управлінської діяльності особистості (О. Анупрієнко, С. Бем, Г. Білянін, Є. Гвоздева, В. Герчиков,

І. Головнєва, І. Ковальова, Л. Лєскова, Н. Обідина, І. Тюрїна, Ю. Салїков, Т. Хохлова, А. Чїрікова, О. Шевцова).

Методи дослідження: аналіз наукової літератури; використання стандартизованих методик емпіричного дослідження: «Діагностика стилів керівництва» (А.Л. Журавльов); «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Т. В. Корнілова); «Методика готовності до ризику» (А.М. Шуберт); «Діагностика управлінських орієнтацій» (Т. Санталайнен); «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» (С. Норман, Д.Ф. Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А. Крюковою); «Емоційний інтелект» (Н. Холл); «Соціальний інтелект» (Дж. Гїлфорд); якісний та кількісний аналіз емпіричних даних.

Наукова новизна нашої роботи полягає у: визначенні відмінностей соціологічного та психологічного підходів щодо гендерних аспектів реалізації управлінської діяльності особистості; уточненні уявлень щодо структури професійних компетенцій в сфері управління; виокремленні базових параметрів управлінської діяльності, що безпосередньо впливають на її ефективність та результативність (управлінські орієнтації, стиль керівництва, прийняття управлінських рішень, готовність до ризику, копінг-поведінка у стресових ситуаціях, соціальний та емоційний інтелект); розробці тренінгово-розвивальних програм для управлінців-чоловіків та управлінців-жінок, спрямованих на подолання гендерних обмежень у реалізації ефективної управлінської діяльності.

Теоретичне значення дослідження – розглянуто теоретичні засади професійних компетенцій в сфері управління; визначено структуру управлінських професійних компетенцій керівника; проаналізовано соціологічний та психологічний підходи щодо гендерних аспектів реалізації управлінської діяльності особистості.

Практичне значення нашої роботи полягає в тому, що напрацьовані результати дослідження та розроблені тренінгово-розвивальні програми можуть бути використані: організаційними психологами, що працюють з

керівниками різних ланок управлінської ієрархії; діючими управлінцями бізнесу, які спрямовані на підвищення якості, ефективності та продуктивності власної діяльності; студентами вищих закладів освіти, що вивчають психологію управління, сучасний стан гендерної політики та управління бізнесом в Україні.

Апробація та впровадження результатів дослідження: основні положення роботи представлені у збірнику тез студентських робіт факультету філології та масових комунікацій МДУ у статті «Соціально-психологічні аспекти феномену управління» (Маріуполь, 2018); у Віснику Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Серія «Психологія», випуск 65 у статті «Гендерні аспекти професійних компетенцій управління бізнесом» (Харків-Маріуполь, 2018).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаної літератури, додатків. Основний зміст викладено на 111 сторінках. У тексті вміщено 5 таблиць, 31 рисунок, 4 додатка. У списку використаної літератури – 108 найменувань, що охоплюють 11 сторінок.

Робота носить емпіричний характер.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКА-УПРАВЛІНЦЯ

1.1. Визначення поняття та сутності управління в психологічній науці

Соціально-психологічна категорія управління містить в собі безліч функціональних феноменів, що виявляють себе в різних соціально–суспільно-професійних сферах. Специфіка феномену управління залежить від предмету, об'єкту, галузі управління. Умовою здійснення ефективного процесу управління є розуміння закономірностей розвитку організації, динаміки змін соціальних об'єктів, врахування потреб суб'єктів управлінського процесу. Отже, управління є складно-структурованою та багато-процесуальною сферою діяльності. Вивчення цього феномену передбачає наявність психологічного, соціального, технічного, організаційного погляду.

У широкому розумінні управління – це особливий вид діяльності, що здатний перетворити неорганізований натовп в цілеспрямовану і продуктивну групу. Реалізувати це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю спільних дій. У вузькому значенні управління розуміється як діяльність, що спрямовує та регулює суспільні відносини за допомогою спеціального органу чи людини-керівника [71, с. 10]. У дослідженні Є. Лазеби управління розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації та збільшення прибутку [49, с. 81]. Т. Вознюк визначає управління як процес реалізації функцій, виконання яких необхідно, щоб сформулювати й досягти мети організації [19, с. 7].

На сучасному етапі розвитку суспільства діяльність керівника розглядається як професійна, а саме управлінська, що має свої психологічні, етичні й педагогічні особливості. За визначенням І. Кулініч, діяльність керівника визначається як вид професійної виконавчо-розпорядчої праці у

сфері управлінських відносин. Керувати – це означає вміти розпоряджатися людьми, економічними ресурсами і часом, які є в організації для виконання своїх певних завдань [48, с. 19].

Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Вчений Ю. Тихомиров серед функцій управлінської діяльності керівника виокремлює: організацію управлінської системи; вибір цілей; прогнозування; планування; інформацію; прийняття рішень; організаційну діяльність; контроль; оцінювання ефективності управління [48, с. 20].

Крім класичних функцій управлінської діяльності (планування, організація, контроль і коригування) на сьогодні виокремлюються сучасні та модернізовані функції управління: критеріальне моделювання, кооперація та самоспрямування дій (Г. Єльнікова [31]), організаційно-регулятивні, оціночно-коригуючі (В. Маслов [57]), педагогічний аналіз (Ю.Конаржевський [42]), функції корпоративної культури (О. Мармаза [54]).

З психологічної та соціологічної точки зору до функцій керівника належить не тільки роль адміністративного виконавця, але й вся різноманітність соціальних і виховних обов'язків, які він виконує (лідера, ідейного керівника, радника та ін.). За визначенням А. Ковальова, існують наступні функції керівника: цілепокладання; планування і прогнозування; узгодження; стимулювання; контроль; виховання. За ствердженням Л. Бляхмана, зміст управлінської діяльності керівника реалізується через такі його функції: цілепокладання; адміністративно-організаційна (формування управлінських органів, розподіл завдань серед підлеглих, узгодження їхніх дій і контроль виконання); експертна (консультації працівників і спеціалістів); дисциплінарно-стимулювальна (оцінювання якості роботи підлеглих, визначення заохочень і штрафних санкцій); репрезентативна (перед зовнішніми організаціями); виховно-пропагандистська (створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери у колективі, формування і розвиток здібностей та ініціатив підлеглих, добір і розміщення кадрів, участь в навчанні працівників) [7, с. 22].

На основі вивчення психолого-педагогічної літератури та власного досвіду Л. Даниленко поділяє управлінські функції на класичні, діяльнісні та модернізовані. Серед класичних управлінських функцій вона виокремлює функції цілепокладання й планування; прийняття управлінського рішення та організації, координації й регулювання, обліку, контролю та аналізу. Далі функції в управлінському циклі зумовлюються особливостями закладу, організації як об'єкта планування. Сукупність їх виражає майже весь зміст процесу управління.

Діяльнісними управлінськими функціями, на думку Л. Даниленко, є функції стимулювання, дослідження громадсько-політичної, культурно-просвітницької, господарської, фінансової, викладацької, економічної, науково-методичної, аналітичної, діагностичної діяльності. *Модернізованими управлінськими функціями* Л. Даниленко називає функції консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва [70, с. 88].

У психологічній літературі акцент робиться на управлінській діяльності та взаємовідносинах, які нею зумовлені, а тому досліджуються: психологічні проблеми специфічної форми взаємозв'язку суб'єкта та об'єкта управління (О. Китов); різні аспекти управлінських відносин (А. Свенцицький); психологічні явища, пов'язані із управлінськими відносинами (О. Філіппов, А. Журавльов та ін.).

За ствердженням Л. Моїсеєнко, управління у психології визначається як свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу для підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності. Ефективність управління, з психологічної точки зору, виявляється у створенні у групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу, зростання задоволення його членів своєю діяльністю. Управляючи персоналом, керівник повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості підлеглих, дбати про психологічну

сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, турбуватися про імідж організації, товару і свій власний [75, с. 12].

Отже, з психологічної точки зору, управління передбачає керівництво людьми і взаєминами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію й організацію їх діяльності, ефективне використання всіх засобів, спрямованих на виконання поставлених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

Управлінська діяльність у психологічних дослідженнях визначається як сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації. Втіленням управлінської діяльності є дії, операції, виконувані людиною-керівником у процесі управління. При цьому, як зазначає Л. Моїсеєнко, управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Саме тому управлінські дії завжди спрямовані на врахування всієї різноманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони передбачають розумне використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних, психофізіологічних, соціально-психологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприяє отриманню позитивного соціального, економічного та морального ефекту в організації. Безвідповідальне ставлення до психологічних ресурсів може спричинити загострення суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинність кадрів тощо. Проблема людського чинника в управлінні пов'язана з мотивацією окремих людей (керівників, підлеглих) та загального колективу до певних цілей та їх досягнення [75, с. 21].

Відповідно до масштабу охоплення управлінська діяльність може бути як *індивідуальною* (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на співробітника, індивідуальне прийняття управлінського рішення), так і *груповою* (колегіальне розв'язання управлінського завдання). За спрямованістю управлінська діяльність буває *технічною* (в системі «людина – техніка») та *соціально спрямованою* (стосовно людини та

людської спільноти). Соціально спрямоване управління – це діяльність, яка спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення суспільно значущих цілей.

За ствердженням Л. Моїсеєнко, соціально спрямовану управлінську діяльність характеризують: соціотехнічність, що передбачає одночасне керівництво технічними й соціально-виробничими системами; творчість, що пов'язана з недостатньою інформацією у швидко мінливих умовах; реалізація багатьох управлінських функцій за гострого дефіциту часу; посилення ролі комунікативних функцій; багато видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії в межах виду [75, с. 23].

Також автор зазначає, що психологічна природа управлінської діяльності полягає і в тому, що керувати персоналом у процесі виробництва набагато складніше, чим фізичними об'єктами, бо існує велике різноманіття реакцій працівників на зауваження чи вимоги керівника, а мотиви й емоції підлеглих можуть бути непередбачуваними. Машина легше піддається командам, а людина може іноді вдавати, що працює, а насправді ухилятися від роботи. Тому керівник має володіти здібністю до передбачення і прогнозування реакцій своїх підлеглих, оцінювати їх за поведінкою, а не на підставі емоційного ставлення до них [75, с. 24].

Успішність управлінської діяльності значною мірою залежить від *способу отримання підлеглими інформації, чіткості її формулювання, каналів трансляції*. Також важливо, чи правильно працівники усвідомлюють вимоги і завдання, які потрібно вирішувати. Відчутно впливає на ефективність управлінської діяльності та актуалізує значення психологічного компонента в управлінській діяльності *зворотний зв'язок*. Адже управління може існувати лише за умови, коли керуюча система отримує інформацію про ефект від конкретної дії, про досягнення чи недосягнення поставленої мети.

При цьому, як відзначає Л. Моїсеєнко, отриманий від підлеглих зворотний зв'язок (інформація про результативність управління) може бути

позитивним і негативним. Оптимальний мотивуючий вплив керівника, адекватно налагоджений зворотний зв'язок є значним спонукальним засобом до позитивного ставлення і виконання підлеглими своєї роботи. Недостатнє усвідомлення працівниками вимог керівника унеможливорює досягнення очікуваних високих результатів. У такому випадку отримана від них інформація буде негативною. Враховуючи це, керівник має забезпечити зворотні впливи, зв'язки, що стануть запорукою ефективного виконання поставлених завдань з мінімальними витратами людських ресурсів [75, с. 24].

У праці В. Мелешко визначено чинники ефективності управлінської діяльності в організації: здатність організації до розвитку; раціональність використання керівником виробничо-матеріальної бази; забезпечення умов для підвищення професійної майстерності персоналу; наявність умов для реалізації інтересів та нахилів працівників, розвитку їх творчих здібностей; створення сприятливої соціальної, психологічної атмосфери у колективі; раціональне використання робочого часу працівників; введення нових технологій управління організацією; здатність керівника та всіх підлеглих до самовдосконалення [58].

Отже, управління розглядається як сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети; як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації та збільшення її прибутку. Також поширеною є думка про те, що управління – це ефективне та продуктивне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (управління) та контролю організаційних ресурсів. Головними управлінськими функціями є: формування і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання і корегування; облік і контроль за його дотриманням. При цьому зміст діяльності керівника виявляється у функціях цілепокладання, адміністративно-організаційної, експертної, дисциплінарно-стимулювальної, репрезентативної, виховно-пропагандистської діяльності.

1.2. Психологічні характеристики та вимоги щодо особистості керівника-управлінця

На успішність професійної діяльності керівника-управлінця значно впливають особистісні та професійно важливі якості та властивості. Вчені Л. Васильченко, В. Веснін, Т. Вознюк, А. Єгоршин, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, С. Колосовська, О. Мармаза, В. Маслов, Н. Ничкало, Л. Орбан-Лембрик, С. Серьогін та інші тривалий час займалися вивченням професійних та особистісних якостей керівників з метою вдосконалення добору кадрів та їх кар'єрного зростання.

Серед найважливіших, найцінніших якостей керівника І. Романчук та І. Карнаух виділяють: професіоналізм, досвід, аналітичні здібності, комунікабельність, стратегічне мислення, організаційні здібності, відповідальність, вміння згуртувати колектив (психологічний аспект), самовпевненість, харизму [79].

За даними Н. Тверезовської, Г. Чередніченко, на успішність роботи керівника впливають його організаційно-управлінські якості, які вважаються професійно важливими характеристиками його діяльності [92, с. 63]. С.Резнік [77] уточнює, що класифікація організаційно-управлінських якостей керівників складається з таких компонентів:

- 1) професійна компетентність – керівник володіє професійними знаннями та вміннями в сфері управління, знаннями роботи на zasadі управління, досвід керівництва та прийняття участі в науковій, керівній та суспільній діяльності;
- 2) ділові якості – керівник вміє приймати стратегічні рішення, йому властива особистісна організованість;
- 3) організаторські якості – керівник вміє взаємодіяти з іншими людьми: схильний до лідерства, контактує з управлінським персоналом, підлеглими, органами управління, роботодавцями та ЗМІ, вміє підбирати кадри, має вагомий авторитет в суспільстві та в організації;
- 4) моральні (духовні) якості, культура поведінки у соціумі;

- 5) політична культура – керівник має розуміти інтереси держави, організації, особистості підлеглих, вміє рахуватися з різними точками зору;
- б) працездатність – якість характеризується здатністю до тривалої і напруженої творчої діяльності на керівній посаді в організації [77, с. 58].

Крім того, як зазначає Т. Лутчин, професійні та ділові якості керівників можуть визначатися з урахуванням наступних критеріїв: *особистісного* (активність, комунікація, мотивація, вміння приймати адекватні рішення); *інтелектуального* (компетентність, аналітична складова мислення); *ділового*, який пов'язаний з особливостями нервової системи (працездатність, стійкість до стресів). У кожному випадку визначення необхідних якостей управлінця залежить від місця роботи; організаційної ситуації; наявних конфліктів; мотивації до змін; інновацій, що пов'язані зі змінами характеристик виробничого чи організаційного середовища; змісту, форм і методів набуття відповідних знань і навичок професійної діяльності; їх професійно-кваліфікаційних характеристик [53, с. 42].

За ствердженням Л. Орбан-Лембрик, особистісні якості керівника – це найстійкіші характеристики, які впливають на управлінську діяльність. Психологічно вони взаємопов'язані та залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці [69, с. 17].

Як зазначає І. Холковська, важливими особистісними якостями керівника є: допитливість; постійний інтерес до наукових успіхів в інших галузях знань; дисциплінованість, прагнення отримати точні результати; ентузіазм і старанність у роботі; критичність і самокритичність; уміння співпрацювати з людьми [74, с. 19].

Г. Білянін вважає, що до найбільш суттєвих особистісних якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності, належать:

- 1) *психофізіологічні (вроджені) якості*: екстравертованість (спрямованість психологічних процесів на навколишній світ),

комунікабельність, вміння спілкуватися із людьми; працелюбність, вміння та бажання активно працювати; соціальна адаптивність, вміння швидко й оптимально пристосовуватися до вимог соціального оточення; психологічна мобільність, здатність швидко трансформувати свою діяльність відповідно до зміни умов її виконання; лідерські якості; сміливість і рішучість, готовність до прийняття рішень;

- 2) *соціально–психологічні (набуті) якості*: моральність, чесність, правдивість, щирість у спілкуванні з людьми; усвідомлення своїх психологічних недоліків та знання способів їх подолання; вміння узгоджувати та враховувати інтереси оточення; толерантність, готовність до компромісу; дисциплінованість;
- 3) *соціально-політичні (громадянські) якості керівника*: ідентифікація своїх цінностей із цінностями суспільства; соціально спрямована мотивація діяльності; особистісна готовність до взаємодії з іншими людьми і до виконання завдань; усвідомлення громадянської відповідальності за результати своєї діяльності [6].

На думку А. Городнової, найголовніше для керівника – це вміння бути лідером. Крім того, керівник має бути стратегом, оцінювати потенційні можливості персоналу організації, управляти організаційним знанням [24, с. 60].

Н. Нагорна відзначає важливість перцептивних та організаторських, здібностей, а також здатності розподіляти увагу одночасно між кількома видами діяльності. Серед важливих якостей керівника, які забезпечують успішність його управлінської діяльності, вона виокремлює: високі здібності пам'яті, нестандартне, творче мислення, наукову уяву, спостережливість, високу стійкість і концентрацію уваги [64, с. 267].

На думку І. Родигіної, запорукою успішної діяльності є такі розумові (перцептивні) здатності керівника, як: евристичність, креативність,

інтелектуальна мобільність, розумність і відкритість інтелекту, здатність до прогнозування, незалежність мислення, саморефлексія [78, с. 56-57].

У праці П. Олешко також важливого значення надається *соціально-психологічним якостям* керівника, який здатний об'єднати навколо себе персонал, керувати ним з лідерських позицій. За даними науковця, особа керівника, його професійні та моральні якості можуть служити основою для згуртування колективу, успішного вирішення в сучасних умовах складних завдань організації [68, с. 89].

І. Карнаух та І. Романчук приділяють увагу наявності *лідерських якостей* у керівника. Дослідники зазначають, що ефективність та результативність управлінських рішень безпосередньо залежить від вдалого поєднання в управлінця якостей лідера та керівника. На думку дослідників, вдала управлінська діяльність, пов'язана з процесом прийняття управлінських рішень, передбачає поєднання професіоналізму та психологічного аспекту лідерства, авторитету, заснованих на вмінні згуртовувати колектив заради досягнення спільної мети.

Управлінець, поєднавши в одній особі лідера й керівника, зможе організувати роботу групи як єдиної команди, відданої своєму «капітанові», у якій відносини будуть гармонійними, а прийняті управлінські рішення – ефективними та результативними. І навпаки, дисбаланс у взаємозв'язках між професійними та особистісними якостями керівника призводить до порушення гармонії в колективі, руйнації контактів та, як наслідок, невиконання або неналежне виконання управлінських функцій і прийнятих рішень [79].

До *управлінських здібностей* В. Семанчина відносить: загальні здібності, специфічні та індивідуальні якості, на основі яких будується типологія керівників-організаторів. Дослідниця зазначає, що тільки сукупність усіх цих характеристик складає узагальнений портрет керівника як діяча. В будь-якому разі вони пов'язані зі спрямованістю особистості,

ступенем підготовки до управлінської діяльності та рівнем управлінської культури взагалі [84, с. 434].

За даними Н. Несин, до *загальних здібностей* керівника відносяться: практичність і глибина розуму, уважність, комунікативність, ініціативність, наполегливість, самовитримка, працездатність, організованість, самостійність у прийнятті рішень [65, с. 12].

На думку Л. Даниленко, до *професійних, інтелектуальних, особистісних характеристик*, що передбачені кваліфікаційними вимогами до особи керівника-управлінця, належать: набуття керівником знань про сучасні наукові підходи в управлінні, принципи, функції, форми та методи управління; розвиток умінь керівника вносити суттєві позитивні зміни в психологічний клімат колективу, в організаційну структуру закладу, в свої функціональні обов'язки та підлеглих [26, с. 43].

Відповідно до вказаних вимог до особистості та професійно важливих якостей і здібностей керівника можна назвати три *напрямки професійного зростання*: розвиток наявних позитивних якостей, цілеспрямоване їх удосконалення; формування вмінь та знань, яких керівник не має, але які дуже необхідні для професійної діяльності на високому рівні; постійне поповнення та оновлення знань, зростання власної конкурентоспроможності. Найбільш ефективним у зростанні професійної майстерності керівника Р. Вдовиченко вважає розвиток за трьома напрямками одночасно. Але це здійснюється за умов достатнього обсягу вільного часу, доступу до джерел інформації, методичної забезпеченості процесу самовдосконалення [14, с. 56].

Імідж організації та успіх її виробничої діяльності багато в чому визначається характеристиками персоналу, який безпосередньо комплектує керівник. Зміст цієї роботи висуває до керівника-управлінця цілий ряд вимог, серед яких: знання з теорії і практики управління персоналом; вміння щодо застосування моральних та матеріальних стимулів для ефективного управління; вміння застосовувати на практиці знання із теорії управління

персоналом; професійна готовність щодо управління на засадах гуманності, толерантності, демократичності, тактовності, виправданого ризику [63, с. 278].

Основними інструментами управління керівника-управлінця, на думку А. Мосюри, мають стати насамперед культурно-етичні методи керівництва, які спрямовані на *демократичний стиль* керівництва [63, с. 278]. Здійснення управління організацією, за В. Мелешко, вимагає застосування адаптивного стилю керівництва, складовими якого є: пристосування до конкретної ситуації, конкретних умов праці; врахування реальних потреб держави та суспільства щодо послуг конкретної організації; гнучке застосування методів, прийомів та засобів управління; застосування демократичного стилю керівництва; врахування рівня розвитку закладу (стану діяльності); врахування специфіки соціуму (види трудової діяльності, звичаї, обряди), її впливу на виховання та розвиток дітей; налагодження здорових комунікативних зв'язків з користю для розвитку закладу [58].

Отже, успішність роботи керівника-управлінця забезпечують: соціально обумовлені риси, кваліфікаційні знання, вміння і навички керівної роботи, психологічні особливості працівника.

До загальних здібностей керівника, що впливають на успішність його управлінської діяльності, належать: практичність і глибина розуму, комунікативність, ініціативність, наполегливість, самовитримка, працездатність, уважність, організованість, самостійність у прийнятті рішень тощо. Важливими особистісними якостями керівника є: допитливість, постійний інтерес до наукових успіхів, дисциплінованість, критичність, вміння співпрацювати з людьми, високо розвинені лідерські якості. Єдність вказаних психологічних характеристик та вимог до особистості керівника визначають ефективність його управлінської діяльності та закладають основу для подальших досягнень.

1.3. Управлінська компетентність керівника та її структура

Однією з головних умов ефективності управлінської діяльності є професіоналізм і компетентність. У сучасних психологічних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється професійно важливим якостям та компетенціям управлінців, властивостям їх особистості, емоційній врівноваженості тощо.

В останні роки компетентність розглядається науковцями як риса особистості керівника, причому головним вважається не тільки наявність знань, а й уміння їх використовувати, здійснюючи управлінську діяльність.

У праці О. Ворон зазначено, що компетентність характеризує здатність управлінця реалізовувати особистий потенціал у професійній діяльності. Управлінська компетентність втілюється в практичній управлінській діяльності, адаптованій до мінливих соціокультурних умов, відповідно до нормативних вимог на основі морально-етичних норм. При цьому її рівень повинен дозволяти керівникові не лише виконувати функціонально-посадові обов'язки щодо забезпечення діяльності установи, але й втілювати інновації, підвищувати якість послуг, діяти творчо і креативно. Зростання професійного потенціалу керівника – запорука конкурентоспроможності установи [21, с. 8].

Вивчаючи професійні компетенції керівника та особливості їх прояву в управлінській діяльності, слід зупинитись на визначенні основоположних понять. На жаль, нині немає сталого погляду на сутність і зміст понять «компетенція» та «компетентність».

За свідченням В. Семанчиної, *компетенція* – це професіоналізм людини, який можна розбити на елементи: професіоналізм у розумінні та прийнятті змісту норм діяльності (цілей, планів, програм, технологій, методів й підходів) і професіоналізм у наявності необхідних цінностей. Тобто професіоналізм представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних і суб'єктивно-діяльнісних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для управлінської

діяльності завдання, й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління [84, с. 434].

З поняттям «компетенція» пов'язане поняття «компетентність», що за визначенням С. Гончаренка і Н. Ничкало, розуміється як сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію [73, с. 16].

Отже, зміст визначення компетенції розкривається через поняття «знання», «вміння», «навички», «отриманий досвід» і здібності, які набуто і розвинуто завдяки навчанню. А до структури компетентності входять знання, пізнавальні та практичні навички, цінності, досвід та мотивація. Компетентність також включає такий складовий елемент як готовність до виконання поставленого завдання, а також передбачає наявність особистісних характеристик людини (мобільність, ініціативність тощо) [74, с.9].

Узагальнююче визначення компетентності, на нашу думку, наводить І. Холковська, яка розуміє компетентність як інтегративне утворення особистості, що поєднує в собі знання, вміння, навички, досвід і особистісні якості, які обумовлюють прагнення, готовність і здатність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають у реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності.

Поняття «компетентний» стосується особи, яка володіє компетенцією, і є оцінною категорією щодо ефективного виконання своїх повноважень або функцій. Компетентність виявляється в успішно реалізованій діяльності відповідно до означеної компетенції [74, с. 9-10].

На думку А. Бураковської, потрібно розрізнити поняття кваліфікації та компетентності. Поняття компетентності значно ширше. На відміну від кваліфікації, яка є тільки потенційною можливістю виконання завдання і спирається на рівень професійної підготовки керівника, компетентність – це реальна здатність досягнення мети, зумовлена рівнем кваліфікації та

властивостями особи, міра можливості підготовленого спеціаліста виконувати роботу, що відповідає рівню певної кваліфікації [10, с. 76].

Проблема розвитку *професійної компетентності керівників* ґрунтовно відображається у наукових працях В. Локшина [52], В. Маслова [56], В. Мелешко [58] та ін. Вченим В. Масловим розкрито суть поняття «професійна компетентність керівника» – це добра обізнаність, володіння знаннями, що слід розуміти як теоретичну, технологічну, а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків, прав відповідно до повноважень [56, с. 12].

Разом з тим, за свідченням Н. Тверезовської, Г. Чередніченко, С. Шелар, професійна компетентність керівника передбачає високий рівень управлінських знань, умінь, досвіду та завжди має особистісне забарвлення якостями конкретної людини й виявляється в таких основних ознаках, як: оперативність і мобільність управлінських знань; гнучкість методів управлінських рішень, алгоритмів розв'язання завдань; критичність мислення; наявність достатнього для управління досвіду керівництва [92; 97].

До психолого-акмеологічних особливостей професійної компетентності керівника П. Олешко відносить: уміння створити ефективну управлінську команду; здатність бачити перспективи розвитку своєї діяльності і самому їх визначати; швидке реагування на зміну ситуації; самостійність і винахідливість у прийнятті управлінських рішень; установку на розвиток організації; творчу активність і здатність до нововведень; рішучість і динамічність у своїх вчинках і думках [68, с. 89].

У той же час поширеною є думка про те, що структурний склад компетентності визначають часткові компетенції. У дослідженнях Л. Даниленко та Л. Карамушки компетентність керівника становить сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності компетенцій – систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей [70, с. 53].

Говорячи про професійну компетентність керівника-управлінця, А. Мосюра має на увазі його взаємопов'язані компетенції – інтелектуальні, особистісні та професійні характеристики, які є засобом досягнення ефективного розвитку організації та реалізації виробничого процесу [63, с. 280].

В той же час, поняття «професійні компетенції», є вужчим від «компетентності», до складу якого і входить. За визначенням І. Холковської, професійні компетенції поділяють на *загально-професійні* і *професійно-посадові* компетенції [74, с. 21].

На думку О. Ворон, у структурі професійної компетентності керівника виділяються *базові компетенції*, які слугують фундаментом для функціонально-посадових та є міцною основою для надбудови. Вони необхідні для всіх керівників і є такими, що забезпечують конкурентоздатність організації у суспільному просторі. *Функціонально-посадові компетенції* окреслюють коло повноважень, норм і правил, складають комплексну характеристику керівника [21, с. 8].

На думку Т. Лутчина, компетенції керівника поділяються на групи залежно від функціонального призначення: для організації в цілому (ключові); для керівництва та груп посад (загальні); для конкретних посад (специфічні) [53, с. 43]. За В. Кривоносовою складові управлінської компетентності керівника такі: адекватний професіограмі психофізіологічний статус, стаж професійної діяльності, галузева компетенція, правова компетенція, нормативна компетенція, психологічна компетенція, методична компетенція, загальнопрофесійні вміння, загальна ерудованість і кругозір [47].

Цінними є думки дослідниць Л. Васильченко, Н. Несин, які зазначають, що питання компетенцій та компетентності в управлінській діяльності керівника пов'язується із професіоналізмом, і тому категорія «професійна компетентність» визначається рівнем професійної освіти і досвідом, індивідуальними здібностями і якостями керівника, мотивованим прагненням

до неперервної самоосвіти і самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи [12, с. 14; 65, с. 12].

В. Мелешко вказує, що високі професійні компетенції керівника передбачають: сукупність знань, відомостей про послідовність виконання певних операцій; проведення різних операцій, що здійснюються певним способом і в певній послідовності; сукупність способів і прийомів, що використовуються у виробничій практиці; дотримання послідовності технологічного процесу [58].

У дослідженні С. Мартиненко визначено вимоги до професійної компетентності керівника, до змісту яких включено як складові: стратегічна, соціальна, функціональна, управлінська, професійна компетенції. У той же час, як зазначає С. Мартиненко, *професійні компетенції керівника* можуть включати такі основні змістові компоненти:

- 1) *стратегічні компетенції* передбачають та характеризують масштабне та системне мислення, здатність налагоджувати відносини;
- 2) *соціальні компетенції* вимагають умінь працювати у виробничому середовищі, здатності до мотивації та переконань, потреби в самоосвіті та впровадження нововведень, особистої привабливості, уміння уникати конфліктів та толерантно вирішувати їх;
- 3) *функціональні компетенції* потребують умінь приймати рішення, проявляти ініціативу, володіти професійними знаннями, вміннями та навичками, використовувати гнучкість, витримку під час роботи;
- 4) *управлінські компетенції* характеризують організаторські здібності, відповідальність, авторитет, поведінку керівника; професійні компетенції передбачають наявність вищої освіти, широкого кругозору, досвіду управлінської діяльності [55, с. 8].

У праці В. Приймака виокремлено необхідні та достатні вимоги до професійних компетенцій сучасного керівника. На думку дослідника, з одного боку, фахівець з управління має володіти достатнім професійним

інструментарієм у конкретній предметній області (відповідно до сфери діяльності компанії) – базові професійні компетенції, а з іншого боку – управлінець має володіти спеціальними професійними компетенціями у сфері інформаційних технологій і систем (ІТ&С) та відповідним рівнем комунікаційних компетенцій (у т.ч., компетенцій ділового спілкування та міжособистісних взаємовідносин, лінгвістичних і соціальних компетенцій, компетенцій емоційного інтелекту тощо) [72, с. 50].

Аналізуючи рівень сформованості професійних компетенцій керівників, С. Шелар відзначає існування високого, середнього і низького рівнів, які мають наступні *характерні прояви*:

- 1) високий (продуктивний) рівень характеризується стійким інтересом до проблем управлінської діяльності, сформованою мотивацією саморозвитку, усвідомленням значущості розвиненості особистісно й професійно важливих якостей; засвоєнням сформованих повних управлінських знань і вмінь, що дозволяє самостійно й нестандартно підходити до прийняття обґрунтованих управлінських рішень; прагненням до співробітництва, переважанням демократичного стилю спілкування; розвиненою здатністю до рефлексивної діяльності;
- 2) середній (достатній) рівень передбачає ситуативність у виявленні інтересу до питань управління, усвідомлення необхідності вдосконалення власної особистості; наявність управлінських знань реконструктивного характеру, які активно застосовуються у процесі професійної діяльності; сформованість сукупності управлінських умінь з наданням переваги діям за аналогією, копіюванню відомих способів роботи; розвиненість значущих якостей, володіння доцільними способами спілкування, але у взаємодії з іншими людьми управлінець схильний до авторитарного стилю; здійснення аналізу, об'єктивного оцінювання своєї діяльності, корекції власних дій відбуваються не завжди;

3) низький (елементарний) рівень характеризується відсутністю інтересу до управлінських питань, негативним ставленням до самовдосконалення, формування необхідних особистісних і професійних якостей; наявністю управлінських знань репродуктивного характеру, вузькістю світогляду; нерозвиненістю управлінських умінь, невмінням імпровізувати, інтерпретувати, застосуванням методів управління, що базуються переважно на життєвому досвіді, схильністю до слідування стереотипам в управлінні; не сформованістю адаптованого стилю поведінки й здатності рефлексії діяльності [97].

У праці А. Городної наведено модель розвитку компетенцій сучасного керівника від лідерського до слабого рівнів розвитку [24, с. 60-61] (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1.

Модель компетенцій керівника

Орієнтація на досягнення результату	
А. Лідерський рівень розвитку	Транслює високі очікування своїм співробітникам. Допомогає співробітникам вірити в успіх та докладати максимум зусиль для досягнення задуманого. Створює систему оцінки досягнень. Підтримує співробітників у період невдач
В. Сильний рівень розвитку	Встановлює цілі на такому рівні, який складний, але реалістичний для працівників. Виділяє способи оцінки своїх досягнень. Здатний бути наполегливим, активним та вибірково потягом тривалого періоду невдач.
С. Базовий рівень розвитку	Наполегливий, спрямований до успіху. Не здається, якщо стикається із тимчасовими невдачами. Спрямований на конкретний результат, а не на процес. Ініціативний.
Д. Компетенція недостатньо розвинута	Хоче досягти успіху. Не завжди проявляє достатню наполегливість. Стикнувшись із невдачами, може втратити віру в себе. У деяких випадках проявляє ініціативу.
Е. Компетенція не розвинута	Не намагається досягти успіху. Задовольняється тими результатами, які виходять.
Управління конфліктами	
А. Лідерський рівень розвитку	Задає норму конструктивного ставлення до розбіжностей та суперечностей у колективі. Вимагає, щоб співробітники домовлялися між собою, не загострюючи ситуацію до конфліктів. У конфліктних ситуаціях вступає грамотним посередником, допомагаючи сторонам домовитися.
В. Сильний рівень розвитку	Вміє виявляти глибинні інтереси свого співрозмовника. Уникає обговорення заявлених позицій, переходячи до обговорення глибинних інтересів. Кмітливий у пошуку нових варіантів задовільного рішення. Здатний не допускати конфліктів навіть при спілкуванні з вороже налаштованим співробітником.
С. Базовий рівень розвитку	Стикнувшись із конфліктами, шукає компромісне рішення. З'ясовує позицію кожного. Показує розуміння та повагу до позицій кожного, навіть коли вона протилежна його думці та позиції. Здатний змінити позицію, бути гнучким у

	пошуку компромісів. При взаємній волі сторін не доводить суперечок до конфлікту.
Д. Компетенція недостатньо розвинута	Зіткнувшись із суперечками, намагається домовитися. При цьому тримається своєї позиції. Не гнучкий. Відмовляється приймати позицію співрозмовника.
Е. Компетенція не розвинута	Провокує колег на конфлікт. У випадку розбіжностей займає не конструктивну позицію.

Отже, управлінська компетентність керівника є складним структурним компонентом, що включає знання, вміння, здібності до здійснення керівної діяльності, готовність до вирішення виникаючих ситуацій з позицій невизначеності, поєднання професійних вмінь і знань із особистісними характеристиками, що забезпечують успіх управління організацією. До структури управлінської компетентності керівника входять різні професійні компетенції, а саме: знання, необхідні для керівної діяльності та посади управлінця; вміння і навички, які потрібні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків керівника; професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють успішному виконанню функціонально-посадових обов'язків; загальна та управлінська культура; мотивація професійної діяльності.

Висновки до розділу 1.

Здійснений нами теоретичний аналіз проблеми показує, що:

1. Управління визначається як ефективне та продуктивне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (управління) та контролю організаційних ресурсів. Головними управлінськими функціями є: формування і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання і корегування; облік і контроль за його дотриманням. При цьому зміст діяльності керівника виявляється у функціях цілепокладання, адміністративно-організаційної, експертної, дисциплінарно-стимулювальної, репрезентативної, виховно-пропагандистської діяльності.

2. Успішність роботи керівника забезпечують: кваліфікаційні знання, вміння і навички керівної роботи, соціально обумовлені риси, психологічні особливості працівника.

До загальних здібностей керівника, що визначають ефективність його управлінської діяльності, відносяться: практичність і глибина розуму, комунікативність, ініціативність, наполегливість, самовитримка, працездатність, уважність, організованість, самостійність у прийнятті рішень тощо. Серед особистісних якостей керівника важливі: допитливість, постійний інтерес до наукових успіхів, дисциплінованість, критичність, вміння співпрацювати з людьми, високо розвинені лідерські якості. Єдність вказаних психологічних характеристик та вимог до особистості керівника визначають ефективність його управлінської діяльності та закладають основу для подальших досягнень.

3. Безумовно важливим фактором успішності управлінської діяльності керівника є його професійна компетентність – здатність та вміння поєднувати професійні та особистісні якості з метою виконання управлінських функцій, пов'язаних з процесом ухвалення управлінських рішень.

Структурний склад компетентності визначають часткові компетенції, що розуміються як інтелектуальні, особистісні та професійні характеристики,

які є засобом досягнення ефективного розвитку організації та реалізації виробничого процесу.

4. В структурі професійної компетентності керівника виокремлюються базові компетенції (загальнокультурна, громадянська, інформаційно-комунікативна та соціально-психологічна), які слугують фундаментом для функціонально-посадових (адміністративно-управлінська, нормативно-правова, дослідницька, підприємницька та презентаційна компетенції).

Отже, як видно, для ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій керівник має бути професійно компетентним та володіти необхідними особистісними якостями і характеристиками, прагнути до їх вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ПРОЯВУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Соціологічний погляд на управлінську діяльність керівників-жінок та керівників-чоловіків

Аналізуючи особливості управління з позиції чоловічої чи жіночої ролі керівника, варто звернутися до соціологічного розуміння самої сутності управлінської діяльності. Розглядаючи поняття менеджменту з точки зору соціології управління, можна зробити висновок, що це максимально ефективне використання управління, яке забезпечує орієнтацію організації на задоволення потреб індивідів, на організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом. При цьому традиційно управління вважалось виключно чоловічою справою, і тривалий час взагалі не вивчалось з позицій гендерного аналізу. Однак поширення демократії у світі висунуло на перший план питання про рівність можливостей та досягнень як чоловіка, так і жінки у справі управління.

Довгий час особливості управління вивчались майже без урахування статі, тому що управлінська роль апріорно вважалась маскулінною. За останні роки значно збільшився інтерес до проблем, пов'язаних з впливом статі керівника на стиль управління. Питання гендерної психології лідерства досліджували науковці – Т. Бендас, Е. Іглі, Дж. Роузнер, А. Чірікова, а проблеми формування та реалізації гендерної політики в Україні – Н. Грицяк, І. Жеребкіна, О. Кулачек, К. Левченко; гендерні аспекти кадрової політики – Т. Василевська, М. Пірен та інші [1, с. 260].

За даними Л. Лєскової, наукові соціологічні теорії, що стосуються гендерного виміру управління, загалом можна віднести до одного з трьох напрямів:

1. Домінування гендерного фактору над лідерською позицією. Зокрема, в суспільстві існують певні стереотипи: чоловіки-керівники сприймаються краще, ніж жінки (концепція гендерного потоку Б. Гутек); до жінок-

керівників висуваються суворіші вимоги (теорія гендерного відбору лідерів Дж. Боумена, С. Суттон).

2. Домінування лідерської позиції над гендерним фактором. За цією соціологічною теорією важливою є позиція людини, займана нею посада, а не стать (ситуаційно-посадовий підхід Р. Пауза, Дж. Хант). Також існує соціологічна теорія стосовно того, що чоловіки і жінки можуть мати відмінності у проявах лідерської ефективності тільки, якщо будуть використовувати різний стиль керівництва (ймовірнісна модель лідерства Ф.Фідлера).

3. Рівноцінність лідерської позиції і гендерного фактору. Проте дана рівність є тільки теоретичною, насправді для досягнення успіху, чоловіки і жінки в керівній ролі мають відповідати гендерному стереотипові (переважно маскулінному) (соціально-рольова теорія Е. Іглі) [51, с. 92].

Реалії сучасної сфери управління пов'язані з активним включенням жінки в традиційно чоловічу сферу діяльності. На сьогодні це є одним з факторів підвищення ефективності виробництва. Проте, як відзначає І. Тюріна, жінки все ще становлять малу частину підприємців. Винятком є сімейний бізнес, де все частіше спостерігається збільшення кількості власниць малих підприємств [88].

І. Ковальова наголошує, що прихильники традиційних поглядів сприймають жінок-керівників менш компетентними у порівнянні з чоловіками, але також і багато жінок не вважають себе здатними бути керівниками вищої ланки. Відзначимо об'єктивну зумовленість факту меншої частоти займання керівної посади у жінок. Найчастіше чоловіки більш мотивовані до досягнення повної самореалізації у професійній діяльності, ніж жінки [38, с. 51].

Продовжуючи цю думку, І. Ковальова вказує, що в досягненні високого рівня професіоналізму жінкам часто заважає наявність сім'ї і дітей. Жінки значно частіше, ніж чоловіки, переривають свою роботу через вагітність або догляд за хворими дітьми. Тому до керівної діяльності залучаються тільки ті

жінки, які неодноразово підтвердили свою відданість справі. Насправді, за статистикою, серед жінок-керівників більшість незаміжніх і бездітних, а чоловіків-керівників, навпаки, більше одружених і мають дітей [38, с. 51].

Спираючись на думку зарубіжних науковців (Г. Беккер, Е. Мішель-Альдер, М. Россман та ін.), І. Тюріна відзначає, що жінки можуть управляти різними компаніями за умови, коли у них є *необхідні для цього знання і вміння*, а саме: відповідний освітній рівень, вміння успішно презентувати себе, логічно і переконливо довести власні ідеї, управляти своєю діяльністю, правильно розставляти акценти [88].

Сучасні дослідниці Л. Бабаєва, Н. Рімашевська, Г. Сілласте, А. Чірікова зростання частки жіночого управління в бізнесі відзначають також ще одну дуже важливу умову для успішності лідерства та керівництва жінок – *здатність до поєднання сімейних та лідерських ролей*. У дослідженні А. Чірікової було встановлено, що картина, яка складається при поєднанні лідерських позицій і сімейних ролей у жінки-керівника, виявляється досить складною і не піддається однозначній інтерпретації. Вона залежить від декількох змінних, кожна з яких може визначати підсумок сімейних стосунків чоловіка і жінки.

За результатами дослідження А. Чірікової встановлено, що в сімейному житті щасливою може бути та жінка-керівник, яка адекватно оцінює свої можливості і відмовляється від стратегії супер-жінки, закономірно звужуючи поле своїх домашніх обов'язків по домовленості з іншими членами сім'ї. Однак як би не залежала зайнята жінка від допомоги няні, домробітниці або бабусі, в будь-якому випадку, провідну роль в досягненні оптимального балансу чоловічих і жіночих ролей в сім'ї належить готовності чоловікові взяти на себе частину сімейних обов'язків і вмінню жінки відмовитися від домінування в сімейному житті. Однак чоловік все-таки зарідко (в 4% сімей) повністю бере на себе всі роботи по дому. Тому жінки-керівники змушені частіше вдаватися до допомоги прислугі, найманих працівників вдома.

Найчастіше заміжні жінки-керівники, жінки-підприємці, відкривши свою справу і вступивши на шлях високо відповідальної і складної професійної діяльності, змушені пристосовуватися до традиційно очікуваних від них ролей дружини, матері і домогосподарки, кардинально не змінюючи розподіл влади і обов'язків в родині в кращому випадку, в гіршому ж – продовжуючи підкорятися чоловікові і нести домашні обов'язки на своїх плечах (тобто мати подвійне навантаження). Інша, поки менш поширена, але більш перспективна модель поєднання професійної успішності жінки-керівника із сімейним внеском – взяти управління будинком у свої руки і передати виконавські функції чоловікові та іншим членам сім'ї, або обзавестися найманим гувернером, куховаркою та іншою найманою обслугою [95].

Відповідно до розглянутої проблеми А. Чірікова робить висновок, що поєднання сімейних ролей і керівних позицій для жінок в бізнесі і владі стає можливим, лише якщо сім'я будується за егалітарним принципом. Якщо ж чоловік наполягає на реалізації традиційної моделі сімейних відносин, то ймовірність руйнування такого шлюбу досить висока. Жінки-керівники відчують провину щодо своїх дітей, а брак часу на спілкування з дітьми найчастіше компенсують незвичайними подарунками, виконанням дитячих бажань. Як правило, діти адаптуються до материнської зайнятості і навіть пишаються її досягненнями. Але в будь-якому випадку нести домашнє навантаження в повному обсязі жінки не можуть, а іноді і не хочуть. Це створює додаткові суперечності, напружені моменти, які компенсуються участю у вирішенні сімейних проблем чоловіка, або інших родичів [95].

При цьому А. Чірікова звертає увагу на те, що поступовість кар'єрного і матеріального зростання жінки-керівника здійснює менш руйнівний вплив на сім'ю, ніж стрімкі злети. У будь-якому випадку, це у великій мірі залежить від установок чоловіка, від його здатності відмовитися від стереотипних уявлень про роль жінки в родині, від його готовності до підтримання жінки. Чоловічі ролі в суспільстві, які, по суті, виконує жінка, забравшись на високі

посадові позиції у владі чи бізнесі, вимагають від неї високих навантажень, які важко переносити, якщо сім'я жінці в цьому не допомагає. Саме тому головною умовою її успішної діяльності має бути чоловік, здатний розділити з жінкою відповідальність за сім'ю і порадіти за успіх близької людини [95].

Великого значення у дослідженні соціологічного погляду на управління бізнесом чоловіками і жінками С. Ільїних надає управлінським якостям та здібностям керівників, які на її думку, можуть бути сформовані у представників обох статей. Дослідниця відзначає, що для того, щоб бути успішним керівником, потрібно володіти управлінськими рисами характеру. До таких належать твердість, цілеспрямованість, орієнтація на успіх, лідерство і багато інших. Незалежно від системи цінностей, що розрізняються за статтю, наявність цих рис забезпечує успіх в управлінні. С. Ільїних вказує, що такими рисами характеру в рівній мірі можуть володіти і чоловіки, і жінки [35, с. 117-118].

Є. Гвоздєва та В. Герчиков в своєму дослідженні виявили, що «жінок-керівників бізнесом відрізняють наступні риси: 1) високий інтелект; 2) здатність до досягнення поставлених цілей; 3) готовність брати на себе відповідальність; 4) здатність виступати в ролі мудрого порадника і консультанта; 5) здатність відчувати себе впевнено в плутанині організаційних взаємин і подій; 6) дружнє, привітнє, але рішуче спілкування з людьми. Майже всі опитані жінки-керівники високо цінують практичний досвід, творчий підхід («вміння групувати наявні елементи знань в нові комбінації»), наполегливість і широкий кругозір» [22, с. 43].

Відповідно до вказаного С. Ільїних робить висновок, що виявлені риси характеру жінок-керівників цілком корелюють з такими ж рисами чоловіків-управлінців. У той же час С. Ільїних відзначає наявність *гендерних стереотипів*, властивих для сучасного суспільства щодо поведінки та особистості керівника-чоловіка та керівника-жінки. Саме гендерні стереотипи, на думку дослідниці, приписують жінкам одні характеристики, риси особистості, а чоловікам – інші. Саме під впливом цих стереотипів і

оцінюється діяльність керівників-чоловіків і жінок. І виявляється, що суспільство очікує від управлінців, що вони будуть поводити себе певним чином в залежності від того, до якої статі вони належать. А коли очікування людей не виправдовуються, вони схильні занижувати лідерські здібності людини, не дивлячись на те, наскільки керівник насправді був ефективний [35, с. 118].

Так, наприклад, чоловік і жінка можуть показувати однакові результати, але якщо при цьому вони обидва поведуться досить агресивно і демонструють упевненість в собі, то жінка оцінюється як менш ефективний лідер, оскільки подібна поведінка більш характерна для чоловіків. Проблема тут полягає в тому, що гендерні стереотипи протиставляють особливості та особистісні риси керівників-чоловіків і жінок, а коли виявляються елементи схожості, вони знову «розводять» їх і порівнюють зі «своїм» еталоном. Гендерна стереотипізація не дозволяє побачити те, що ефективно управління з точки зору соціології управління незалежне від статі [35, с. 119].

За даними О. Анупрієнко, гендерні стереотипи впливають на прагнення та самооцінку жінок і зумовлюють упереджену оцінку їхніх дій та можливостей, тим обмежуючи реалізацію їхнього потенціалу. Така психологія є могутнім бар'єром, що перешкоджає доступові жінок до відповідальних керівних посад. Чоловіки приписують свій успіх особистим якостям, тимчасом як жінки – удачі та зусиллям. Жінки частіше приписують свій успіх впливу зовнішніх джерел, а невдачу — внутрішніх, що вносить свій вклад у формування низької самоповаги та запобігання деяким ситуаціям, зорієнтованим на досягнення поставленої мети. Навіть якщо жінка домоглася високої посади, негативні стереотипи діють ще активніше, адже жінки керівники зазвичай є об'єктом особливої суспільної уваги. Передусім оцінюють не її професіоналізм, а зовнішній вигляд. Якщо ж жінка доводить свою компетентність, то це сприймається як агресивність [1, с. 265].

Крім того, І. Ковальова відзначає, що ефективність здійснення керівництва чоловіками і жінками залежить від багатьох факторів. Чоловіки-

керівники виявляються більш корисними в наступних випадках: при вирішенні конкретного завдання; при керівництві чоловіками; у військових організаціях або в ролі спортивних тренерів; на нижчому рівні управління, який вимагає технічних знань.

Жінки-керівники ефективні у таких випадках: коли потрібно встановити міжособистісні відносини; в освітній сфері, у сфері бізнесу, на соціальній та державній службі; на середньому рівні управління, де треба встановлювати міжособистісні відносини [38, с. 52].

Таким чином, *соціологічний погляд* на управлінську діяльність чоловіків та жінок базується на уявленнях суспільства про їх ролі, стереотипи їх відповідності та характерні якості. Навіть при однакових досягненнях, особистісних якостях і характеристиках суспільство ставиться більш позитивно до керівника-чоловіка, відзначаючи агресивність жінки-керівника. Для того, щоб досягнути успіхів у керівній діяльності, жінці потрібно володіти необхідними для цього знаннями і вміннями, мати відповідний освітній рівень, а також проявляти здатність до поєднання сімейних та лідерських ролей. Великого значення в успіхах жінки-управлінця надається її сім'ї та чоловіку, який здатний підтримати жінку та перейняти на себе частину або всі сімейні обов'язки. Проте перебороти гендерні стереотипи щодо жінки-керівника ще дуже складно, і хоча вже доведено, що успішність стилю управління чоловіків та жінок не відрізняється, відмінні тільки шляхи досягнення результатів – все одно керівництво жінки піддається сумнівам та всіляко критикується.

2.2. Психологічний аналіз гендерних відмінностей в управлінні бізнесом

В сучасному менеджменті більшість керівників акцентує увагу на специфіці гендерних відмінностей, зокрема, першорядне значення має дилема вибору жінки або чоловіка на посаду керівника або заступника. Дослідженням психологічних особливостей керівників-жінок порівняно із керівниками-чоловіками займалися такі зарубіжні вчені, як К. Бартол, Дж. Віткін, П. Глік, А. Жарден, С. Картер, Д. Мартін, М. Хеннінг, К. Корнер та ін. Серед українських вчених цьому пританню приділяли увагу А.Атаманчук, О. Анупрієнко, Л. Лєскова, О. Новікова та ін.

За ствердженням Ю.А. Салікова, кардинальних відмінностей у проявах ефективності керівництва між чоловіками і жінками немає, але в одних ситуаціях і ролях більш ефективними виявляються жінки, а в інших – чоловіки [81, с. 87]. У більшості випадків жінкам властивий *стиль керівництва*, заснований на винагороді та емпатійних стратегіях [93, с. 36]. Науковці О. Власова, Дж. Роузнер називають жіночий стиль управління «перетворюючим» [17; 80]. При такому стилі ієрархічна структура перетворюється в систему однорівневих, об'єднаних горизонтальними зв'язками структур [80]. Основна характеристика цього стилю – активна і тісна взаємодія з підлеглими [104, с. 51].

Основні характеристики такого стилю управління, що допомагають в досягненні організаційних цілей – активна моральна підтримка підлеглих і їх заохочення. Іншою ознакою «перетворюючого» стилю є підтримка у підлеглих поваги до власної персони. Важливо, що коли керівник заохочує співробітників до процесу прийняття рішень – побічно виникає позитивний ефект: підлеглі усвідомлюють свою значимість [104, с. 101].

Наступна ознака жіночого стилю пов'язана з підтримкою підлеглих, які опинилися в складних, стресових ситуаціях. Чоловіки є прихильниками примушуючого і експертного стилів керівництва, його також називають

«командним». Він описується як «діловий», орієнтований на авторитарну, більш жорстку модель взаємодії з підлеглими [103, с. 84].

Отже, узагальнимо особливості стилів керівництва, притаманні управлінцям-чоловікам та управлінцям-жінкам (див. табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Особливості жіночого та чоловічого стилів керівництва

Характеристики	Жінки	Чоловіки
Стиль управління	Перетворювальний	Примусовий чи експертний
Методи впливу	Вплив на підсвідомість	Матеріальний вплив
Міжособистісні відносини	Дружелюбність	Екстраверсія
Моделі лідерства	Лідерство взаємодії	Лідерство в стилі угоди
Першочергові пріоритети	Перебудова сфери відносин	Перебудова сфери правил і норм
Дистанція з підлеглими	Або адміністративна ієрархія, або згладжена ієрархія	Чітко виражена ієрархія, або згладжена ієрархія
Спосіб покарання	Моральний і психологічний вплив	Адміністративний вплив
Спосіб організації праці	Відповідно до функціональних обов'язків	
Організація поточного контролю	Поточні перевірки	Застосовується, або відсутній
Відповідальність за роботу	Покладається на конкретного працівника	

Отже, чоловіки-керівники будуть більш ефективні в сферах, пов'язаних з лідерством і постановкою стратегічних цілей організації, взаємодії в нестабільних, постійно змінюваних умовах; а жінки-керівники – в сферах мотивації персоналу, ефективної комунікації, при прийнятті рішень. Крім того, жінки-керівники орієнтовані на внутрішньофірмові міжособистісні відносини, підтримку стабільного психологічного мікроклімату [46, с. 282].

На думку А. Мінгазової, Я. Хайруліної, А. Хайруліної, жіночий і чоловічий стилі управління мають відмінності. Інакше кажучи, весь процес управління має «дві сторони медалі»: жіноча – орієнтована на взаємини людей між собою, чоловіча – на вирішення поставленого завдання. Таким чином, керівник-чоловік частіше створює «команду», а жінка – «сім'ю». Чоловік по своїй натурі більше менеджер, а жінка – лідер. Чоловіки більш орієнтовані на досягнення результату, а жінки приділяють більше уваги процесам, оскільки компанія для неї, як правило, подібна домашньому

вогнищу, для збереження якого потрібен більш детальний і ґрунтовний підхід у вирішенні завдань [60, с. 65].

Отже, однозначної думки стосовно існування відмінностей між «чоловічим» і «жіночим» стилями управління на даний час не існує. Зарубіжні вчені Дж. Роузнер, С. Бем вважають, що особливість «жіночого» стилю керівництва передбачає вміння використовувати особисті якості – комунікабельність, працьовитість, посидючість, прагнення до нового, чутливість, турбота про людей, спрямованість на взаємодію з підлеглими, здатність мотивувати підлеглих на групову роботу. Чоловікам більш притаманний авторитарний стиль керівництва. Інші науковці (Г. Мінцберг, Дж. Симонс) зауважують, що істотних відмінностей у переважних стилях керівництва серед керівників-чоловіків і жінок не існує.

Дослідниця А. Чирікова взагалі дотримується думки, що ефективні менеджери несвідомо намагаються реалізовувати андрогенний стиль, що поєднує комбіновані стратегії керівництва [93, с. 38].

Що стосується прийняття управлінських рішень, то на думку І. Ковальнової, чоловіки-керівники заздалегідь уявляють ситуацію, програють в розумі різні варіанти вирішення проблеми або конфлікту. Вони здатні виділяти значущі умови досягнення цілей, як в поточній ситуації, так і в перспективі, що проявляється у відповідності отриманих результатів прийнятим цілям. Але, стикаючись з непередбаченими обставинами, чоловіки іноді заходять в глухий кут, не знаючи, як себе вести в несподівано виниклій ситуації. Поведінка жінок-керівників інакша, вони не будують чітких планів і при виникненні нових умов легко змінюють лінію поведінки у відповідності зі сформованими обставинами. Саме тому жінка-керівник завжди непередбачувана і її поведінка цілком залежить від того, в яких умовах вона виявляється [38, с. 52].

У роботах Т. Хохлової [90], О. Шевцової [96] наведено результати порівняльного аналізу гендерних відмінностей у проявах ділових і психологічних якостей керівників. За цими даними очевидно, що жінки-

керівники мають ті якості, що сприяють їх ефективній управлінській діяльності. У загальному вигляді вони представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Гендерні відмінності у проявах ділових та психологічних якостей керівників в управлінській діяльності

Характеристики	Чоловіки	Жінки
Спосіб долаття перешкод	Інтелект, сила	Хитрість, спритність
Орієнтованість на проблеми	Перспективна	Поточна
Потреба в емоційних стимулах	Занижена	Підвищена
Основа рішень	Розсудливість	Чуттєвість
Характер	Замкнутий	Відкритий
Ставлення до зовнішнього світу	Реалістичне	Ідеалізоване
	Критичне	Інтуїтивне
Поведінка	Стримана	Емоційна
Переважний тип мислення	Словесно-логічний	Наочно-дієвий
Об'єкт уваги	Зміст	Форма
Спостережливість і точність	Знижені	Підвищені
Орієнтованість	Ділова	Особиста
Ставлення до інших	Прямолінійне	Гнучке
Дія словесного заохочення	Розслабляюча	Збуджуюча, надихаюча
Реакція на критику	Агресивна	Спокійна

Порівнюючи управлінські якості керівників-жінок та чоловіків Н. Кодацька виокремлює певні відмінності в чоловічому і жіночому менеджменті [40, с. 477] (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Порівняння управлінських якостей жінок та чоловіків

Управлінські якості	Характеристики управлінських якостей	
	Жінки	Чоловіки
Мотиви трудової діяльності	Сприймають кар'єру як особисте зростання, як самореалізацію	Розуміють під кар'єрою престижні і перспективні посади
Стиль керівництва	Характерна більша демократичність	Використовують командно-адміністративний стиль управління
Увага до сфери міжособистісних відносин	Більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, більше хвилює сфера міжособистісних відносин	Турбується, у більшості випадків, виключно фінансово-виробничими питаннями
Емоційність	На роботі емоційні	Стримані

За даними дослідження Н. Обідіної, чоловіки в управлінській діяльності в більшій мірі спираються на свої організаторські схильності, не приділяючи багато уваги конструюванню взаємин в колективі, в той час як

жінки в рівній мірі використовують організаторські та комунікативні навички в керівництві колективом, приділяють увагу взаєминам із персоналом, створюючи сприятливу атмосферу у колективі [67, с. 41].

За даними досліджень Т. Хохлової, жінки-керівники більш емоційні. Жінка-керівник надто чутливо реагує на критику й образу, що перешкоджає її об'єктивності і конструктивній поведінці [90, с. 68]. Т. Соломанідіна зазначає, що жінки-керівники при прийнятті рішень частіше схильні до коливань, для чоловіків же характерний «синдром мужності», що може сприяти сприйняттю жінок як більш «м'яких», поступливих, а можливо, і тих, хто сумнівається у прийнятті рішень [86, с. 371-373].

Нагадаємо, чоловіки-керівники більш орієнтовані на стратегічне планування та отримання результату, а не на сам процес досягнення успіху. У дослідженні Т. Хохлової встановлено, що чоловіки ж дивляться на ситуацію загалом, і часто не можуть побачити її часткових елементів [90, с. 68]. Також існують відмінності у поведінці жінки і чоловіка-керівника у конфліктах. За ствердженням Т. Хохлової, частота втягнення чоловіків і жінок до конфлікту приблизно однакова, але причини і форми прояву їх поведінки у конфлікті у них різні. Жінки-керівники «вихлюпують» свою негативну енергію, не стримуючи свої негативні емоції. При цьому користуються м'якими конфліктними технологіями, швидше і легше заспокоюються [90, с. 70]. І. Грошев вказує, що у чоловіків-менеджерів при подоланні конфліктів явно виражена стратегія конкуренції, а у жінок – співпраця та пристосування [25, с. 126].

За даними Т. Хохлової, в останніх психологічних дослідженнях була здійснена спроба представити образ жінки-керівника та її психологічних якостей у спрощеному вигляді, що призвело до таких протилежних моделей – «залізна леді» і «старша сестра». Керівник-«залізна леді» холодна, самовпевнена, авторитарна, і знає про свою силу. Вона сувора і вимоглива до підлеглих, часто використовує покарання, від підлеглих чекає дисципліни і поступливості, цінує в них професійні здібності. «Старша сестра», що є

протилежною моделлю управління жінки-керівника, спирається на колективні форми прийняття рішень. Є неординарною особистістю, прагне оточувати себе такими ж сильними і кваліфікованими фахівцями. Прихильна до підлеглих, цінує в них почуття єдиної команди. Для неї важливі і професійні, і моральні, психологічні якості співробітників. Активно використовує винагороди, заохочує новаторство і творчий підхід до справи [90, с. 70-71].

Дослідниці І. Головнєва та І. Найдовська сформували класифікацію типів керівників-жінок відповідно до маскулінного, жіночного та ситуативного підходів:

- 1) у межах *«маскулінного підходу»* жінки мають недостатньо розвинену емоційну сферу, і вони намагаються компенсувати це за допомогою підкресленої авторитарності у відносинах з підлеглими. Керують підлеглими *«залізною рукою»*; повністю виключають обмін думками; від підлеглих вимагають вміння мовчати. За такого стилю керівництва у підпорядкуванні жінки затримуються тільки малокваліфіковані працівники;
- 2) за *«жіночного підходу»* жінка-керівник має протилежні риси, вона володіє особистою чарівністю, яку використовує як один з головних робочих *«інструментів»*, дуже емоційна. До підлеглих звертається *«хлопчики»*, *«дівчатка»*, *«давайте працювати дружно»*. Від підлеглих вимагає яскравіше виголошувати свої пропозиції, тільки в цьому випадку жінка-керівник зможе зрозуміти їх ідеї. Щоб уникнути гніву *«жіночного керівника»*, достатньо просто розжалобити її, така жінка-керівник буде співчуває, і підтримає;
- 3) *«ситуативний підхід»*: основне гасло такого типу керівника-жінки – *«все для перемоги!»*. Вона – ентузіаст: буквально *«горить на роботі»*, активно працює і цінує таку ж наполегливість у співробітниках. Для підлеглих, які знають свої службові обов'язки та

вміють активно працювати, це найкращий тип керівництва [23, с. 40].

Розглянуті особливості поведінки жінки-керівника спростовують традиційне уявлення про обмежені можливості жінки в управлінні бізнесом. Жінка-керівник здатна на жорсткі управлінські технології, але з позицій «м'якої пластики», вона досягає успіхів за допомогою творчого використання своїх здібностей, реалізації внутрішньо властивих рис і якостей. Відповідно до вказаного, доцільно переосмислити можливості жіночого управління в економіці [90, с. 71].

Отже, гендерні відмінності професійних компетенцій управлінця – це особливості чоловічого та жіночого підходів до процесу управління, які проявляються в реалізації основних управлінських функцій, у видах і типах прийняття управлінських рішень, специфіці реагування на вплив психологічних факторів діяльності.

Незважаючи на гендерні відмінності у чоловічому та жіночому стилях поведінки та мислення, вони можуть ефективно управляти бізнесом, хоча й за допомогою різних способів. Як жінки, так і чоловіки, завдяки своїм особистим і професійним якостям, є цінними працівниками в галузі управління в різних сферах професійної діяльності.

Висновки до розділу 2.

Таким чином, як показує теоретичний аналіз проблеми гендерних аспектів прояву професійних компетенцій в управлінській діяльності, особистісно цінні якості, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень та успішної управлінської діяльності мають одночасно і чоловіки-керівники й жінки-керівники.

Специфічними рисами жінок-керівників є те, що вони: 1) велику увагу приділяють морально-психологічному клімату в колективі; 2) при розв'язанні конфліктів схильні глибоко вникати в суть проблеми, аналізувати причини протиріччя та не вагаться із покаранням винного; 3) підходять до роботи творчо, мають високу емоційність; 4) при прийнятті управлінських рішень, частіше покладаються на свої відчуття та інтуїцію; 5) в умовах ризику налаштовані на поступові перетворення без орієнтації на моментальний результат.

Перевагами управління керівників-чоловіків є: 1) схильність до стратегічного мислення і планування; 2) чіткий контроль та авторитарний стиль управління персоналом; 3) швидке вирішення конфліктів; 4) здатність «бачити ситуацію в цілому»; 5) звернення до радикальних способів вирішення організаційних проблем; 6) використання жорстких дій під час розв'язання конфліктів; 7) твердість та безапеляційність у ставленні до підлеглих.

Таким чином, вказуючи на гендерні особливості управління бізнесом, не можна однозначно робити висновки, що чоловіки чи жінки більш успішні чи ефективні у даній справі, вони по-різному вирішують поставлені завдання, виникаючі проблеми і йдуть до мети різними шляхами, за допомогою різних засобів, однак досягають однакових високих результатів. І чоловіки, і жінки володіють важливими цінностями та якостями, що забезпечують успішність управлінської діяльності в бізнесі.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ ПРОЯВУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

3.1. Підбір та обґрунтування методів дослідження

З метою визначення особливостей професійних компетенцій управління бізнесом нами обрано наступний діагностичний інструментарій: «Діагностика стилів керівництва» (А.Л. Журавльов); «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Т.В. Корнілова); «Методика готовності до ризику» (А.М. Шуберт); «Діагностика управлінських орієнтацій» (Т.Санталайнен); «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» (С. Норман, Д.Ф.Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А.Крюковою); Методика «Емоційний інтелект» (Н. Холл); тест «Соціальний інтелект» (Дж.Гілфорд) [27; 43; 44].

Коротко опишемо особливості використання обраних методик та зазначимо специфіку обробки їх результатів.

Методика «Діагностика стилів керівництва» (А.Л. Журавльов) призначена для визначення переважного стилю керівництва – директивного, колегіального або ліберального. Респонденту пропонується бланк методики, який містить 27 характеристик діяльності керівника, і до кожної характеристики по 5 варіантів її прояву. Респондент має обрати один або декілька варіантів, які його підходять, і відзначити їх у бланку опитувальника.

Обробка результатів опитування відбувається відповідно до ключа методики, де підраховується кількість балів по кожному із стилів керівництва – Д-директивний, К-колегіальний, П-попустительський. Далі визначається переважний стиль керівництва, який має бути виразнішим за інші у різниці від 3 балів і більше. Якщо приблизно виразність двох стилів домінують над третім, то визначається змішаний стиль керівництва.

Крім того, за даними А.Л. Журавльова, від вибору певного стилю керівництва залежить прояв як професійних характеристик управлінця, також і рівень розвитку його морально-психологічних якостей та успішність спілкування з підлеглими у колективі. Зокрема, низьку професійну компетенцію керівників характеризує вибір директивного, ліберального та директивно-ліберального стилів. Висока професійна компетенція управлінців проявляється у тих керівників, хто обирає колегіальний стиль, а якість спілкування з підлеглими позитивно впливає вибір колегіального, колегіально-ліберального та змішаного стилів керівництва.

«Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (МОПР, англ. Melbourne decision making questionnaire, MDMQ) – особистісний опитувальник, спрямований на діагностику індивідуального стилю прийняття рішень (розроблений авторами Манн, Барнетт, Редфорд, Форд). Цей опитувальник в адаптації Т.В. Корнілової призначений для діагностики стилю прийняття рішень, що базується на проявах чотирьох властивостей особистості, яка приймає рішення: пильність (продуктивний копінг при прийнятті рішень), уникання, прокрастинація, понадпильність (ці три властивості не є продуктивними копінг-способами прийняття рішень).

Респонденту пропонується бланк опитувальника, який містить 22 твердження, до кожного з яких він має обрати одну із трьох відповідей – «не правильно для мене», «іноді правильно» та «правильно для мене», описуючи власний стиль прийняття рішень.

«Методика готовності до ризику» (А.М. Шуберт) призначена для діагностики готовності опитаних до ризику (виправданого або ні) чи схильності до обережності, уникання ризику. Респонденту пропонується бланк опитувальника, який містить 25 питань, на які він має відповісти, оцінюючи ступінь своєї готовності виконувати пропоновані дії.

На думку автора методики, висока готовність опитуваного до ризику може свідчити про його низьку мотивацію до уникнення невдач (захист від невдач). Навпаки, висока готовність до ризику тісно пов'язана з великою

кількістю допущених помилок, адже як відомо «не помиляється той, хто нічого не робить».

Також у дослідженнях М. Шуберта було доведено, що готовність до ризику по-різному проявляється у різновікових категоріях людей (з віком готовність до ризику падає); у працівників з різним досвідом роботи (у більш досвідчених працівників готовність до ризику нижче, ніж у недосвідчених); у жінок та чоловіків (у жінок готовність до ризику реалізується за конкретних умов, у той час як чоловіки більш схильні до ризику, навіть якщо умови для цього не відповідні); у людей різного статусу й посади (у військових командирів і керівників підприємств готовність до ризику вище, ніж у студентів); в осіб залежно від приналежності до групи (в умовах групи готовність до ризику проявляється сильнішою, ніж при діях в поодиночці, і залежить від групових очікувань до конкретного члена колективу).

Методика *«Діагностика управлінських орієнтацій»* (Т. Санталайнен) спрямована на виявлення орієнтацій керівника на людей і на завдання.

Опитувальник містить 31 твердження, що відображають особливості управлінської поведінки.

Методика *«Копінг-поведінка в стресових ситуаціях»* (С. Норман, Д.Ф.Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А. Крюкової) спрямована на діагностику переважної стратегії копінг-поведінки у стресі.

Опитуваному пропонується бланк методики, що містить 48 можливих реакцій людини на різні важкі, сумні або стресові ситуації. Респондент повинен вказати, як часто він поводить себе подібним чином у важкій стресовій ситуації і поставити відповідну цифру в бланку відповідей. Провідною вважається та стратегія (або кілька стратегій) копінг-поведінки, за якими респондент набрав максимальну кількість балів: копінг, орієнтований на вирішення завдання, проблеми (проблемно-орієнтований копінг); копінг, орієнтований на емоції (емоційно-орієнтований копінг); копінг, орієнтований на уникання.

На основі переважання суми балів за однією із стратегій копінг-поведінки респондента у стресових ситуаціях визначається його перевага у прояві реакцій на стрес у житті.

Також за цією методикою можна визначити схильність опитуваного до відволікання за двома субшкалами «відволікання» та «соціальне відволікання». Слід зазначити, що ці дві субшкали – «відволікання» і «соціальне відволікання» належать до стратегії копінг-поведінки, орієнтованої на уникнення. Копінг «відволікання» має низький рівень напруженості у стресі, передбачає наявність у респондента схильності до відволікання від проблемної ситуації. Копінг «соціальне відволікання» показує середню ступінь напруженості опитуваного в стресовій ситуації, його прагнення відволіктися від проблеми, більше бути на людях, проводити час з друзями.

Аналізуючи сутність зазначених стратегій копінг-поведінки, доцільно зазначити, що тільки орієнтація на вирішення завдань є оптимальною для успішного вирішення стресових ситуацій та попередження шкідливих їх впливів на організм самої людини.

Методика *«Емоційний інтелект»* (Н. Холл) допомагає визначити, як люди використовують емоції в своєму житті, та представляє різні сторони емоційного інтелекту: ставлення до себе і до інших, компетентність опитуваних у спілкуванні тощо. Високий емоційний інтелект сприяє успіху, також психічному і фізичному благополуччю людини. Респонденту пропонується бланк опитувальника, який містить 30 висловлювань, що так чи інакше відображають різні сторони життя. Респонденту потрібно обрати відповідь, що вказує на ступінь його згоди із висловлюваннями за шкалою.

Характеристика шкал емоційного інтелекту включає такі описи: емоційна обізнаність – це усвідомлення і розуміння своїх емоцій, а для цього постійне поповнення власного словника емоцій. Люди з високою емоційною обізнаністю в більшій мірі, ніж інші, обізнані із своїм внутрішнім станом; управління своїми емоціями – це емоційна гнучкість, пристосованість.

Іншими словами, довільне керування своїми емоціям; самомотивація – управління своєю поведінкою за рахунок керування емоціями; емпатія – це розуміння емоцій інших людей, вміння співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність надати підтримку. Це вміння зрозуміти стан людини за її мімікою, жестами, відтінками мовлення, позою; розпізнавання емоцій інших людей – уміння впливати на емоційний стан інших людей на основі розуміння їх емоцій.

Тест *«Соціальний інтелект»* (Дж. Гілфорд) призначений для діагностики опитуваного здатності розуміти наміри, почуття і емоційні стани людини за вербальними (словесними) і невербальними проявами. Соціальний інтелект – це, також, прояв далекоглядності в міжособистісних відносинах.

Автор методики Дж. Гілфорд розглядає соціальний інтелект як систему інтелектуальних здібностей, незалежних від чинника загального інтелекту і пов'язаних, перш за все, з пізнанням поведінкової інформації. За концепцією Дж.Гілфорда, соціальний інтелект включає в себе 6 факторів, пов'язаних з пізнанням поведінки: 1) пізнання елементів поведінки – здатність виділяти з контексту вербальну і невербальну експресію поведінки; 2) пізнання класів поведінки – здатність розпізнавати загальні властивості в потоці експресивної або ситуативної інформації про поведінку; 3) пізнання поведінки у відносинах – здатність розуміти міжособистісні відносини; 4) пізнання систем поведінки – здатність розуміти логіку розвитку цілісних ситуацій взаємодії людей, сенс їх поведінки в цих ситуаціях; 5) пізнання перетворення поведінки – здатність розуміти зміну значення подібної поведінки (вербальної і невербальної) в різних ситуаційних контекстах; б) пізнання результатів поведінки – здатність передбачати наслідки поведінки, виходячи з наявної інформації.

Опитуваному пропонується ряд субтестів – «Історія з завершенням», «Групи експресії», «Вербальна експресія», «Історії з доповненням», де вирішуючи завдання субтестів, він має заносити свої відповіді у спеціальний бланк. Обробка результатів відбувається за ключем методики, де до кожного

субтесту пропонуються не тільки правильні відповіді, а й переведення отриманих балів у стандартні значення.

Наше констатувальне дослідження, спрямовано на визначення гендерних аспектів прояву професійних компетенцій в управлінні бізнесом, складається з семи етапів.

На першому етапі дослідження нами вивчався *стиль керівництва* у респондентів-управлінців (ЕГ-1) та управлінців-менеджерів (ЕГ-2). За допомогою методики «Діагностика стилів керівництва» (А.Л. Журавльов).

На другому етапі нашого дослідження нами вивчалися *особливості прийняття управлінських рішень* серед чоловіків та жінок – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2. За допомогою методики «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Т.В. Корнілова).

На третьому етапі нашого дослідження нами діагностовано особливості *готовності до ризику* респондентів експериментальних груп за «Методикою готовності до ризику» (А.М. Шуберт).

На четвертому етапі нами досліджувалися *особливості управлінських орієнтацій* респондентів за методикою «Діагностика управлінських орієнтацій» (Т. Санталайнен).

П'ятий етап нашої роботи спрямований на виявлення *копінг-поведінки управлінців в стресових ситуаціях* з використанням методики «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» (С. Норман, Д.Ф. Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А. Крюковою).

Шостий етап нашого дослідження спрямований на виявлення параметрів *емоційного інтелекту* з методики «Емоційний інтелект» (Н.Холл).

Сьомий, завершальний етап дослідження спрямований на вивчення особливостей *соціального інтелекту* управлінців та менеджерів, жінок та чоловіків за тестом «Соціальний інтелект» (Дж. Гілфорд).

Отже, як видно, нами виокремлено наступні параметри управлінської діяльності, які, в свою чергу, обумовлюють певні професійні компетенції управлінця.

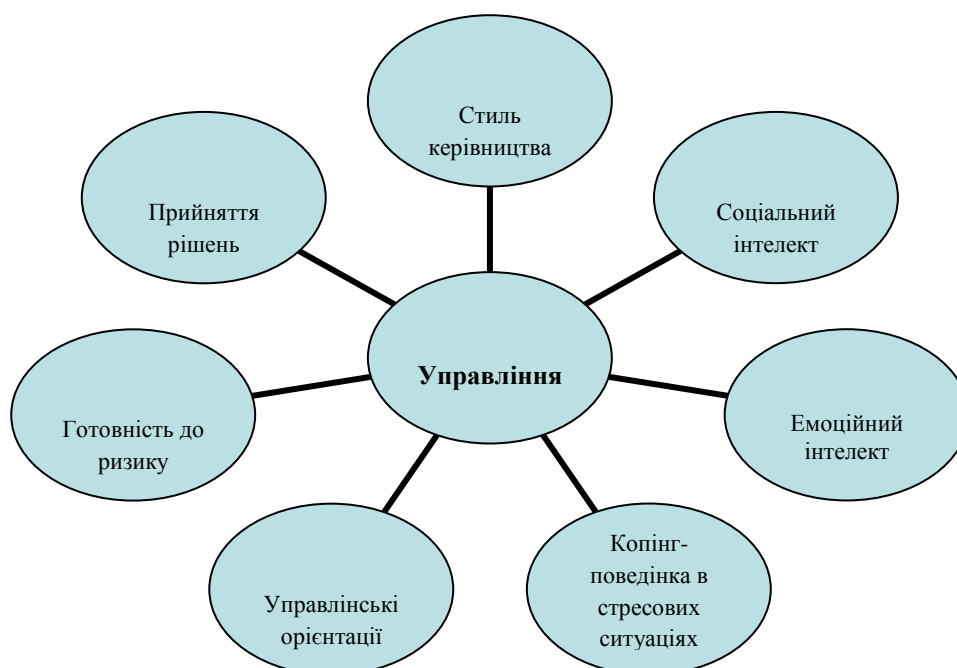


Рис. 3.1. Параметри управлінської діяльності

Вибірку опитуваних складають 50 респондентів, з них 20 осіб – це управлінці, власники бізнесу (ЕГ-1: 13 чоловіків та 7 жінок), та 30 осіб – менеджери, тобто керівники і директори (ЕГ-2: 10 чоловіків та 20 жінок).

3.2. Аналіз результатів констатувального дослідження

На *першому етапі* нашого дослідження нами вивчався стиль керівництва у респондентів-управлінців (ЕГ-1) та управлінців-менеджерів (ЕГ-2), за допомогою методики «Діагностика стилів керівництва» (А.Л. Журавльов) ми отримали дані про переважні вибори колегіального та директивно-колегіального стилів управління бізнесом, як серед власників, так і серед менеджерів. Детальніше аналізуючи результати опитування управлінців та менеджерів, представимо окремо гендерні особливості виборів стилів керівників – чоловіків та жінок у кожній з опитуваних підгруп (ЕГ-1 та ЕГ-2). Розподіл результатів опитування управлінців-чоловіків (УЧ) та управлінців-жінок (УЖ) виглядає так (рис. 3.2.):

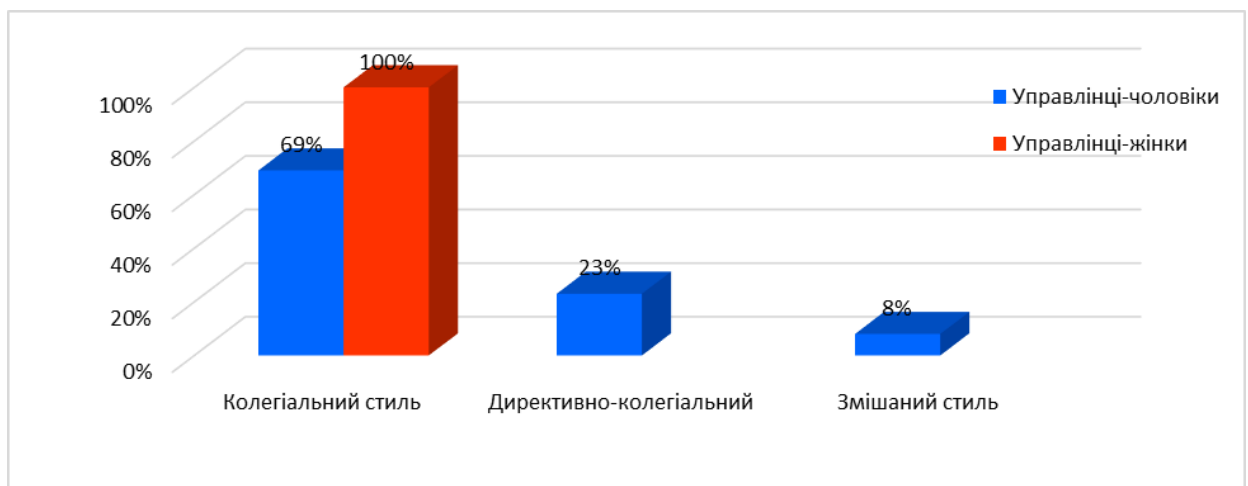


Рис. 3.2. Стилі керівництва управлінців-чоловіків та управлінців-жінок – респондентів ЕГ-1 (за методикою А.Л. Журавльова)

Аналіз отриманих результатів показує, що для 9 осіб управлінців-чоловіків (69%) притаманний колегіальний стиль керівництва, який характеризується оптимальним співвідношенням управлінських та колективних рішень, прагненням керівника до розподілу повноважень та відповідальності за якісне виконання поставлених виробничих завдань між керівництвом та підлеглими; використанням рефлексивних методів. Використання колегіального стилю управління сприяє тому, що у підлеглих такого керівника виникає більше можливостей для розвитку самостійності,

впевненості, що забезпечує успішне досягнення цілей фірми та керівника. Цікаво, що даний стиль керівництва характерний для всіх жінок-управлінців (7 осіб – 100%).

Для 3-х осіб (23%) управлінців-чоловіків (УЧ) притаманний директивно-колегіальний стиль управління. Даний стиль керівництва характеризує управлінця, який схильний приймати важливі рішення самостійно, не надаючи можливості підлеглим прийняти участь в їх обговоренні. Такий керівник активний, наполегливий, вимогливий, застосовує переважно методи наказів та доручень, іноді розподіляючи та делегуючи повноваження між підлеглими. Такий керівник вимагає чітко слідувати алгоритму роботи, що знижує активність працівників. Важливо, що даний стиль керівництва в управлінців-жінок (УЖ) не виявлено.

Лише для 1 особи (8%) управлінців-чоловіків (УЧ) характерний змішаний стиль управління. Це говорить про те, що під час прийняття управлінських рішень керівник прислухається до ініціативи підлеглих, може прийняти їх думку як важливу до розгляду, позитивно ставиться до самостійності працівників у виборі способів виконання поставлених виробничих завдань. Такий керівник вміє делегувати частину повноважень і завдань підлеглим, здійснює вибіркового контролю за процесом діяльності, проте суворо контролює кінцевий результат виконання доручень. Подібний стиль керівництва в управлінців-жінок (УЖ) також не виявлено.

Відповідно до вказаного – для управлінців-власників бізнесу найбільш характерний колегіальний стиль керівництва, який проявляється у 69% чоловіків та 100% жінок цієї групи опитуваних. Ще для управлінців-чоловіків досить виразним є директивно-колегіальний стиль, що вказує на їх схильність до влади, вимогливості, строгості та високої орієнтованості на досягнення високих результатів будь-якою ціною.

Представимо результати опитування менеджерів-чоловіків (МЧ) та менеджерів-жінок (МЖ) за методикою А.Л. Журавльова (рис. 3.3.):

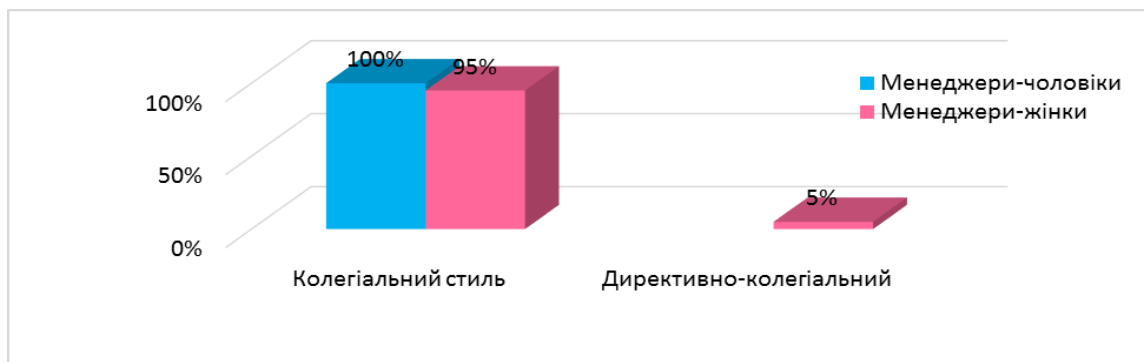


Рис. 3.3. Стилі керівництва менеджерів-чоловіків та менеджерів-жінок – респондентів ЕГ-2 (за методикою А.Л. Журавльова)

В другій експериментальній групі (ЕГ-2) у всіх менеджерів-чоловіків (МЧ) нами діагностовано колегіальний стиль керівництва (100%). В той же час, даний стиль управління нами виявлено у 19 менеджерів-жінок (МЖ) (95% респондентів). Ще для 1 респондентки із підгрупи менеджерів-жінок (МЖ) властивий директивно-колегіальний стиль управління (5%). Узагальнені результати опитування всіх респондентів представимо за допомогою зведеної таблиці 3.1, де відобразимо гендерні особливості вибору стилів керівництва серед управлінців та менеджерів (дивись Додаток 1).

Аналіз стилів управління, притаманний чоловікам та жінкам управлінцям ЕГ-1 та чоловікам та жінкам менеджерам ЕГ-2, проілюстровано за допомогою рис. 3.4.

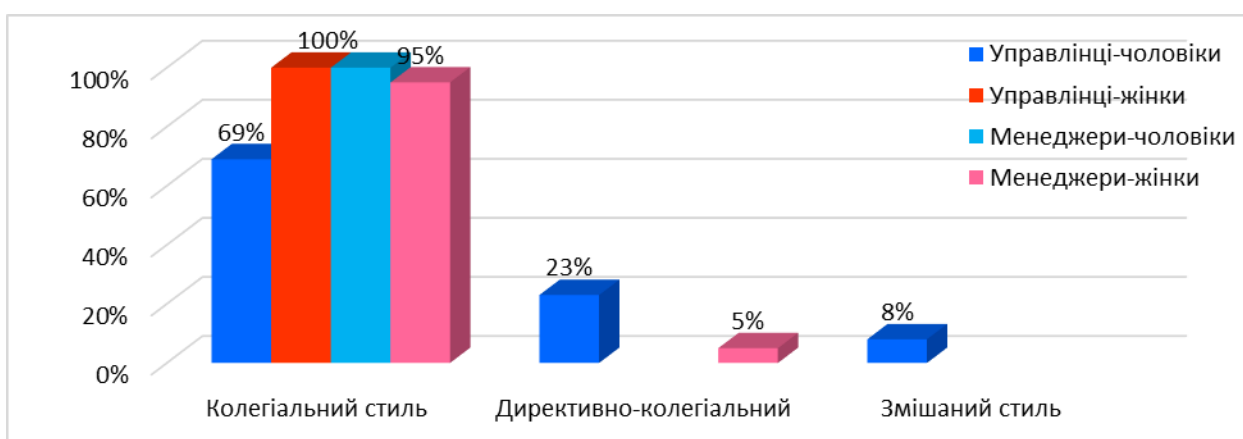


Рис. 3.4. Стилі керівництва управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою А.Л. Журавльова)

За отриманими даними не можна достовірно встановити гендерні відмінності у виборі стилю керівництва, проте однозначно зрозуміло, що для якісного управління найбільш оптимальним і результативним є саме колегіальний стиль. За такого стилю керівництва найбільша увага надається колективним формам обговорення управлінських рішень, узгодження повноважень та відповідальності, а також контролю за процесом та кінцевим результатом.

На *другому етапі* нашого дослідження нами вивчалися особливості прийняття управлінських рішень серед чоловіків та жінок – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2. За допомогою методики «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Т.В. Корнілова) ми встановили перевагу високого рівня пильності в управлінців-чоловіків та жінок (ЕГ-1). За параметром пильності як продуктивного копінгу у прийнятті рішень управлінцями ми отримали наступні результати – 13 чоловіків та 7 жінок-управлінців мають високий рівень пильності. Отже, при прийнятті управлінських рішень схильні бути максимально пильними як чоловіки-управлінці, так і жінки-управлінці (по 100%). Це означає, що вони роблять уточнення цілей і завдань в структурі проведеного рішення, схильні до розгляду альтернатив. І як показує практика управління, пильність при прийнятті управлінського рішення є тим поведінковим копінгом, який дозволяє приймати раціональне рішення. Такі ж результати і в керівників-менеджерів, 10 чоловіків та 20 жінок-менеджерів віддають перевагу пильності як важливій властивості.

Уникання як непродуктивний спосіб прийняття рішення, прагнення до перекладання відповідальності за прийняття рішення на інших – виявлено у 6 управлінців-чоловіків (46%) та 1 жінки (14%) на високому рівні. При цьому відзначимо, що уникання може бути частим варіантом прийняття рішення, коли керівник хоче оминати відповідальності за складне чи недостатньо продумане рішення, за те, що не сподобається підлеглим.

На середньому рівні уникання властиве для 6 управлінців-чоловіків (46%) та 6 управлінців-жінок (86%). При цьому низький рівень властивий

тільки для чоловіків (8%). Очевидно, що маючи можливість уникнути невігідних рішень, керівники бізнесом скористаються цим способом, і тому схильність до уникання прийняття рішень може характеризувати їх як обережних у прийнятті складних рішень.

Схожі результати ми виявили й серед менеджерів-чоловіків та жінок за проявами уникання як властивості особистості, що приймає рішення. . Високий рівень уникання рішень властивий для 4 чоловіків (40%) та 4 жінок-менеджерів (20%). Середній рівень уникання рішень властивий для 50% менеджерів-чоловіків та 65% менеджерів-жінок, а низький – тільки для 10% МЧ та 15% МЖ.

Щодо прояву прокрастинації як властивості відкладати прийняття рішення, то у більшості опитаних управлінців-чоловіків та жінок вона знаходиться на середньому рівні. За представленими даними високий рівень прокрастинації, що свідчить про намагання відкласти прийняття рішення, виявлено у 15% управлінців-чоловіків та управлінців-жінок. Середній рівень виявлено у 85% УЧ та 43% УЖ, очевидно, що чоловіки більш схильні до прокрастинації, і готові відкладати прийняття рішень до тих пір, аж доки не потрібно буде це робити негайно. Низький прояв прокрастинації, виявлений у 43% УЖ вказує на те, що жінки більш схильні думати про майбутнє і завчасно попередити виникнення проблем.

У той час у менеджерів спостерігається подібна картина. Висока схильність до прокрастинації спостерігається у 20% МЧ та 15% МЖ, саме ці керівники відкладають прийняття рішення до останнього в надії, що їм не доведеться вирішувати виникаючі на виробництві проблеми. Середній рівень схильності до прокрастинації виявлено у 40% ЖЧ та 25% МЖ. Низький рівень прокрастинації визначено у 40% МЧ та 60% МЖ, що вказує на систематичність і планомірність підходу менеджерів до прийняття рішень, до управлінської діяльності загалом.

Наступною властивістю людини, яка приймає рішення, є понадпильність, що вважається не оптимальним копінг-способом при

вирішенні виникаючих виробничих ситуацій та прийняття управлінських рішень. Серед управлінців-чоловіків та управлінців-жінок понадпильність проявляється по-різному.

Понадпильність, виявлена на високому рівні у 23% управлінців-чоловіків, характеризує її власників як схильних до надмірної оцінки інформації, сумнівів у правильності прийняття рішення, метання між різними альтернативами у визначенні найбільш оптимального з них. Середній рівень понадпильності виявлено у 62% УЧ та 43% УЖ, ці керівники схильні до перевірки вхідної інформації, можуть імпульсивно обирати один з альтернативних варіантів. При цьому низький рівень понадпильності виявлено у 57% УЖ, які схильні прийняти рішення, ніж затягувати з його прийняттям серед вибору багатьох варіантів. Очевидно, що жінки більш знайомі із ситуацією «складного вибору одного з найкращих варіантів» (на прикладі одягу, взуття, косметики та інших товарів), тому віддають перевагу швидшому прийняттю рішення.

В опитуваних менеджерів-чоловіків та жінок понадпильність виявляється по-іншому. Більшість МЧ мають середній рівень її прояву, а для жінок властивий середній і низький рівні. Високий рівень понадпильності характерний для 10% менеджерів-чоловіків та 25% менеджерів-жінок, які не здатні до швидкого вибору найбільш оптимального рішення. Середній рівень понадпильності виявляється у 70% МЧ та 45% МЖ. А низький – у 20% МЧ та 30% МЖ, які не задумуються надто довго над варіантами рішень.

Узагальнюючи всі результати опитування управлінців та менеджерів, представимо ці дані за допомогою зведеної таблиці 3.2 (дивись Додаток 1). Для кращої наочності відобразимо високі прояви властивостей особистості, яка приймає рішення, за допомогою рис. 3.5:

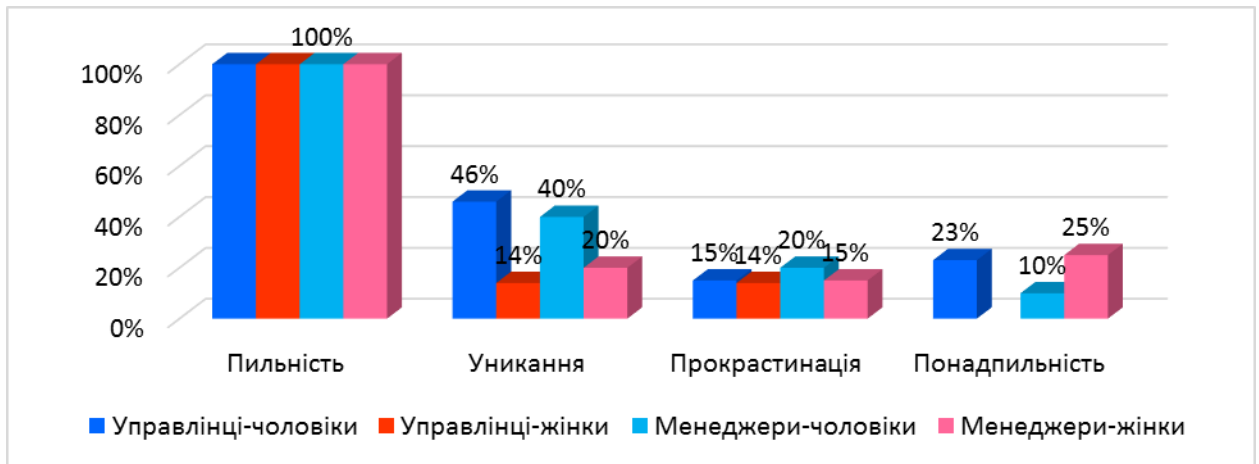


Рис. 3.5. Властивості керівників, які приймають рішення, в опитуваних управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т.В. Корнілової)

Відповідно до представлених даних – чоловіки-управлінці та менеджери відрізняються пильністю (100%), а також схильністю до уникання відповідальності за прийняття рішення у випадку його складності (46% і 40%). Для жінок-управлінців та менеджерів також характерна пильність при прийманні рішень (100%), ще 20% МЖ схильні до уникання відповідальних рішень та 25% проявляють понадпильність.

На *третьому етапі* дослідження ми використали «Методику готовності до ризику» (А.М. Шуберт). Схильність до використання ризикованих тенденцій в управлінській діяльності проявляється тільки у 8% чоловіків-управлінців. На свідомий ризик готові піти 69% чоловіків та 57% жінок-управлінців тільки за умови високої ймовірності користі від таких рішень і досягнення якісного результату. Аналізуючи гендерні відмінності у проявах готовності до ризику, помічаємо вищу орієнтованість на ризиковану поведінку саме серед чоловіків-управлінців, на противагу їм – жінки більше схильні до обережної поведінки. Зокрема, певну схильність до обережності проявляють 15% УЧ та 43% УЖ, що характеризує жінок-управлінців як схильних до додаткової перевірки ризикованих факторів, готових до прийняття рішень на основі дійсної інформації. Отже, можна зробити висновок, що чоловікам-управлінцям властивий середній рівень готовності

до ризику, однак по 8% з них проявляють дві крайності – схильність до ризику та схильність до надмірної обережності. Серед жінок-управлінців також більшість схильні до середнього рівня ризику (57%), при цьому 43% УЖ схильні до обережності й обирають вивірені рішення виникаючих проблем. (рис. 3.6)

Серед опитаних менеджерів спостерігається подібні результати. Високу готовність до ризикованої поведінки демонструють 10% МЧ, схильність до ризику – 20% МЧ і 10% МЖ. Ці керівники готові до прийняття рішень за умови обмеженої інформації та часу. Разом з тим саме ці керівники часто допускають помилки в розрахунках на високу активність підлеглих. У той же час середній рівень готовності до ризику виявляється у подібної кількості менеджерів-чоловіків і жінок (50% і 45% респондентів відповідно). Очевидно, що вони готові до раціонального ризику, коли достатньо інформації для прийняття рішення, і ризик є виправданим.

Схильність до обережності виявляється у 20% МЧ та 40% МЖ, а виразна схильність до надмірної обережності – у 5% МЖ. Ці дані вказують на вищу схильність жінок-керівників до обережної поведінки, у той час як чоловіки-керівники більш орієнтовані на середню і високу готовність до ризику. Узагальнені дані щодо готовності до ризику в опитуваних керівників представлено у таблиці 3.3 (дивись Додаток 1).

Як бачимо, більшість всіх опитаних керівників – як управлінців, так і менеджерів мають середню готовність до ризику (65% і 47% відповідно). При цьому, аналізуючи гендерні відмінності у готовності до ризику, помічаємо вищу схильність до ризикованої поведінки у чоловіків, і переважну орієнтованість до обережної поведінки у жінок.

Наочно результати опитування чоловіків та жінок управлінців та менеджерів представлено на рис. 3.6:

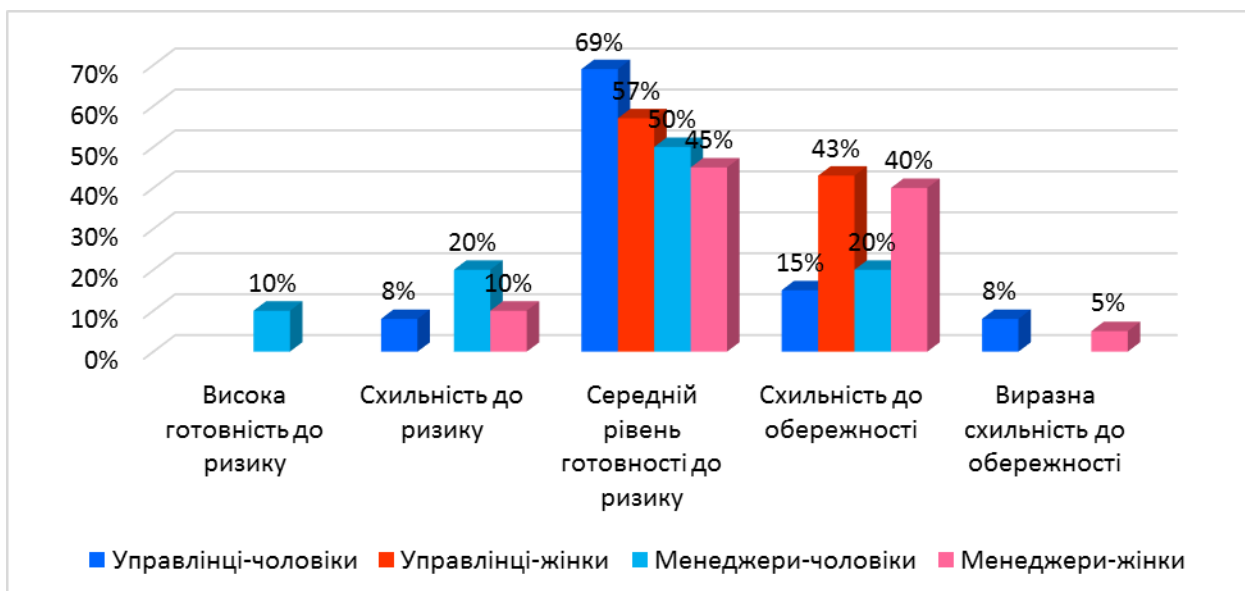


Рис. 3.6. Готовність до ризику в опитуваних управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою А.М. Шуберта)

На наступному *четвертому етапі* дослідження ми використовували методику «Діагностика управлінських орієнтацій» (Т. Санталайнен), за якою визначали орієнтованість керівників на людей (підлеглих працівників) або на справу, виробничу діяльність, досягнення успіху організації.

Як для управлінців-чоловіків, так і для управлінців-жінок найбільш виразною є орієнтація на завдання, справу. такі результати мають 70% УЧ та 57% УЖ. Вони націлені на високий результат і готови досягати його будь-якою ціною, не зважаючи на бажання та інтереси підлеглих. Такі керівники самі активні і наполегливі та вимагають такої ж активності від інших, жорстко контролюють діяльність працівників, домагаючись високих результатів. За керівництва таких управлінців колектив хоча й досягає високих успіхів, проте не поважає свого очільника у відповідь на його не повагу до підлеглих.

На людей орієнтовані тільки 15% УЧ та 14% УЖ, які наділяють важливим значенням взаємовідносини з підлеглими, приділяють зусилля налагодженню співпраці з підлеглими. Дана орієнтація може бути ефективною тільки за умови адекватного спрямування на співпрацю із підлеглими, що сприяє досягненню успіхів у виробничому процесі. За

надмірної орієнтації на людей та взаємодію з ними керівник опускається до панібратства із підлеглими, намагається зробити все, щоб кожному працівнику подобалась робота та її умови, підлаштовується під інтереси інших на шкоду спільній справі.

Рівнозначні орієнтації та людей і на справу, що забезпечують успішність управлінської діяльності, притаманні для 15% УЧ та 29% УЖ (рис. 3.7). Ці керівники прагнуть до успіху, досягнення високого результату виробничої діяльності, приділяючи увагу інтересам та здібностям підлеглих. Вважаємо, що дана управлінська орієнтація є досить оптимальною як для управління персоналом і досягнення високих результатів, так і для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє самореалізації працівників.

Серед опитаних менеджерів-чоловіків та жінок також спостерігається переважання управлінської орієнтації на завдання, справу. Для 50% МЧ та 80% МЖ характерна висока орієнтація на справу, діло, досягнення високих результатів будь-якою ціною. Домінуюча орієнтація на людей, взаємодію з підлеглими, налагодження співпраці з ними, проявляється у 30% МЧ та 15% МЖ. Рівнозначні орієнтації на людей і справу, які вважаються найбільш оптимальними для управлінської діяльності, проявляються у 20% менеджерів-чоловіків та 5% менеджерів-жінок. Зведену таблицю результатів, що відображає управлінські орієнтації на справу або на людей, представлено у таблиці 3.4 (дивись Додаток 1). Розглядаючи гендерні відмінності в проявах управлінських орієнтацій управлінців та менеджерів, помічаємо перевагу орієнтації на справу серед чоловіків та жінок обох підгруп опитуваних (рис. 3.7):

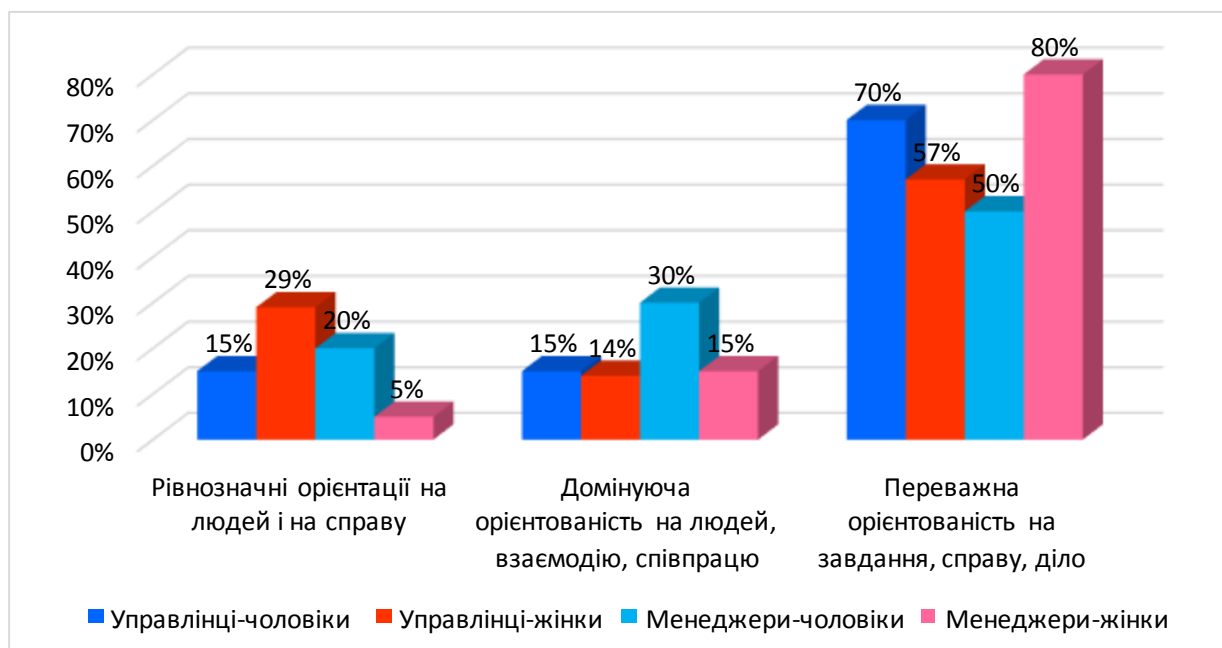


Рис. 3.7. Управлінські орієнтації в опитуваних управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т. Санталайнен)

За отриманими даними цієї методики вагомих гендерних відмінностей в управлінських орієнтаціях між управлінцями та менеджерами не виявлено, більшість чоловіків та жінок орієнтовані на справу, діло, виконання завдань і досягнення високих результатів за будь-якої ціни.

На *п'ятому етапі* нашого дослідження було використано методику «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» (С. Норман, Д.Ф. Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А. Крюковою). Відповідно до проаналізованих результатів продуктивний копінг як стратегію успішної поведінки у стресовій ситуації, що сприяє подоланню стресу та його наслідків для здоров'я та управлінської діяльності керівників, використовують не всі опитувані. Для управлінців-чоловіків та жінок переважно властиві низькі показники використання стратегії копінгу, орієнтованого на вирішення проблем (69% і 57% відповідно).

Середній рівень частоти використання продуктивної стратегії копінг-поведінки, орієнтованої на вирішення проблем, на розв'язання завдань, виявлено у 31% управлінців-чоловіків та 43% управлінців-жінок. У той же

час ніхто із управлінців-власників бізнесу не використовує дану стратегію копінгу для вирішення стресових ситуацій на високому рівні.

Серед менеджерів копінг, орієнтований на вирішення проблем, також зустрічається не часто. Переважна більшість опитуваних менеджерів-чоловіків та менеджерів-жінок мають низький рівень вибору стратегії копінг-поведінки, орієнтованої на вирішення завдань (80% МЧ і 75% МЖ відповідно). Відзначимо, що вибір стратегії вирішення завдань як копінг-поведінки при стресі є більш оптимальним за інші стратегії.

Порівнюючи частоту використання продуктивної копінг-стратегії поведінки, орієнтованої на вирішення завдань, розв'язання проблем серед управлінців та менеджерів, помічаємо, що серед чоловіків-менеджерів є опитувані з високим вибором даного копінг (10%) (рис. 3.8):

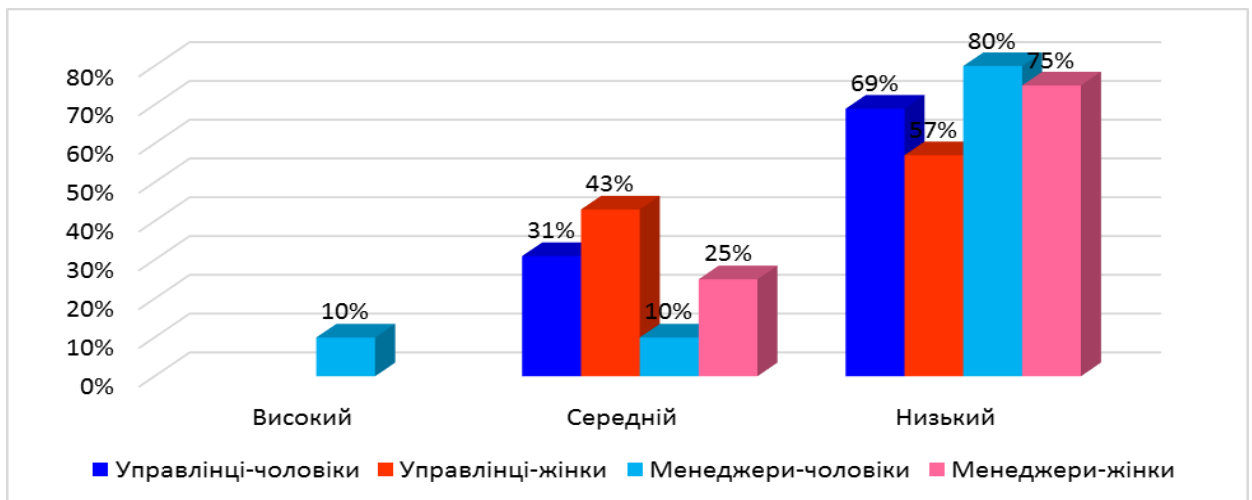


Рис. 3.8. Вибір копінг «вирішення проблем» в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т.А. Крюкової)

На середньому рівні дану стратегію копінг-поведінки використовують менеджери - 10% чоловіків (МЧ) та 25% жінок (МЖ). Таким чином, на жаль, дану стратегію опитані управлінці використовують не часто, що вказує на ймовірну тематику психологічних консультацій з ними з метою підвищення їх компетентності в опорі стресу, який супроводжує життя та управлінську діяльність керівників.

Далі проаналізуємо частоту вибору стратегії копінг, орієнтованого на емоційне реагування на ситуацію стресу. Всі 100% управлінців – як

чоловіків, так і жінок рідко використовують стратегію копінгу, орієнтованого на емоції. Відзначимо, що дана стратегія поведінки подолання наслідків стресу в житті та його недопущення знову не відповідає виникаючим проблемам. Так, орієнтуючись на емоції, керівник може виплеснути свою реакцію на стрес, однак за допомогою емоцій він не вирішить стресової ситуації. Тому, на нашу думку, як стратегія подолання наслідків стресу в житті – така копінг-поведінка може бути ефективною, однак у ситуаціях, які потребують негайного вирішення – вона тільки перешкоджає правильній оцінці події та пошуку шляхів розв'язання стресової ситуації.

Серед опитаних менеджерів-чоловіків і менеджерів-жінок виявлено схожу тенденцію до вибору стратегії копінг-поведінки, орієнтованої на емоції. Менеджери-чоловіки (90%) та менеджери-жінки (95%) рідко користуються копінг-стратегією, орієнтованою на емоційне реагування у випадку стресу. Таким чином, майже всі опитувані керівники – як управлінці, так і менеджери, мають низьку частоту вибору копінгу, орієнтованого на емоційне реагування на стрес (рис. 3.9):

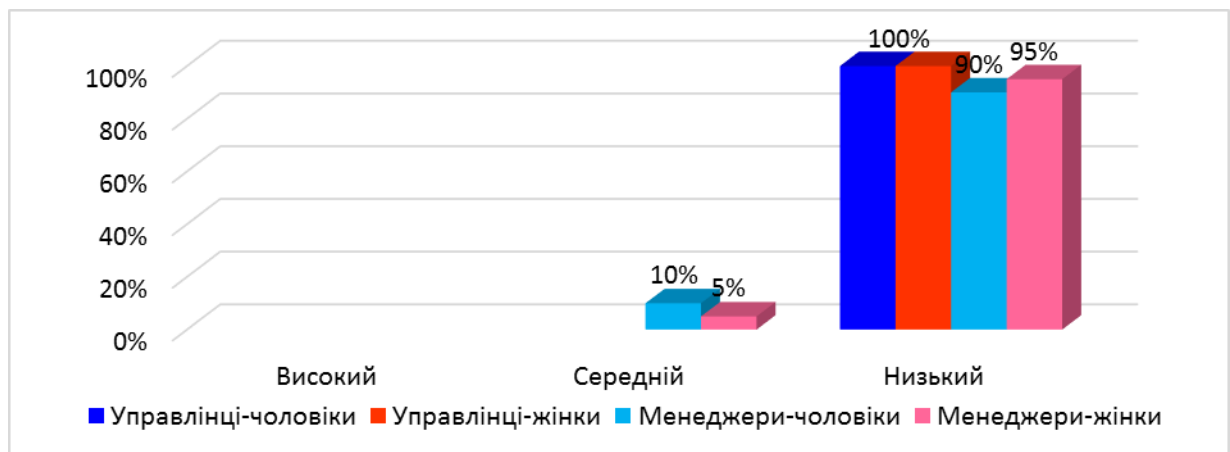


Рис. 3.9. Вибір копінгу «емоцій» в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т.А. Крюкової)

Наступний досліджуваний у методиці копінг, орієнтований на уникнення, так само рідко використовується серед керівників. Серед управлінців він переважно проявляється на низькому рівні у 77% чоловіків та 86% жінок. Тільки 8% управлінців-чоловіків обирають копінг, орієнтований

на уникнення, на високому рівні. Відзначимо, що даний копінг не є продуктивним для вирішення проблеми. Тільки за умови свідомого уникнення стресів дану поведінку можна вважати найбільш обережною і запобіжною перед шкідливими впливами стресових ситуацій та життя і продуктивність діяльності особистості.

Серед менеджерів спостерігається така ж тенденція – більшість чоловіків та жінок рідко користуються копінг-стратегією, орієнтованою на уникнення стресу та його наслідків. 80% МЧ та 75% МЖ мають низький рівень схильності до уникання стресу. Для 20% МЧ та 25% МЖ властива середня частота використання копінгу, орієнтованого на уникнення, що вказує на ймовірність використання такої стратегії у ситуаціях, які ймовірно не є дуже важливими і не перешкоджають загальній успішності виробничого процесу та управлінської діяльності в колективі.

Порівняємо частоту використання даної стратегії копінг-поведінки серед управлінців та менеджерів (рис. 3.10):

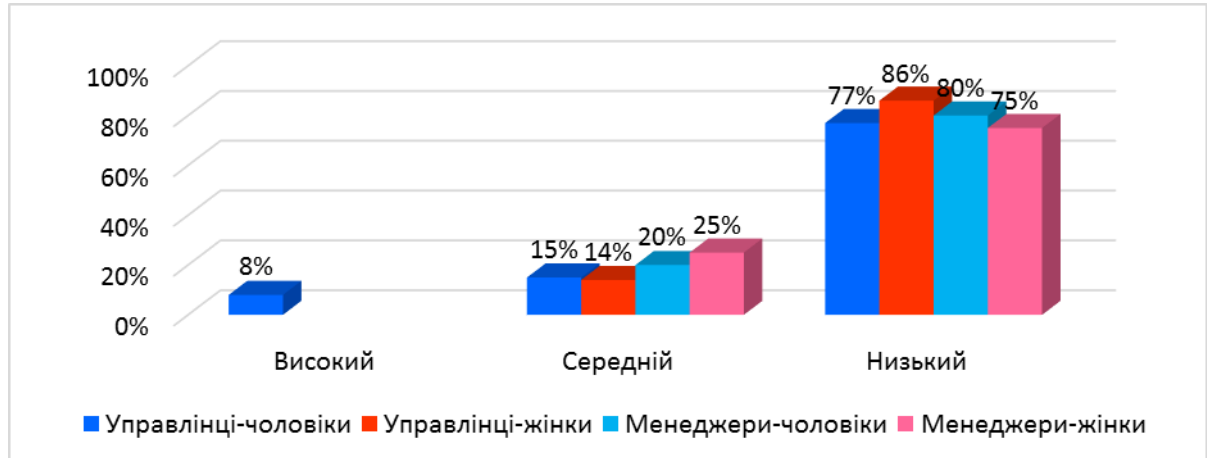


Рис. 3.10. Вибір копінгу «уникання» в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т.А. Крюкової)

В 8% опитаних управлінців-чоловіків виявлено домінуючі стратегії копінг-поведінки, орієнтованої на уникнення, що не є оптимальним показником вирішення виникаючих проблем і ситуацій. Середній рівень використання вказаного копінгу виявлено у 14% УЧ та 15% УЖ, а також у 20% МЧ та 25% МЖ. Разом з тим більшість опитаних керівників – як

управлінців, так і менеджерів, не віддають переваги даному копінгу, не намагаючись уникати стресів у щоденному та професійному житті. Очевидно, що для успішної управлінської діяльності керівники повинні володіти високим рівнем стресостійкості та мати досвід вирішення проблем і стресів, а не уникати їх.

Також у ході аналізу отриманих результатів ми проаналізували схильність керівників до використання відволікання від проблем та соціального відволікання (прагнення бути серед людей, у колі друзів) як варіантів уникаючої копінг-поведінки у стресових ситуаціях. Представимо результати опитування управлінців-чоловіків та жінок за субшкалою відволікання.

Відволікання від проблем на високому рівні опитані керівники не застосовують, на середньому рівні відволікання виявлено у 54% управлінців-чоловіків та 43% управлінців-жінок. І близько половини опитаних чоловіків та жінок-управлінців мають низьку частоту відволікання від стресу та проблем, які потрібно вирішувати (46% УЧ та 57% УЖ). Таким чином, близько половини опитаних управлінців намагаються відволікатися від стресу, не приділяють належної уваги вирішенню проблем, які накопичуються, можуть призвести до ще більшого стресу.

Серед менеджерів виявлено іншу тенденцію – тут більшість чоловіків та жінок мають низький рівень відволікання від проблем і стресів, що забезпечує швидше та успішне їх подолання. 90% МЧ та 70% МЖ не часто використовують відволікання, приділяючи увагу вирішенню проблем та пошуку найбільш оптимального виходу із стресової ситуації. Для 5% менеджерів-жінок характерне часте відволікання від проблем, а середній рівень відволікання виявлено у 10% МЧ та 25% МЖ. Порівняємо частоту відволікання від стресових ситуацій серед опитуваних управлінців та менеджерів (рис. 3.11).

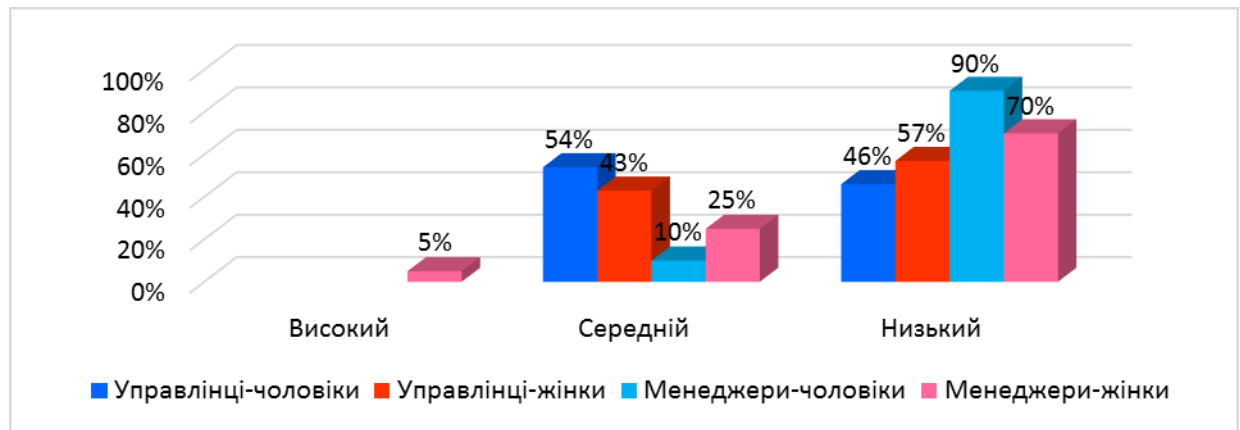


Рис. 3.11. Вибір відволікання в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т.А. Крюкової)

Висока схильність до відволікання виявлена у 5% МЖ, середня частота відволікання від проблем та стресів більш характерна для управлінців (54%УЧ та 43% УЖ), ніж для менеджерів (10% МЧ та 25% МЖ). Проте низька ступінь відволікання від виникаючих проблем та стресів характерна більшою мірою для менеджерів (90% МЧ та 70% МЖ), і властива майже для половини управлінців (46%УЧ та 57% УЖ).

За субшкалою соціального відволікання, що проявляються у бажанні бути серед людей, у колі друзів, отримати підтримку від них, в окремих випадках – прагнення одержати поради і рекомендації щодо виходу із стресу, вирішення проблеми, серед в управлінців-чоловіків та жінок відрізняються.

Для управлінців-чоловіків більш характерний низький і середній рівні схильності до соціального відволікання (61% та 31% відповідно), і ще 8% УЧ часто його застосовують у випадку стресів. Для управлінців-жінок більш характерним є середній рівень соціального відволікання (71% респонденток), і ще 29% УЖ мають низькі показники.

Таки чином, у випадку стресів і проблем для жінок більш характерне звертання до колективу, вони прагнуть бути серед інших людей, відчувати їх підтримку, прагнуть отримати поради. Чоловіки більше опираються на себе, свій досвід, їм не так сильно потрібна підтримка друзів для вирішення проблем. Хоча, у випадку виникнення суттєвого стресу 8% УЧ схильні до звертання до друзів.

Серед результатів опитування менеджерів-чоловіків та менеджерів-жінок за субшкалою «соціального відволікання» помітні подібні відповіді. Середній рівень соціального відволікання характерний для 40% МЧ та 35% МЖ, а низький – для 60% опитаних менеджерів-чоловіків і жінок. Очевидно, що цим керівникам не потрібна підтримка друзів та підлеглих для вирішення щоденно виникаючих стресів та проблем. Вони здатні самотійно впоратися із стресовими ситуаціями в житті та професійній діяльності.

Порівняємо результати опитування управлінців та менеджерів за цією субшкалою, що характеризує своєрідний варіант уникання стресів та вирішення виникаючих проблем (рис. 3.12):

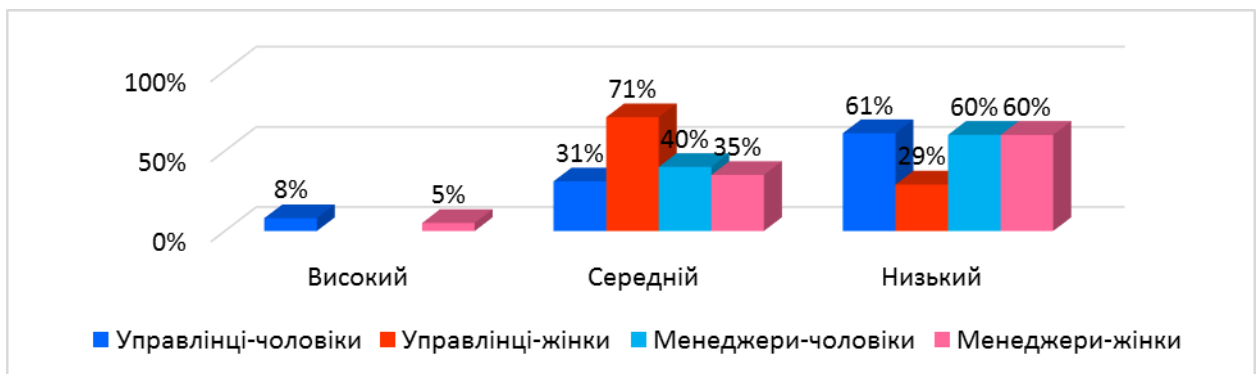


Рис. 3.12. Вибір соціального відволікання в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Т.А. Крюкової)

За отриманими даними складно зробити висновок про існування гендерних відмінностей у виборі стратегій копінг-поведінки у стресі, тому представимо зведені дані за всіма шкалами методики за допомогою таблиці 3.5 (дивись Додаток 1).

На наступному *шостому етапі* дослідження ми використали методику «Емоційний інтелект» (Н. Холл), за якою визначали важливі для успішної управлінської діяльності якості керівника: емоційна обізнаність; здатність до управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, вміння розпізнавати та управляти емоціями інших людей. Представимо результати опитування управлінців та менеджерів за кожною шкалою методики. Насамперед, зауважмо на загальний рівень емоційної обізнаності управлінців. Високий рівень емоційної обізнаності виявлено тільки в управлінців-жінок (42% УЖ),

середній – проявляється у більшості управлінців-чоловіків (62% УЧ) та третини управлінців-жінок (29%). Вказані результати є найбільш оптимальними для розуміння емоцій – як своїх, так і оточуючих людей, врахування їх у власній поведінці та під час розподілу повноважень і завдань у колективі. Близько третини управлінців мають низький рівень емоційної обізнаності (38% УЧ та 29% УЖ).

Серед менеджерів переважна більшість чоловіків і жінок мають середній рівень емоційної обізнаності (по 70%), а високий рівень проявляється тільки у 10% МЧ та 15% МЖ. Низька емоційна обізнаність виявляється у 20% МЧ та 15% МЖ, що вказує на переважні оптимальні середні і високі показники обізнаності з емоційною сферою. У керівників, які мають високі показники емоційної обізнаності, спостерігаються не тільки гарне розуміння емоцій, але й усвідомлення внутрішнього світу, вони здатні до рефлексії. Порівнюючи прояви емоційної обізнаності в управлінців та менеджерів, помічаємо вищі показники саме серед управлінців-жінок (рис. 3.13).

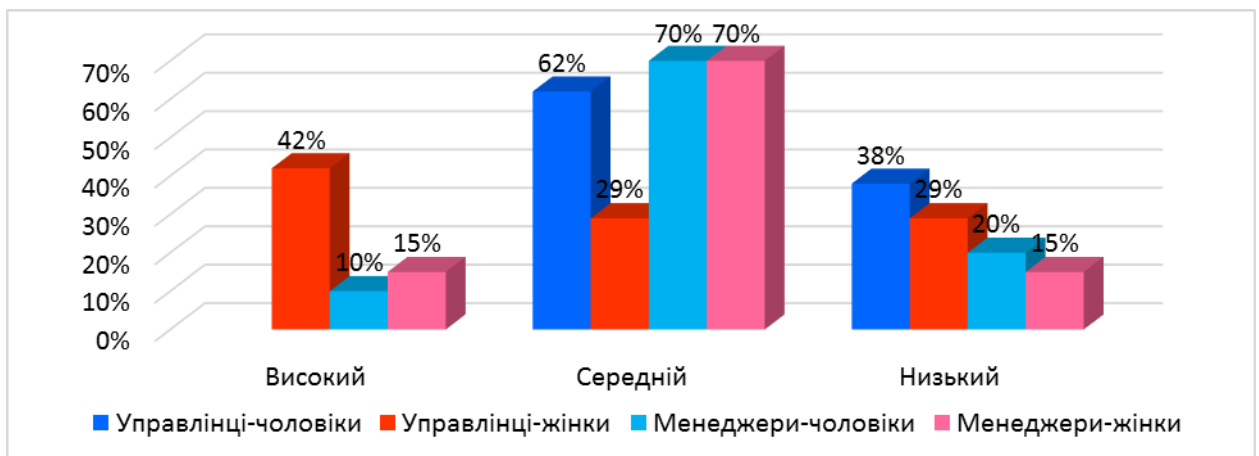


Рис. 3.13. Емоційна обізнаність управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

Низький рівень емоційної обізнаності більше за всіх виявляється в управлінців-чоловіків (38%) та управлінців-жінок (29%). Відзначимо, що для успішної керівної діяльності, навпаки, потрібні високі показники емоційної

обізнаності, розуміння емоцій інших, врахування їх при побудові взаємин з ними.

За наступною шкалою ми отримали такі результати опитування управлінців щодо їх вмінь управляти своїми емоціями. Більшість опитаних управлінців-чоловіків не здатні до управління своїми емоціями, так само як і жінки-управлінці (69% УЧ та 57% УЖ). Вони імпульсивні, гостро реагують на виникаючі труднощі у процесі впровадження їх управлінських рішень.

Середній рівень сформованості вміння управляти своїми емоціями властивий для 23% УЧ та 43% УЖ, а високий – виявляється тільки в управлінців-чоловіків (8%). Не здатність управляти своїми емоціями, запальність, емоційність, схильність до негайного реагування несприятливо характеризує особу керівника та перешкоджає успішності його діяльності.

Серед менеджерів спостерігається подібна ситуація – і чоловіки, і жінки мають переважно низький рівень здатності управляти своїми емоціями. Висока здатність до управління своїми емоціями властива тільки для менеджерів-чоловіків (10%), середня – проявляється у 30% МЧ та 25% МЖ, а низька – характерна для більшості як чоловіків, так і жінок, які працюють на посаді менеджера (60% МЧ і 75% МЖ). Порівняємо здатність управляти своїми емоціями, визначену в управлінців та менеджерів (рис. 3.14):

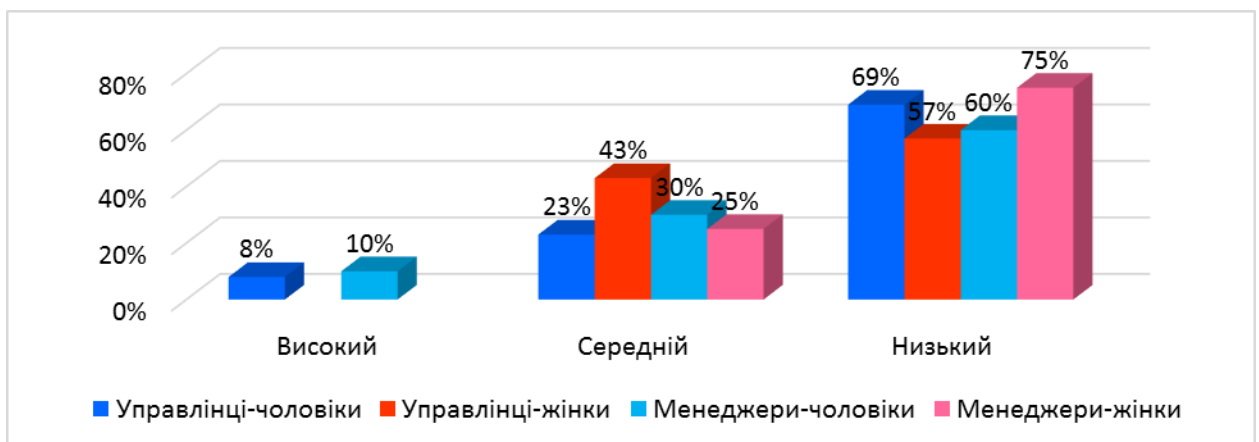


Рис. 3.14. Здатність до управління своїми емоціями в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

Відповідно до представлених даних – високий рівень вміння управляти своїми емоціями властивий тільки для чоловіків (8% УЧ та 10% МЧ). Середній рівень – властивий для досить виразної підгрупи опитуваних – 23% УЧ та 43% УЖ, 30% МЧ та 25% МЖ. Однак переважна більшість кожної з підгруп опитуваних – від 57% до 75% респондентів мають низьку здатність до управління власними емоціями.

Далі ми аналізували прояви самомотивації опитуваних як здатності до управління своєї поведінкою за рахунок управління емоціями. Високий рівень самомотивації виявлено у 8% УЧ а 29% УЖ, що оптимально характеризує керівників, здатний до самостійного ініціювання творчості та активності на основі врахування емоцій, їх знання та використання у процесі професійної діяльності. Середній рівень самомотивації виявлено у більшості опитаних управлінців – у 69% чоловіків та 57% жінок, які також мають оптимальні показники до управління своєю діяльністю на основі регуляції своїх емоційних станів. Низький рівень самомотивації більш притаманний для управлінців-чоловіків (23%) і проявляється у 14% управлінців-жінок.

Серед менеджерів-чоловіків так само більшість мають середній рівень самомотивації (70% МЧ) як здатності до управління своєю поведінкою за рахунок управління своїми емоціями. Високий рівень самомотивації виявлено у 20% менеджерів-чоловіків та 30% менеджерів-жінок, які здатні управляти своєю поведінкою на основі регулювання емоцій. Середній рівень властивий для більшості чоловіків (70% МЧ) та третини жінок-менеджерів (35% МЖ). Низький – виявився у незначної частини менеджерів-чоловіків (10%) та третини жінок (35%МЖ). Отже, третина менеджерів-жінок мають високий рівень самомотивації та здатності до керування своєю поведінкою та емоціями, і ще третина – не здатні до самомотивації, управління поведінкою та емоціями.

Аналізуючи гендерні особливості самомотивації в управлінців та менеджерів, ми відзначили, що для чоловіків-управлінців та менеджерів характерним є середній рівень самомотивації (69% УЧ та 70% МЧ), а для

жінок – властиві середні прояви здатності до самоуправління (у 57% УЖ). Ще для третини жінок-управлінців та менеджерів характерна висока самомотивація (29% УЖ та 30% МЖ) (рис. 3.15). І третина менеджерів-жінок мають низьку мотивацію до управління поведінкою через регуляцію емоцій.

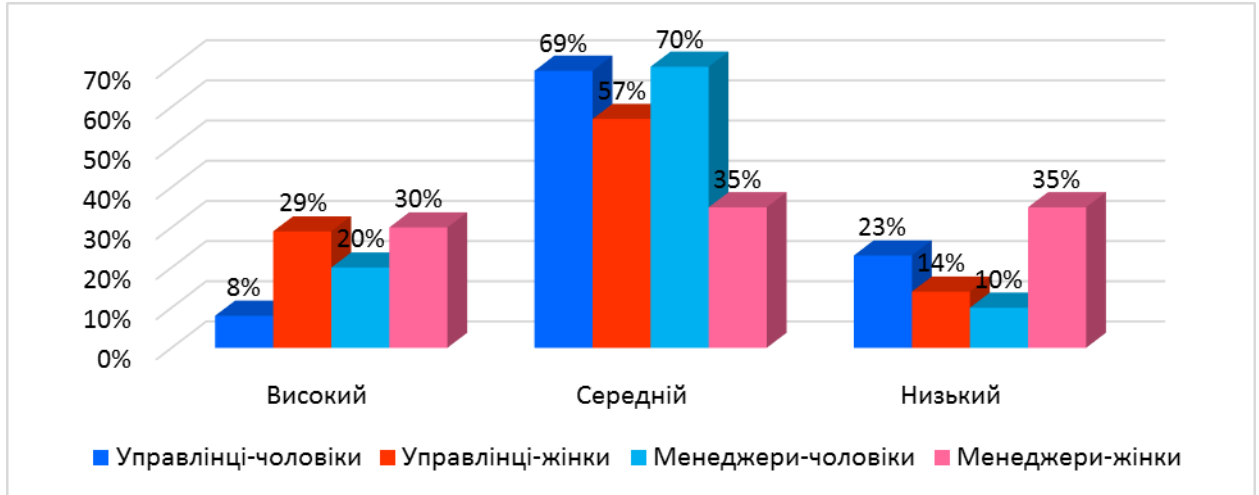


Рис. 3.15. Прояви самомотивації в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

За наступною шкалою ми аналізували прояви емпатії в опитуваних управлінців та менеджерів. Відзначили, що переважна більшість управлінців-жінок володіють високим і середнім рівнями емпатії (57% і 29% УЖ), а серед чоловіків переважають низькі значення емпатії (61% УЧ).

Здатність до співчуття, співпереживання, розуміння емоцій інших людей, надання їм підтримки – більш характерна для жінок-управлінців, і проявляється на низькому рівні тільки у 14% з них. У той же час управлінці-чоловіки більш схильні до низьких проявів емпатії, вони не здатні до прояву співчуття і співпереживання. Про це свідчить переважання низького рівня емпатії у 61% управлінців-чоловіків. І хоча третина опитуваних (31% УЧ та 29% УЖ) володіють середнім рівнем емпатії, загальна тенденція до переважання емпатії саме серед жінок вже визначилась.

Однак наші висновки не справдилися на вибірці менеджерів. Серед чоловіків і жінок-менеджерів переважали середні прояви емпатії (50% МЧ і 60% МЖ). Високий рівень емпатії було виявлено у 20% менеджерів-чоловіків та 15% менеджерів-жінок, саме ці керівники здатні до співчуття та

підтримки, надання допомоги іншим людям, вони можуть поставити себе на місце інших людей, підлеглих, та відчути їх емоції.

Низький рівень емпатії виявлено у третини менеджерів-чоловіків (30% осіб) і 25% менеджерів-жінок. Для цих опитаних не характерні прояви розуміння та співчуття до інших людей, вони не здатні розпізнавати емоції оточуючих і надавати їм підтримку і допомогу в скрутних ситуаціях. Таким чином, за результатами опитування менеджерів значних гендерних відмінностей у проявах емпатії не виявлено.

Порівняємо прояви емпатії серед управлінців та менеджерів (рис. 3.16):

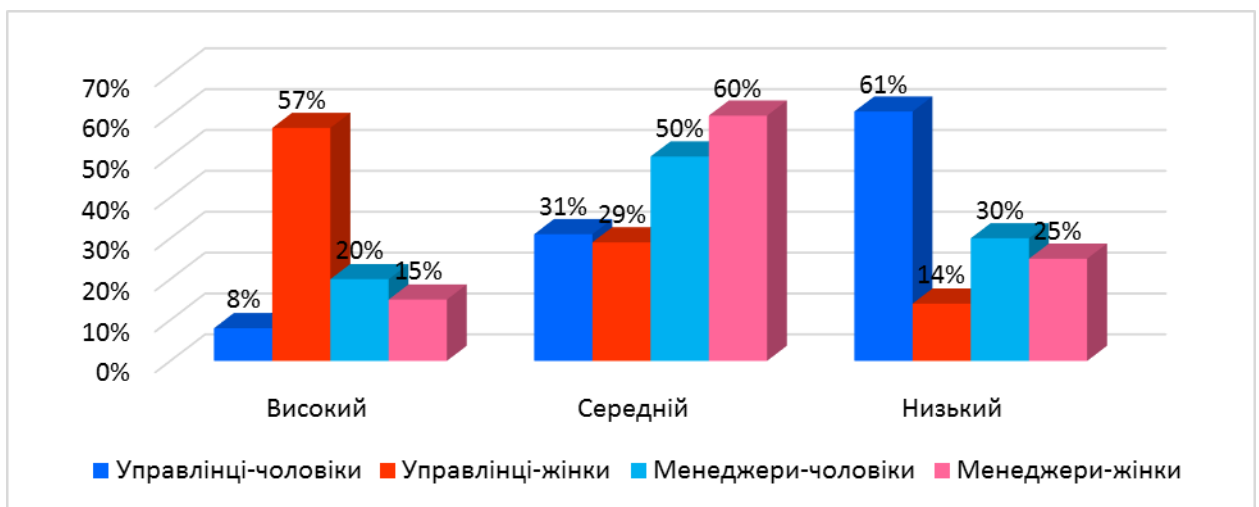


Рис. 3.16. Прояви емпатії в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

За наступною шкалою – розпізнавання емоцій інших людей та вміння впливати на їх емоційний стан більшість управлінців-чоловіків мають середній рівень (69% УЧ), а більшість жінок – високий і середній рівні (по 43% УЖ).

Очевидно, що оскільки жінки краще розуміють інших людей, то у них спостерігається вища здатність до керівництва ними (43% УЖ мають високий рівень даного вміння, що на 35% більше, ніж серед чоловіків). Загалом до цього вміння можна віднести здатність надихати, мотивувати, стимулювати працівників, вміння заспокоювати та знімати тривогу у випадку стресу чи конфліктів. Управлінці-чоловіки мають виразне переважання

середнього рівня даного вміння (69% УЧ) і ще 43% управлінців-жінок також мають середній рівень вміння управляти емоціями інших людей. А низький рівень вміння управляти емоціями інших призводить до загострення відносин у колективі, розчарування працівників у своєму керівнику, який не здатний надати підтримку у складних для людей час. Низький рівень вміння управляти емоціями інших людей виявляється у 23% УЧ та 14% УЖ. Ці керівники не розуміють емоційних станів підлеглих та не здатні управляти їх емоціями.

Серед менеджерів помічаємо переважання середнього рівня сформованості вміння управляти емоціями інших людей у 70% МЧ та 45% МЖ. Високий рівень вміння управляти емоційними станами інших людей виявляється у 20% МЧ та 35% МЖ, що вказує на вищу схильність жінок до керівництва емоціями підлеглих. Загалом серед опитуваних менеджерів спостерігаються оптимальні прояви вміння управляти емоціями інших людей, що забезпечує сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Порівняємо прояви вміння управляти емоціями інших людей серед опитаних управлінців та менеджерів (рис. 3.17).

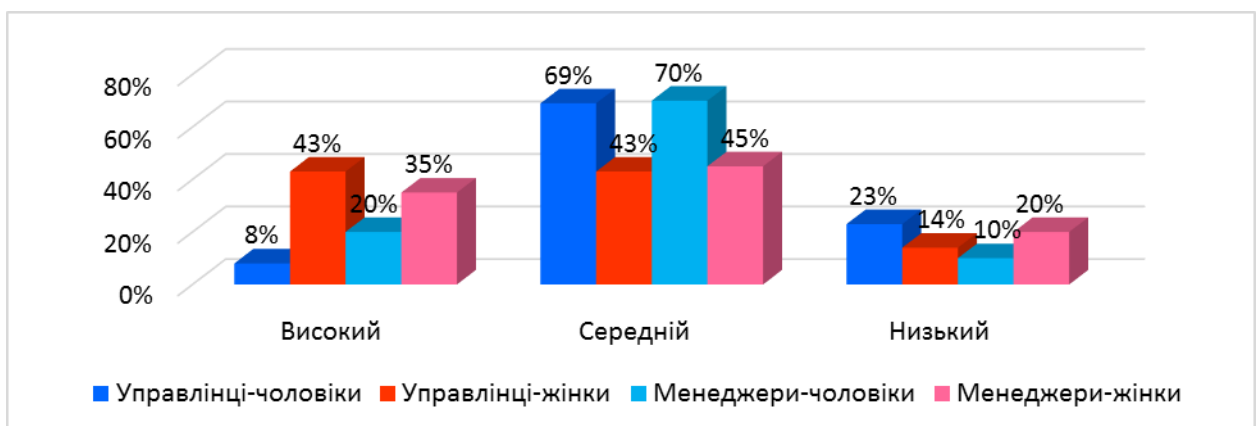


Рис. 3.17. Вміння управляти емоціями інших серед управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

За інтегративним показником емоційного інтелекту (на основі результатів за всіма шкалами методики Н. Холла) ми змогли встановити рівні його прояву в опитуваних управлінців та менеджерів. Зокрема, серед

управлінців переважає середній рівень емоційного інтелекту у 69% чоловіків та 43% жінок.

Високий рівень емоційного інтелекту проявляється у 43% управлінців-жінок та 8% управлінців-чоловіків, які здатні до розпізнавання емоцій власних та інших людей, управління своїми емоціями та поведінкою, вміють впливати на емоційні стани інших людей та надавати їм підтримку у співчуття.

Низький рівень емоційного інтелекту властивий для 23% опитаних чоловіків та 14% жінок ЕГ-1. Таким чином, серед управлінців більшість опитаних мають середній і високий рівні розвитку емоційного інтелекту, який допомагає їм у професійній діяльності та сприяє успішному досягненню поставлених цілей.

Серед менеджерів переважна більшість опитаних також мають середній рівень емоційного інтелекту (70% МЧ та 50% МЖ), які відрізняються посереднім розумінням емоційних станів (власних та інших людей), частковим врахуванням емоцій та бажань підлеглих під час розподілу завдань та постановки виробничих задач. Високий рівень емоційного інтелекту виявляється у 10% менеджерів-чоловіків та 25% менеджерів-жінок, що загалом підтверджує тенденцію до вищих показників емоційного інтелекту серед жінок.

Низький рівень емоційного інтелекту виявлено к 20% МЧ і 25% МЖ, які не здатні до розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, не проявляють до них емпатії, не можуть підтримати підлеглих. Також ці керівники не вміють регулювати емоції та поведінку, не готові до управління емоційними станами інших людей, не здатні до свідомого контролю над своїми емоційними реакціями у відповідь на стимули оточуючого середовища.

Представимо порівняльний аналіз проявів емоційного інтелекту серед опитаних управлінців та менеджерів (рис. 3.18):

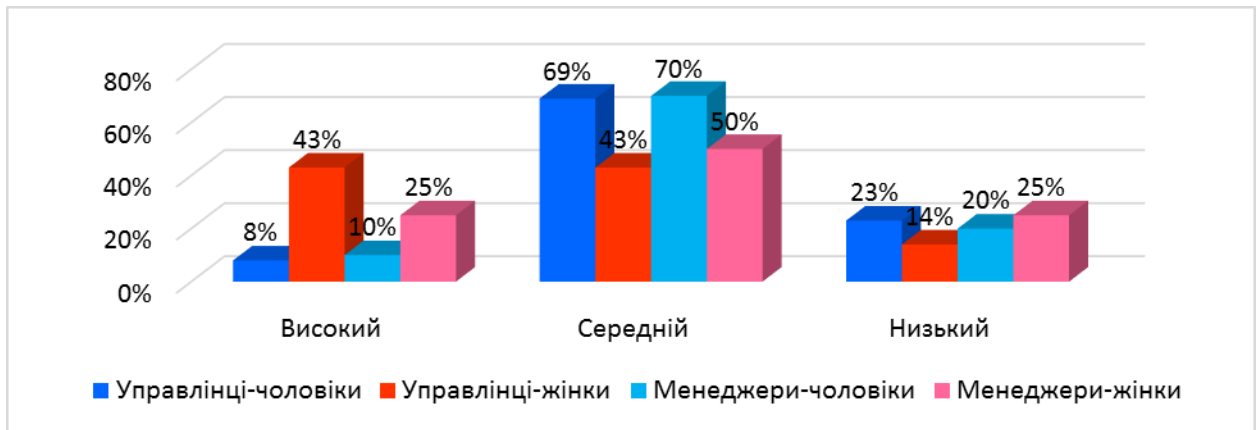


Рис. 3.18. Емоційний інтелект управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

Високий рівень емоційного інтелекту проявляється більшою мірою у жінок – 43% управлінців-жінок та 25% менеджерів-жінок і не значно властивий для чоловіків – 8% УЧ та 10% МЧ. Середній рівень навпаки більш властивий для чоловіків – 69% УЧ та 70% МЧ, що на 25% більше, ніж серед жінок. Таким чином, для жінок більш властивий середній і високий емоційний інтелект, вони емоційно чутливі, емпатійні, здатні до співчуття і допомоги, підтримки інших людей, розуміння їх емоційних станів, готові до управління емоціями підлеглих. Серед чоловіків спостерігається виразний прояв середнього рівня емоційного інтелекту, що характеризує їх як посередньо здатних до розуміння емоцій своїх та оточуючих людей, до управління власними емоціями та емоційними станами підлеглих.

Зведена таблиця результатів опитування управлінців та менеджерів за методикою Н. Холла для діагностики емоційного інтелекту представлена у таблиці 3.6 (дивись Додаток 1).

Останнім було використано тест «Соціальний інтелект» (Дж. Гілфорд), за яким ми досліджували прояви соціально орієнтованих професійних компетенцій управлінців та менеджерів. За даними Дж. Гілфорда, автора методики, соціальний інтелект передбачає наявність у людини здібності розуміти наміри, почуття та емоційні стани інших людей за вербальними та невербальними проявами, здатність аналізувати і прогнозувати поведінку інших людей, враховувати наслідки свого впливу на оточуючих.

Представимо результати опитування управлінців-чоловіків та жінок щодо їх вміння розпізнавати загальні тенденції поведінки інших людей, у даному випадку підлеглих, та прогнозувати наслідки їх поведінки.

Більшість опитаних управлінців мають середній і нижче середнього рівні сформованості вміння прогнозувати наслідки поведінки. Так, зокрема, середній рівень даного вміння виявлено у 77% УЧ та 29% УЖ, а нижче середнього – у 23% управлінців-чоловіків та 57% управлінців-жінок. Вище середнього дане вміння сформоване тільки у 14% жінок. Отже, можна зробити висновок, що для управлінців-власників бізнесу посередньо властиве вміння розуміти поведінку підлеглих та передбачати ймовірні наслідки свого впливу на діяльність працівників.

Серед менеджерів спостерігається переважання знижених вмінь пізнання результатів поведінки інших людей, здатності прогнозувати наслідки їх дій у 60% чоловіків та 60% жінок.

Ще по 40% опитаних менеджерів – як чоловіків, так і жінок, мають середні значення розвитку вміння прогнозувати наслідки своєї поведінки та передбачати ймовірні реакції підлеглих (рис. 3.19).

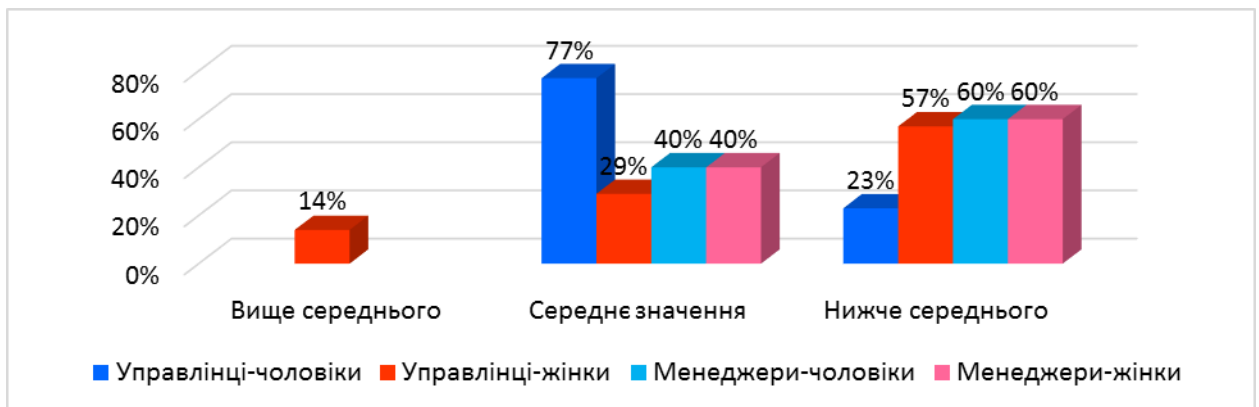


Рис. 3.19. Пізнання результатів поведінки в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Дж. Гілфорда)

За показником «пізнання класів поведінки» за методикою Дж. Гілфорда ми визначали сформованість в управлінців та менеджерів здатності розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними проявами. При цьому серед управлінців-жінок третина опитаних мають підвищені

показники розвитку даної здатності (29% УЖ), а серед чоловіків – тільки 15% респондентів мають такі ж дані.

Більшість опитаних управлінців відрізняються середнім рівнем сформованості вміння розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними проявами, враховувати отриману інформацію при спілкуванні з підлеглими (70% УЧ та 42% УЖ). Однак також для третини опитаних управлінців-жінок властиві знижені показники – 29% УЖ мають рівень нижче середнього, що вказує на їх недостатні знання та вміння розпізнавати і враховувати у спілкуванні з працівниками їх емоційні стани.

Серед менеджерів – показник вище середнього властивий тільки для чоловіків (20% МЧ), і відсутній серед жінок, що вказує на вищу схильність менеджерів-чоловіків до розуміння невербальних проявів поведінки інших людей. Так само більшість опитаних менеджерів мають середній рівень розвитку здатності розуміти стани, наміри, почуття підлеглих за невербальними проявами (40% МЧ та 55% МЖ). Однак значна частина опитаних мають занижені показники – 40% МЧ та 55% МЖ мають рівень нижче середнього, що вказує на не здатність до розуміння станів, почуттів, намірів працівників за невербальними проявами. Аналізуючи сформованість даної здатності серед управлінців та менеджерів, ми встановили перевагу середніх значень у більшості респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (рис. 3.20).

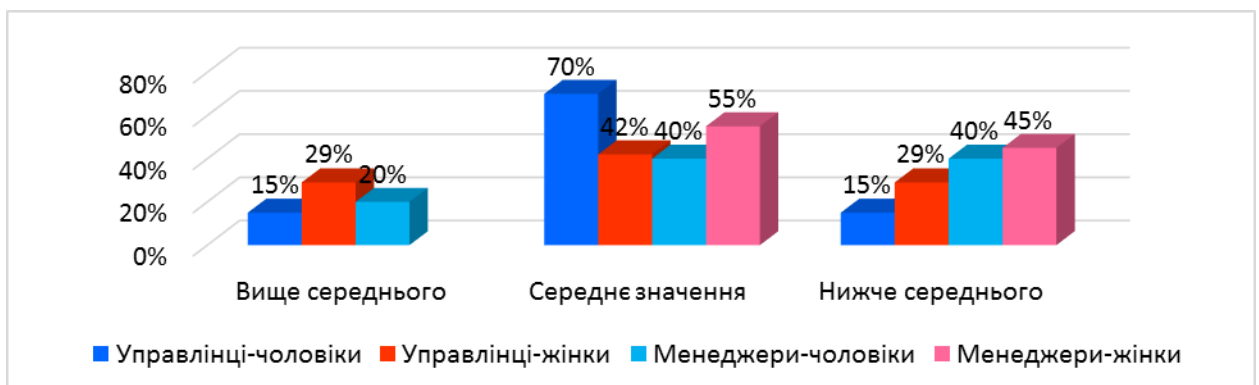


Рис. 3.20. Пізнання класів поведінки в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Дж. Гілфорда)

За показником «пізнання перетворень поведінки» вивчалась чутливість опитуваних до характеру та відтінків взаємин між людьми, їх здатність розуміти можливі варіанти поведінки оточуючих людей внаслідок впливу різних обставин, залежно від конкретних відносин між співрозмовниками. За результатами опитування управлінців помітне переважання середнього значення даних здібностей у 38% чоловіків та 42% жінок.

Підвищені показники здібностей розуміти варіанти поведінки інших людей залежно від впливу різних обставин та у конкретних відносинах виявлено у 8% УЧ та 29% УЖ, отже жінки-керівники краще розуміють можливості різного стилю спілкування між людьми у різних обставинах і взаєминах. А для управлінців-чоловіків також характерні знижені показники здібностей розуміти варіабельність поведінки інших людей у різних відносинах та обставинах (54% УЧ), що вказує на їх низьку чутливість до характеру та відтінків взаємин між керівництвом та підлеглими, у різних ситуаціях, які потребують вирішення.

Серед управлінців-жінок третина мають підвищені показники (29% УЖ) і так само третина відрізняється зниженими показниками (29% УЖ) розвитку здібностей до пізнання перетворень поведінки оточуючих людей. Для управлінців-чоловіків характерне переважання знижених і середніх показників розвитку даних здібностей (54% УЧ та 38% УЧ), що вказує на певні гендерні відмінності між проявами чутливості чоловіків та жінок до відтінків відносин між людьми, до їх поведінки у різних обставинах, під впливом певних умов та залежно від конкретних взаємин між співрозмовниками. Це проявляється також і в тому, що керівники-жінки можуть і самі поводитися по-різному із різними підлеглими та залежно від обставин та ситуацій. Управлінці-чоловіки менше здатні до прояву різних відтінків поведінки у відносинах із працівниками, віддаючи перевагу дотримуватися одного стилю поведінки із всіма підлеглими у різних умовах, не виділяючи улюбленців та не переношуючи вплив обставин на спілкування з іншими людьми.

Серед менеджерів більшість опитаних чоловіків та жінок мають середні значення розвитку здібностей до пізнання перетворень поведінки інших людей (60% МЧ та 45% МЖ). Підвищені показники здібностей до пізнання перетворень поведінки, розуміння відтінків спілкування інших людей залежно від обставин, відносин між ними властиве тільки для 10% менеджерів-чоловіків та 15% менеджерів жінок. Однак третина чоловіків (30% МЧ) і 40% жінок мають рівень нижче середнього, що вказує на їх знижені здібності до розуміння характеру поведінки та її відтінків у людей під впливом різних обставин та умов.

Порівнюючи результати опитування управлінців та менеджерів за показником пізнання перетворень поведінки, помічаємо переважання середніх значень у більшості опитаних (рис. 3.21).

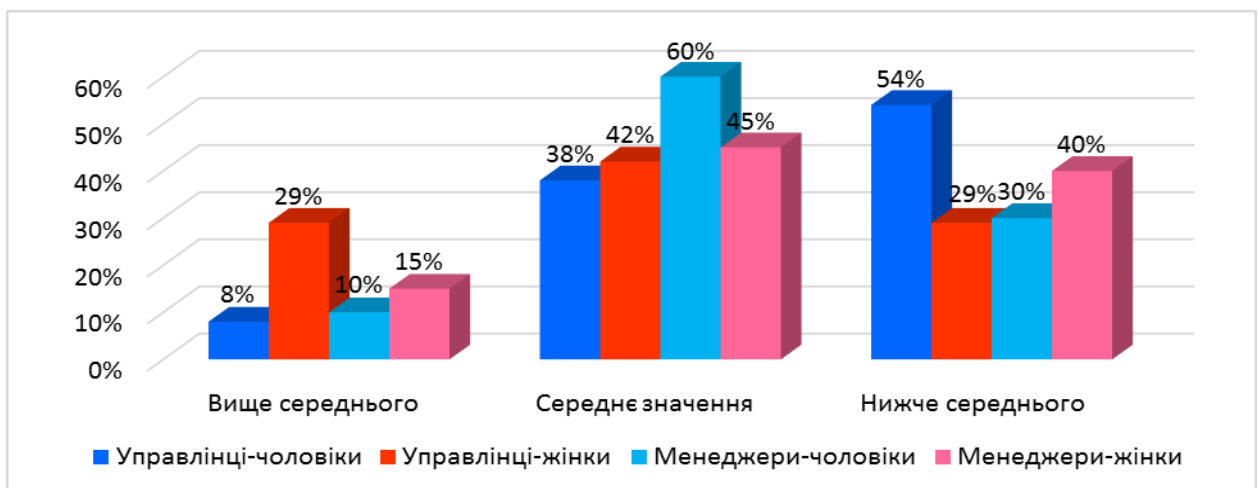


Рис. 3.21. Пізнання перетворень поведінки в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Дж. Гілфорда)

Жінки-керівники володіють вищою чутливістю до відтінків поведінки інших людей, вони мають вищі здібності до розуміння особливостей спілкування між людьми, і тому краще досягають взаєморозуміння із підлеглими.

Наступний показник – пізнання систем поведінки інших людей характеризує розуміння керівниками логіки і сенсу поведінки підлеглих, здатність респондентів розуміти цілі, наміри, потреби співрозмовників, вміння орієнтуватися у нормах, які регулюють поведінку в суспільстві. За

результатами опитування управлінців – більшість чоловіків та жінок володіють зниженими проявами здібностей до пізнання систем поведінки підлеглих, розуміння норм і принципів, які регулюють діяльність інших людей (46% УЧ та 57% УЖ). Отже, більшість управлінців-чоловіків та жінок мають труднощі із розумінням сенсу поведінки підлеглих, вони не бачать системності та логіки у певних діях працівників, а тому їм складно об'єктивно оцінити результати такої діяльності.

Також у 46% управлінців-чоловіків та 43% управлінців-жінок виявлено середні значення даних здібностей, а для 8% УЧ властиві підвищені показники. Ці керівники готові до розуміння системності поведінки інших людей, допускають можливість того, що дії підлеглих підпорядковуються певній системі правил та норм, що регулюють їх цілісність та послідовність.

Серед менеджерів підвищених здібностей до пізнання систем поведінки інших людей не виявлено: 90% менеджерів-чоловіків та 75% менеджерів-жінок володіють зниженими показниками здібності до розуміння системності, логічності та послідовності поведінки інших людей.

Порівнюючи результати опитування управлінців та менеджерів за даним показником, помічаємо, що підвищені здібності до пізнання систем поведінки інших людей виявляються тільки у 8% управлінців-чоловіків, у той час, як більшість респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 мають рівень «нижче середнього» (рис. 3.22):

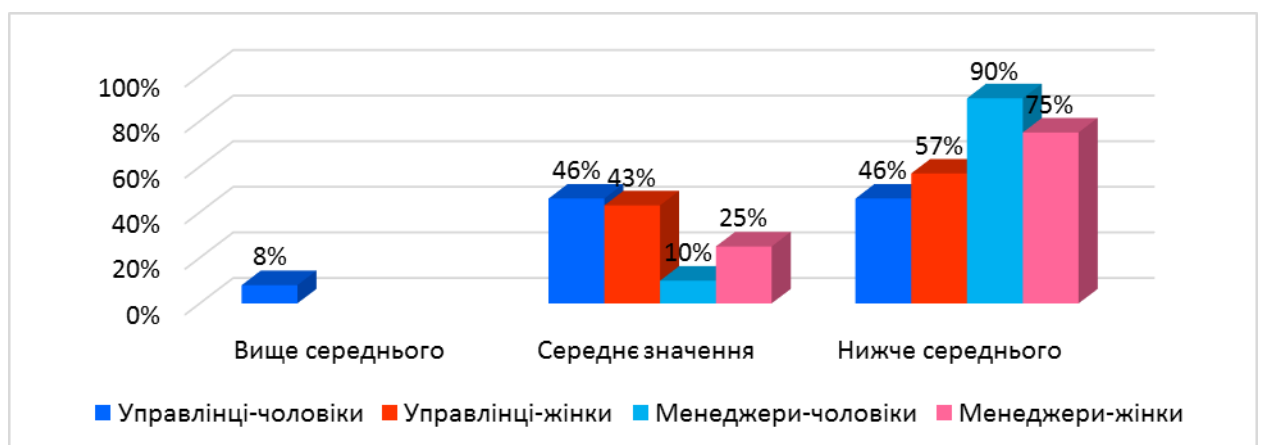


Рис. 3.22. Пізнання систем поведінки в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Дж. Гілфорда)

На основі узагальнення результатів опитування управлінців та менеджерів за показниками соціального інтелекту за методикою Дж. Гілфорда, ми змогли визначити загальний рівень розвитку соціального інтелекту в респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2.

Більшість опитаних чоловіків та жінок-управлінців мають середній та нижче середнього рівні розвитку соціального інтелекту (по 46% УЧ та по 43% УЖ). Тільки 8% УЧ та 14% УЖ мають підвищені показники розвитку соціального інтелекту. Середні і підвищені значення розвитку соціального інтелекту, виявлені в управлінців, вказують на їх здатність до розуміння поведінки інших людей, передбачення наслідків діяльності оточуючих, прогнозування певних вчинків працівників.

Серед менеджерів так само переважним є середній і нижче середнього рівні розвитку соціального інтелекту. У 60% МЧ та 55% МЖ виявлено занижені показники розвитку соціального інтелекту, який проявляється у розумінні поведінки інших, здатності до прогнозування дій підлеглих. Ще у 40% МЧ та 45% МЖ відзначено середній рівень розвитку соціального інтелекту, це значить, що дані керівники готові до розуміння невербальних проявів поведінки. Порівнюючи рівні розвитку соціального інтелекту серед управлінців та менеджерів, ми встановили, що підвищені показники виявляються тільки серед управлінців-чоловіків (8% осіб) та управлінців-жінок (14%) (рис. 3.23):

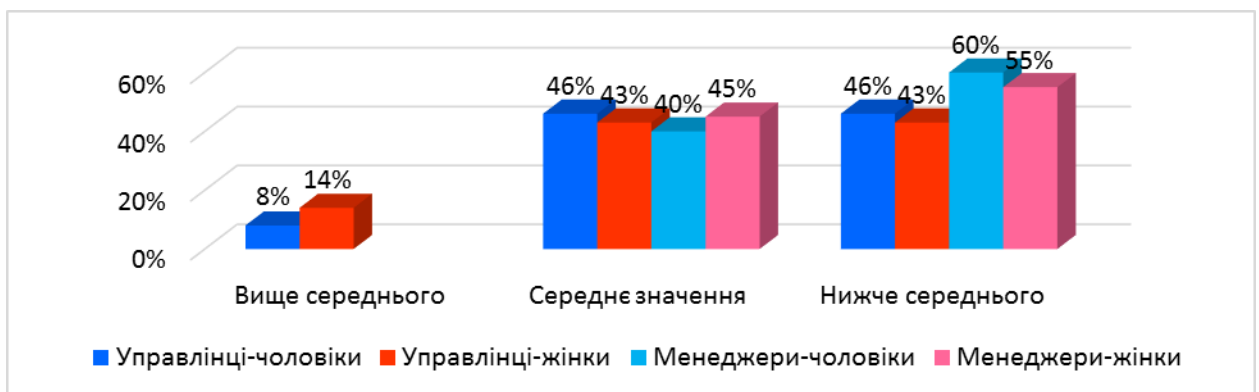


Рис. 3.23. Рівень розвитку соціального інтелекту в управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Дж. Гілфорда)

Відповідно до представлених даних більшість опитаних чоловіків та жінок, які займають керівні посади, відрізняються середнім та нижче середнього рівнями розвитку соціального інтелекту. А тому їм посередньо властиві розуміння поведінки інших людей, її системності, послідовності і логіки. Керівники не завжди можуть спрогнозувати наслідки поведінки оточуючих, оцінити вплив своїх наказів на вчинки підлеглих. Також для опитаних керівників не властиве розуміння відтінків поведінки оточуючих, що проявляються у різних ситуаціях та залежно від конкретних міжособистісних відносин (більшою мірою це відноситься до чоловіків), а тому вони не готові враховувати це у спілкуванні з підлеглими. Зведена таблиця результатів опитування управлінців та менеджерів за методикою діагностики соціального інтелекту Дж. Гілфорда представлена у таблиці 3.7 (дивись Додаток 1).

Таким чином, проаналізувавши особливості професійних компетенцій управлінців у порівнянні із менеджерами, *ми встановили наявність певних гендерних відмінностей*. Зокрема:

1. Для чоловіків і жінок-управлінців властиве переважання вибору колегіального стилю керівництва (69% і 100%) (схожі результати отримані і серед опитаних менеджерів). *Отже, за стилями керівництва явних гендерних відмінностей не виявлено.*

2. Всі опитані чоловіки і жінки-управлінці відрізняються високим рівнем пильності як продуктивного копінгу при прийнятті управлінських рішень (по 100%, такі ж результати отримані і серед опитаних менеджерів).

Уникання при прийнятті управлінських рішень більш властиве для чоловіків (46%), ніж для жінок-управлінців (14%), також досить значна частина опитаних управлінців мають середній рівень уникання (46% УЧ та 86% УЖ) (схожі результати отримані і серед опитаних менеджерів, де чоловікам властиве переважання середнього і високого рівнів, а жінкам – середнього).

Прокрастинація на високому рівні властива для однакової кількості чоловіків та жінок-управлінців (15% і 14% відповідно), однак низький її прояв більш характерний для жінок (43%), і не виявляється серед чоловіків-управлінців (подібні результати з переважанням кількості жінок із низьким рівнем схильності до прокрастинації, як прагнення відкласти важливе рішення на тривалий час, виявлено і серед менеджерів).

Понадпильність проявляється в управлінців-чоловіків на середньому рівні (62% УЧ), а в жінок – на низькому і середньому (57% і 43% УЖ) (подібні співвідношення результатів виявлено і серед менеджерів-чоловіків і менеджерів-жінок).

Отже, *спостерігаються певні гендерні відмінності у прийнятті управлінських рішень*: при однаковій схильності до пильності, уваги до деталей та вхідної інформації, необхідної для прийняття рішення, для чоловіків більш характерне уникнення (якщо є можливість уникнути складного рішення – вони нею скористаються обов'язково). Для жінок менш характерна прокрастинація (відкладання прийняття рішення, що призводить до накопичення значної кількості справ, виникнення дедлайну). Також для жінок властиве адекватне ставлення до процесу прийняття рішень, вони не зациклюються на значній кількості альтернативних рішень, не довго метаються між можливими варіантами (про це свідчить їх нижча схильність до понадпильності). При цьому зауважимо, що дані характеристики, виявлені у жінок-управлінців, властиві також і для жінок-менеджерів.

3. Для всіх опитаних керівників властивий середній рівень готовності до ризику, що проявляється у більш, ніж половини респондентів кожної із підгруп ЕГ-1 та ЕГ-2. При цьому для жінок-управлінців більш властива схильність до обережності (43%, що на 28% більше, ніж серед управлінців-чоловіків). Така ж тенденція до більшої кількості жінок із схильністю до обережності виявлена і серед жінок-менеджерів (40%, що на 20% більше, ніж серед менеджерів-чоловіків). Отже, *встановлено гендерні відмінності у*

проявах схильності до обережності (як протилежності ризику) саме серед жінок-управлінців.

4. Серед управлінців-чоловіків і жінок спостерігаються подібні результати щодо управлінських орієнтацій – переважна більшість з них мають орієнтацію на справу, діло, виконання завдання (70% УЧ та 65% УЖ), і вимагають досягнення високих успіхів з підлеглих. Такі керівники готові досягати поставлених цілей будь-якою ціною. Серед менеджерів також більшість чоловіків та жінок мають орієнтацію на справу і завдання, однак вона більш виразно характерна для жінок (80% МЖ), ніж для чоловіків (50%МЧ). *Таким чином, за результатами опитування управлінців гендерних відмінностей у проявах управлінських орієнтацій не виявлено, однак серед менеджерів-чоловіків і жінок встановлено перевагу управлінських орієнтацій на справу і діло серед жінок-менеджерів (більше на 30%, ніж серед чоловіків-менеджерів).*

5. За виборами копінг-поведінки – продуктивна стратегія «вирішення проблем» менш характерна для управлінців-чоловіків (69% мають низький рівень), ніж для управлінців-жінок (57% УЖ), однак різниця у 12% не є статистично значущою на такій малій вибірці опитаних управлінців. Всі респонденти-управлінці мають низьку частоту використання копінгу, орієнтованого на емоції, переважно низьку частоту використання копінгу уникнення (77% УЧ та 86% УЖ), середні і низькі показники використання відволікання. Гендерні відмінності виявлено тільки за результатами шкали соціального відволікання, яке жінки-управлінці використовують частіше, ніж чоловіки. На середньому рівні використання соціальне відволікання властиве для 71% управлінців-жінок і для 31% управлінців-чоловіків, що характеризує управлінців-жінок як схильних до перебування на людях, проведення часу у колі друзів, схильність до свідомого відволікання від проблем шляхом звертання за підтримкою до однодумців. Разом з тим схожі результати за вибором копінг-стратегій виявлено і серед менеджерів, де більшість опитаних чоловіків і жінок мали низьку частоту використання продуктивного

копінгу «вирішення проблем», «емоції», «уникнення». Таким чином, *встановлено подібні вибори копінг-стратегій серед чоловіків-управлінців і жінок, при цьому виявлено гендерні відмінності у вищій схильності жінок-управлінців до соціального відволікання від проблем.*

6. Відзначаючи характеристики емоційного інтелекту – вища емоційна обізнаність властива для управлінців-жінок (на 42% більше), так само як і вища самомотивація як здатність управляти поведінкою через регуляцію емоцій (на 21%). Також жінкам більш властивий високий рівень емпатії (на 49%), і здібності до розпізнавання і врахування емоцій інших людей (на 35%). Ще жінкам більш властивий середній рівень управління своїми емоціями (на 20%), ніж чоловікам-управлінцям. За узагальненим показником емоційного інтелекту – управлінці-жінки володіють переважно високим і середнім рівнями, при цьому високий рівень емоційного інтелекту притаманний саме жінкам (43%, що на 35% більше, ніж серед чоловіків, які мають переважаючий середній рівень). Серед менеджерів-чоловіків та жінок такої значущої різниці у характеристиках емоційного інтелекту не виявлено – більшість і чоловіків, і жінок мають середній рівень емоційної обізнаності, емпатії та здатності розпізнавати емоції інших людей, низькі показники управління своїми емоціями. Інтегративний рівень емоційного інтелекту серед жінок-менеджерів порівняно із чоловіками вищий (на 15%), однак не настільки виразно, як у групі управлінців.

Відповідно до отриманих результатів – *встановлено гендерні відмінності у проявах емоційного інтелекту між управлінцями-чоловіками і жінками, а саме: управлінцям-жінкам властиві вищі характеристики емоційного інтелекту – вища емоційна обізнаність, вища самомотивація, емпатія, вищі здібності до розпізнавання і врахування емоцій інших людей (на 21-49% за різними шкалами), а відповідно – жінкам характерні вищі показники емоційного інтелекту (на 35%), ніж чоловікам.*

7. За характеристиками соціального інтелекту – серед управлінців-чоловіків і жінок спостерігаються гендерні відмінності:

- 1) у проявах пізнання класів поведінки: жінкам більш характерна здатність розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними проявами (29%), ніж чоловікам;
- 2) також жінки-управлінці більш здатні до пізнання перетворень поведінки – вони проявляють вищу чутливість до характеру та відтінків взаємин між людьми (29%), що на 21% більше, ніж серед управлінців-чоловіків.

За проявами пізнання систем поведінки спостерігаються подібні результати – більшість опитаних ЕГ-1 мають середні і низькі показники, а здатність до пізнання результатів поведінки, вміння прогнозувати її наслідки на середньому рівні більш властиве для чоловіків (на 48%), і на низькому – для жінок (на 34%).

За результатами опитування менеджерів значних гендерних відмінностей у проявах характеристик соціального інтелекту не виявлено, більшість менеджерів-чоловіків та жінок мають знижені показники пізнання результатів поведінки, та розуміння систем поведінки інших людей, середні показники пізнання класів поведінки та можливих її перетворень під впливом певних обставин та міжособистісних відносин.

За узагальненим рівнем розвитку соціального інтелекту значних гендерних відмінностей не встановлено. Більшість управлінців-чоловіків мають середній і низький рівні (по 46% УЧ), так само як і більшість жінок-управлінців (по 43% УЖ). Разом з тим встановлено гендерні відмінності в характеристиках соціального інтелекту – управлінцям-чоловікам більш властива здатність до вміння прогнозувати наслідки поведінки, а жінкам – більш характерні вміння розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними проявами; розуміти і враховувати відтінки взаємин між людьми.

Таким чином, встановлено наявність гендерних відмінностей у проявах професійних компетенцій управлінців-чоловіків та жінок. Управлінці-чоловіки більш схильні до: ризику, уникання та прокрастинації при

прийнятті управлінських рішень, використання не продуктивних копінг-стратегій у стресових ситуаціях, у них менш виразні прояви характеристик емоційного та соціального інтелекту, проте чоловіки більш схильні до прогнозування наслідків поведінки інших людей, що дозволяє їм успішно управляти колективом та досягати поставлених цілей організації.

Управлінці-жінки мають вищі показники: схильності до обережності, для жінок властиве адекватне ставлення до процесу прийняття рішень, вони мають нижчі прояви прокрастинації та понадпильності, які заважають приймати успішні управлінські рішення. Також встановлено вищу схильність жінок-управлінців до соціального відволікання від проблем. Разом з тим управлінцям-жінкам властиві вищі характеристики емоційного інтелекту: вища емоційна обізнаність, вища самомотивація, емпатія, вищі здібності до розпізнавання і врахування емоцій інших людей, і більш характерні показники соціального інтелекту: вміння розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними проявами; розуміти і враховувати відтінки взаємин між людьми.

Гендерних відмінностей не виявлено за виборами стилю керівництва (переважна більшість віддають перевагу колегіальному стилю), використовуваними стратегіями копінг-поведінки та проявами управлінських орієнтацій серед опитаних управлінців-жінок та управлінців-чоловіків.

Таким чином, на прикладі конкретної вибірки опитуваних ми встановили, що для успішної управлінської діяльності керівників-власників бізнесу характерні професійні компетенції, які не залежать від статі (стиль керівництва, управлінська орієнтація, стратегія копінг-поведінки у стресовій ситуації), а також певні професійні компетенції, які мають гендерні відмінності свого прояву серед управлінців-чоловіків та жінок (адекватне ставлення до процесу прийняття рішень або прокрастинація та уникання; схильність до ризику чи до обережності, певні характеристики емоційного та соціального інтелекту), що позитивно чи негативно впливають на успішність управлінської діяльності керівників.

3.3. Формувальний експеримент та перевірка ефективності тренінгової програми

Спираючись на результати проведеного констатувального дослідження, нами розроблено та апробовано дві тренінгові програми формування управлінських компетенцій з урахуванням гендерних відмінностей управління.

Тренінгова програма з формування управлінських компетенцій у чоловіків-керівників

В апробації нашої тренінгової програми взяли участь 23 респондента: 10 управлінців-чоловіків та 13 менеджерів-чоловіків.

1 БЛОК. «Технології та стратегії прийняття управлінських рішень»

Мета: формування в учасників розуміння функції управлінського рішення; створення умов для усвідомлення власних стильових (звичних) способів прийняття рішень; розвиток навичок використання ефективних стратегій прийняття управлінських рішень; рефлексія деструктивних наслідків використання «уникнення» і «прокрастинації» як єдино можливого способу реалізації функції управління.

В ході прослуховування *міні-лекції «Ухвалення рішення як ключова функція управління»* учасники мали можливість задавати питання на уточнення і прояснення змісту. Рефлексивна бесіда в кінці інформаційного блоку показала високу зацікавленість учасників та готовність активно включитися в тренінговий процес.

В рамках проведення *психологічної гри «Складні ситуації»* учасники отримали досвід: використання «мозкового штурму» як методу генерування ідей; оцінки ступеня реалізованості та адекватності змісту ідеї розв'язуваної задачі; групового обговорення проблемних питань; прийняття командного рішення; керівництва процесом групового обговорення.

В ході *рефлексії* після закінчення психологічної гри учасники охоче включилися в обговорення питань: 1) у якої команди було найбільше ідей?

чому; 2) чим можна пояснити кількість альтернатив у вирішенні проблемного питання; 3) чи були ситуації, в яких хто-небудь з учасників групи відмовився від обговорення? Що послужило причиною; 4) хто з членів команди активно допомагав іншим учасникам у виробленні альтернативних рішень; 5) які стратегії прийняття рішень були використані; 6) які форми взаємовідносин керівників з виконавцями можна відзначити в процесі роботи? Наскільки вони були ефективні і в яких організаційних ситуаціях?

В ході *вправ «Технологія колеса» і «Три скрині»* учасники освоювали принципи системної роботи з інформацією; формували здатність до аналітичного підходу в роботі з інформацією; відпрацьовували навички прийняття управлінського рішення за допомогою кожної з можливих стратегій.

Рефлексія проведеної роботи показала, що у більшості учасників-управлінців виникли ідеї щодо вирішення актуальних проблемних ситуацій в своїй організації.

Проекцією придбаних управлінських компетенцій стали результати проведеної фінальної *вправи «Загублений в джунглях»*. У ході спільної *рефлексії* першого блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: вичленувати сильні і слабкі сторони кожної з можливих стратегій прийняття управлінських рішень; обґрунтувати пріоритети використання консенсусу як способу прийняття рішень в управлінській практиці.

2 БЛОК. «Особливості цілепокладання в професійній сфері: постанова цілей та їх досягнення»

Мета: актуалізація цінностей і сенсу життя, усвідомлення і постановка життєвих та професійних цілей; розподіл цілей по основним життєвим сферам та часу їх реалізації в управлінців. Навчання методам планування часу та утримання встановлених цілей; активізація особистісного компонента здатності до цілепокладання; актуалізація необхідних для досягнення цілей внутрішніх ресурсів.

Другий блок тренінгової програми почався з *міні-лекції «Цілепокладання в процесі управління»*. Лекція викликала особливий інтерес у всіх учасників. Вони активно задавали питання, фіксували потрібну їм інформацію, викладали свою думку. Лекція показала високу зацікавленість учасників та готовність активно включитися в тренінговий процес.

У процесі *вправи «Карта майбутнього»* кожен учасник зміг співвіднести цілі між собою і зрозуміти, наскільки вони поєднуються одна з одною, які перешкоди зустрічаються на шляху до них, які нові можливості відкриваються. Результатом виконання вправи стало створення кожним учасником наочної картини власного майбутнього, що сприяє більш чіткому усвідомленню своїх цілей.

По закінченню вправи учасники із задоволенням включилися в обговорення питань: 1) де знаходяться найважливіші цілі? 2) наскільки вони поєднуються одна з одною? 3) де вас підстерігають небезпеки? 4) звідки ви будете черпати сили для того, щоб досягти бажаного? 5) які почуття викликає у вас ця картина?

В ході *вправи «Прорвися до своєї мети»* учасники-управлінці навчилися йти до своєї мети і не відступати з наміченого шляху, які б не були перешкоди. А також бути наполегливими і переконливими в досягненні своїх цілей.

Фінальною вправою другого блоку стало створення колажу *«Життєвий шлях»*. Учасники розвивали здатність планування свого життєвого шляху. Це заняття дозволило їм замислитися над важливістю деяких подій, прагнення до поставлених цілей і вирішення труднощів. А також вправа дозволило більш чітко усвідомити свої цілі, розставити пріоритети і намітити послідовність. Після завершення вправи, учасники з цікавістю обговорювали наступні питання: 1) які враження та емоції з'являються при погляді на власний колаж? 2) чи вдалося помітити нові

подробиці свого життя? 3) чи реально те майбутнє, намальоване на колажі?
4) як можна постаратися його досягти?

За підсумками другого блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: розставити пріоритети, намітити послідовність досягнення своєї мети і не відступати з наміченого шляху.

3 БЛОК. «Формування команди як інструмент вирішення організаційних проблем»

Мета: формування і посилення загального командного духу шляхом згуртування групи людей; розвиток відповідальності і вкладу кожного учасника у вирішенні загальних задач; отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу; усвідомлення себе командою; набуття досвіду групової взаємодії, поліпшення комунікації між членами групи.

В процесі проведення *психологічного вправи «Стежка»* учасники отримали унікальний досвід спільних ресурсних переживань: почуття перемоги, тріумфу, ентузіазму, впевненості та сили. Був сформований позитивний погляд на можливості команди і підвищений рівень особистої відповідальності учасників за результат.

В ході *рефлексії* після закінчення психологічної гри учасники охоче включилися в обговорення питань: 1) чи досягла група мети? 2) вона може пишатися результатом? 3) чи задоволені ви своїм результатом? 4) що допомагало / що заважало впоратися із завданням? 5) які висновки ви зробили з цієї вправи?

Під час *вправ «7 факторів» та «Безлюдний острів»* учасники вибудовували ефективні комунікації в команді: працювали над неформальною взаємодією між членами команди, підвищували ефективність передачі інформації. Всі спірні ситуації були дозволені і досягнуто взаєморозуміння.

Рефлексія після закінчення вправ показала, що більшість учасників-управлінців зможуть домовитися зі своїми підлеглими, адже комунікація – це важливий етап у професійній діяльності. Також учасники з великим

інтересом обговорювали такі питання як: 1) чи було у вас відчуття, що інші члени вашої команди зрозуміли ваші ідеї? 2) чи можна було донести свою точку зору до інших більш ефективно? 3) яка якість особисто вам здається особливо важливою? 4) яку якість ви хотіли б розвивати в собі надалі?

Фінальним було проведено *вправу «Чарівна лампа»*, в процесі якої учасники задумалися про ті зміни, які вони хотіли б бачити в своїй команді. У ході *спільної рефлексії* третього блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: сформувати команду однодумців, які усвідомлюють важливість спільної діяльності для досягнення бізнес-цілей; навчилися конструктивно вирішувати конфлікти в команді; підвищили продуктивність і результативність роботи своїх підрозділів.

4 БЛОК. «Стресостійкість управлінця як ресурс вирішення організаційних проблем»

Мета: формування у учасників уявлень про сутність проблемних ситуацій, про внутрішні і зовнішні ресурси, які допомагають в їх вирішенні; актуалізація уявлень про особистісні якості, які допомагають в подоланні проблемних ситуацій; відпрацювання практичних навичок використання методів нейтралізації стресового впливу; розширення уявлення про власні можливості мінімізації стресового впливу, напруги в умовах інтенсивної професійної діяльності.

Перша частина тренінгової програми була присвячена роботі зі стресом. По ходу проведення *вправи «Вулкан»* учасники освоювали техніки саморегуляції при переживанні гніву та агресії, а в процесі *вправи «Символ спокою»* учасники-управлінці усвідомили ресурси стресостійкості. Наприклад, один з учасників нашого тренінгу зобразив на аркуші паперу скелю біля моря як символ впевненості, назвавши такі її якості, як довга тривалість життя, невразливість перед будь-якими природними катаклізмами, твердість породи. Група також запропонувала звернути увагу на такі характеристики скелі, як можливість альпіністам підкорювати її вершину (тобто допомагати іншим добиватися поставлених цілей), давати можливість

людям милуватися морем з висоти оглядових майданчиків (розвивати у людей почуття прекрасного, почуття єднання з природою). Для учасника групи такі зауваження були несподівані і стали певним інсайтом. В ході вправи було видно, що цей учасник своєю поведінкою старався продемонструвати, що він незалежний від людей і не потребує в них. Коментарі групи показали йому, що оточуючі можуть потребувати в ньому, в його підтримці, знаннях і досвіді.

В рамках проведення *вправи «Два на два, або Новий Юлій Цезар»* учасники ефективно тренували взаємодію з партнером при максимальній концентрації і швидкості реакцій; розвивали вміння ефективно працювати в декількох напрямках діяльності; навчилися діяти в умовах стресу, не втрачаючи здібностей концентрувати увагу на проблемі.

В ході *рефлексії* після закінчення психологічної гри учасники охоче включилися в обговорення питань: 1) які дії було складніше виконувати – повторювати рухи партнера або відповідати на питання? 2) чи траплялися під час гри миті кризи, коли ви розуміли, що втрачаєте контроль над ситуацією? Що допомогло вам подолати такі моменти і повернутися до виконання завдання? 3) що ви винесли для себе з гри? 4) що ви думаєте зараз про сильні і слабкі сторони своєї поведінки в кризовій ситуації?

Друга частина тренінгової програми була присвячена роботі з *вирішенням проблем*. По ходу *вправи «Асоціації»* учасники-управлінці працювали з такими поняттями – «труднощі» та «проблема». У більшості групи виникали асоціації: почуття, дії, образи, ситуації. У підсумку учасники змогли виявити уявлення про проблемні ситуації.

Під час наступної *вправи «Чим потрібно володіти, щоб вирішувати життєві труднощі»*, учасники досліджували особистісні якості, необхідні для вирішення проблемних ситуацій. По ходу вправи були такі питання, як: 1) чи потрібно вирішувати життєві труднощі? 2) якими особистісними якостями треба володіти, щоб долати труднощі? 3) чи потрібна підтримка інших людей? 4) в чому вона може виявлятися?

В ході *вправ «Автобус» і «Мої ресурси»* учасники розвивали вміння знаходити внутрішні і зовнішні ресурси для вирішення важких ситуацій, а також моделювали проблемну ситуацію і розпізнавали свої емоції в ситуації, що виникла.

Під час *загальної рефлексії* четвертого блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: підвищити рівень особистої ефективності за рахунок розвитку навичок управління стресом; виявити причини появи стресів і визначити нові поведінкові звички щодо недопущення стресу; отримати новий досвід і практичні інструменти з розвитку внутрішніх навичок гнучкості; сформуванати уявлення про сутність проблемних ситуацій, про внутрішні і зовнішні ресурси, які допомагають в їх вирішенні.

5 БЛОК. «Навички невербальної комунікації як основа ефективності між особистісної взаємодії співробітників організації»

Мета: розвиток здатності ефективного спілкування за допомогою невербальної комунікації, а також вміння вловлювати та аналізувати невербальні сигнали інших людей.

В рамках проведення *психологічної гри «Я сьогодні ось такий...»* учасники розвивали вміння розуміти свій емоційний стан і висловлювати його вербально та невербально. Після гри учасники охоче включилися в обговорення питань: 1) чи легко було зобразити свій стан? 2) чи легко було повторити рухи, міміку ведучого? 3) чи приємно було, коли хтось в точності повторював ваші рухи, інтонацію? 4) чи сподобалося звернення на ім'я?

По ходу *вправи «Гри з соромом»* учасники-управлінці аналізували власні емоції; виявляли ірраціональні установки, що лежать в основі деяких негативних емоцій; розуміли і приймали емоції інших людей. Ця вправа глибоко торкнулося багатьох учасників, тому була дана можливість висловитися кожному. В процесі обговорення виникла необхідність обговорення таких емоцій, як сором, вина. За підсумком рефлексії учасники з великим бажанням відповідали на такі питання, як: 1) що ви відчували, коли вибирали конверт? 2) що відчули, коли побачили листок в своєму

конверті? 3) в який реальній життєвій ситуації у вас виникає таке відчуття? 4) чи звертали ви увагу на інших учасників до (після) витягування конверта? 5) чи помітили ви фізіологічні ознаки тривоги у себе? 6) як ви вважаєте, в зв'язку з чим виникає в вас це почуття? 7) які ірраціональні судження лежать в основі цього та інших негативних почуттів?

В ході *вправ «Фігури», «Картина» та «Передача почуттів»* учасники розвивали вміння поєднати вербальні та невербальні засоби спілкування; формували навик акцентування уваги оточуючих за рахунок різних засобів спілкування. За підсумком вправи обговорювалися такі питання: 1) чи складно було пояснювати тільки за допомогою міміки та жестів? 2) чи не було бажання використовувати ще і мову?

За підсумком спільної *рефлексії* п'ятого блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: побудувати довірчі відносини засобами невербальної комунікації; визначити по несвідомим ознакам внутрішній стан співрозмовника; навчилися контролювати мову в стресових ситуаціях (роздратування, гнів, образа та ін.).

По закінченню тренінгу «Невербальне спілкування» учасникам-управлінцям було дано домашнє завдання – вправа для вдосконалення невербальних способів спілкування. Отже, розроблена нами тренінгова програма для чоловіків є ефективна та дієва.

Тренінгова програма з формування управлінських компетенцій у жінок-керівників

В апробації нашої тренінгової програми взяли участь 27 респондентів: 7 управлінців-жінок та 20 менеджерів-жінок.

1 БЛОК. «Здатність до ризику як умова успішної управлінської діяльності»

Мета: формування вміння відрізнити виправданий ризик від не виправданого; розвиток здатності до азарту, ризику, захопленості; створення умов для підвищення рівня особистісної активності.

В рамках проведення *Ігровий методики «Дилема в'язня»* учасники отримали досвід: моделювання певних міжособистісних відносин; можливість не тільки спостерігати, а й моделювати бажану поведінку; групового обговорення проблемних питань; керівництва процесом групового обговорення.

Під час *Вправи «Ступінь ризику»* учасники-управлінці зафіксували отриману інформацію за рахунок оцінки ризику зараження ВІЛ інфекції при різних формах сексуальної активності та побутових контактах.

Ділова гра «Потерпілі корабельної аварії» дозволила розвинути учасникам навички визначення мети й планування діяльності; розвинути внутрішню гнучкість в розробці та зміну плану дій; розвинути навички саморегуляції в процесі досягнення цілей; розвинути соціальну та особистісну критичність, уміння співвідносити свою діяльність з діяльністю інших людей.

У ході спільної *рефлексії* першого блоку тренінгової програми учасники відмітили підвищення рівня активності, виникнення бажання активно діяти, ризикувати та «грати» азартно при вирішенні організаційних завдань.

2 БЛОК. «Формування команди як інструмент вирішення організаційних проблем» (дивись тренінгову програму формування управлінських компетенцій у чоловіків-керівників).

3 БЛОК. «Ресурси стресостійкості особистості в структурі професійної діяльності»

Мета: формування у учасників розуміння нових способів зняття напруги (стресового стану); створення умов для усвідомлення ознак стресу та наслідків у себе та інших людей; навчання учасників методам самопомоги і саморегуляції.

В ході прослуховування *міні-лекції «Стрес»* учасники задавали питання на уточнення та прояснення змісту. Рефлексивна бесіда в кінці

інформаційного блоку показала високу зацікавленість учасників та готовність активно включитися в тренінговий процес.

В рамках проведення *рольової гри «Весняний розпродаж»* учасники отримали досвід: використання стратегії ефективної поведінки в типових або часто повторюваних професійно важких ситуаціях; відстеження свого емоційного стану в ситуаціях професійного стресу; групового обговорення проблемних питань.

Під час *вправи «Коло досконалості»* учасники розвивали почуття впевненості в тривожній ситуації, пов'язаною з майбутніми подіями. Почуття тривоги з розмови з шефом про підвищення зарплати виникало у одного з учасників групи ні перед кабінетом шефа (двері кабінету шефа він вибрав як сигнал на 3-му кроці), а при вигляді власної машини, в яку він сідав, щоб їхати на роботу. Учасники-управлінці виявляли найраніше сигнали тривоги, щоб вчасно «включити рятувальний круг».

По ходу *рефлексії* учасники ділилися своїми результатами - розповідали про те, як змінилося їхнє сприйняття майбутньої події, яка раніше викликала хвилювання.

У процесі *вправи «Стійкість»* учасники наочно демонтували ресурси людини, в результаті яких у них підвищилася самооцінка. Проекцією придбаних управлінських компетенцій стали результати проведеної фінальної *вправи «Портрет стресостійкої людини»*.

За підсумком *рефлексії* третього блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: виявити сильні і слабкі сторони кожної з можливих стратегій впевненої поведінки; навчилися відслідковувати свій емоційний стан в ситуаціях професійного стресу.

4 БЛОК. «Постановка і досягнення цілей у професійній діяльності управління»

Мета: оволодіння навичкою постановки цілей; розвиток компетенції цілепокладання; створити високу мотивацію до досягнення намічених короткострокових та довгострокових цілей; сформувати розуміння

залежності між правильним цілепокладанням, ефективним управлінням часом та фінансовим благополуччям.

Почався тренінг з *міні-лекції* «**Цілепокладання як основна функція управління**». Під час лекції учасники задавали питання на уточнення змісту. В кінці інформаційного блоку учасники показали високу зацікавленість.

В рамках проведення *вправи* «**Через три роки**» учасники аналізували свої життєві проблеми, відповідно до свого майбутнім; навчилися більш чітко розставляти пріоритети у своєму поточному житті, а також робити ухил на більш важливі цілі в роботі.

В ході рефлексії по закінченню вправи всі учасники обговорювали такі питання: 1) яка діяльність за допомогою даного погляду здається більш важливою, а яка – ні; 2) повністю чи збігається ця думка з позиції теперішнього часу; 3) які враження справляє факт того, що через 3 роки ви не згадаєте жодної проблеми або справи, які вирішуєте сьогодні?

Під час *вправ* «**Лінія життя**» і «**Життєвий шлях**» учасники розвивали здібності планування свого життєвого шляху. Це заняття дозволило задуматися більшості учасників над важливістю деяких подій, прагнення до поставлених цілей і вирішення труднощів.

Обговорення вправи включало такі питання, як: 1) які враження та емоції з'являються при погляді на власний колаж; 2) чи вдалося помітити нові подробиці свого життя; 3) чи реально те майбутнє, намальоване на колажі; 4) як можна постаратися його досягти? За підсумком вправи учасники змогли чіткіше усвідомити свої цілі, розставити пріоритети та намітити послідовність.

За підсумком спільної *рефлексії* четвертого блоку тренінгової програми учасники без труднощів змогли: чітко розставити пріоритети у своєму поточному житті; опанувати навиком постановки цілей; створити високу мотивацію до досягнення намічених короткострокових і довгострокових цілей. Отже, розроблена нами тренінгова програма для жінок є ефективна та дієва.

Перевірка ефективності тренінгової програми

З метою перевірки дієвості розроблених тренінгових програм нами проведено повторно діагностику серед респондентів загальної вибірки досліджуваних.

Для перевірки ефективності Тренінгової програми формування управлінських компетенцій у чоловіків-керівників та Тренінгової програми формування управлінських компетенцій у жінок-керівників нами використано повторно наступні методики: «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Т. В. Корнілова); «Методика готовності до ризику» (А.М. Шуберт); «Діагностика управлінських орієнтацій» (Т. Санталайнен); «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» (С. Норман, Д.Ф. Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А. Крюковою); Методика «Емоційний інтелект» (Н. Холл); тест «Соціальний інтелект» (Дж. Гілфорд).

Повторно методику «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Т. В. Корнілова) нами використано лише на групі респондентів управлінців - чоловіків, оскільки проблем прийняття управлінських рішень управлінцями-жінками на стані констатувального експерименту нами не виявлено. Аналіз отриманих даних показав, що схильність до використання стратегії уникнення зменшилось на 9%, прокрастинації відповідно на 13% (дивись рис 3.4.1).

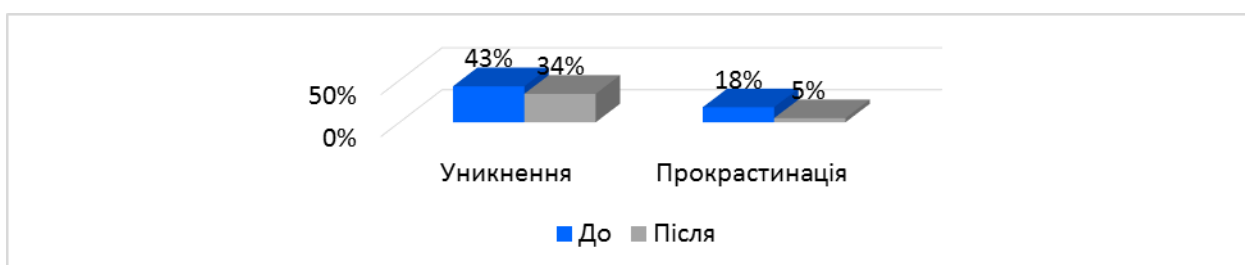


Рис. 3.4.1. Діагностика змін у прийнятті рішень респондентами керівниками-чоловіками (за методикою Т.В. Корнілової)

Таблиця 3.4.1.

Властивості керівників, які приймають рішення, в опитуваних управлінців та менеджерів (за методикою Т.В. Корнілової)

Властивості особистості, яка приймає рішення	До	Після
	%	%
Уникання		
Високий	43%	34%
Середній	48%	33%
Низький	9%	33%
Прокрастинація		
Високий	18%	5%
Середній	62%	50%
Низький	20%	45%

За результатами «Методики готовності до ризику» (А.М. Шуберт) ми отримали наступні результати. Частота використання стратегії схильність до ризику у чоловіків стало менше на 9%. Середній рівень готовності до ризику у чоловіків став більше на 9%, а у жінок – на 14%. Стратегія схильність до обережності у чоловіків стало менше на 2%, а у жінок – на 14% (дивись рис. 3.4.2).

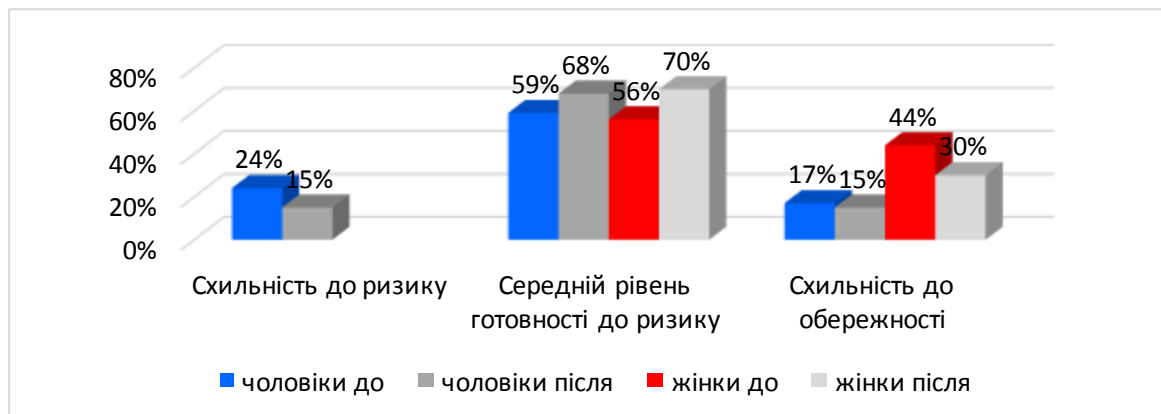


Рис. 3.4.2. Діагностика змін у готовності до ризику респондентами керівниками-чоловіками та керівниками-жінками (за методикою А.М. Шуберта)

За результатами методики «Діагностика управлінських орієнтацій» (Т. Санталайнен) ми отримали наступні результати. Рівнозначні орієнтації на людей і на справу у чоловіків став більше на 15%, а у жінок – на 17%. Домінуюча орієнтованість на людей, взаємодію, співпрацю у чоловіків не змінився (22%), а у жінок став більше на 1%. Переважна орієнтованість на

завдання, справу, діло у чоловіків стало менше на 15%, а у жінок – на 18%.

Представимо результати опитування чоловіків та жінок (рис. 3.4.3):

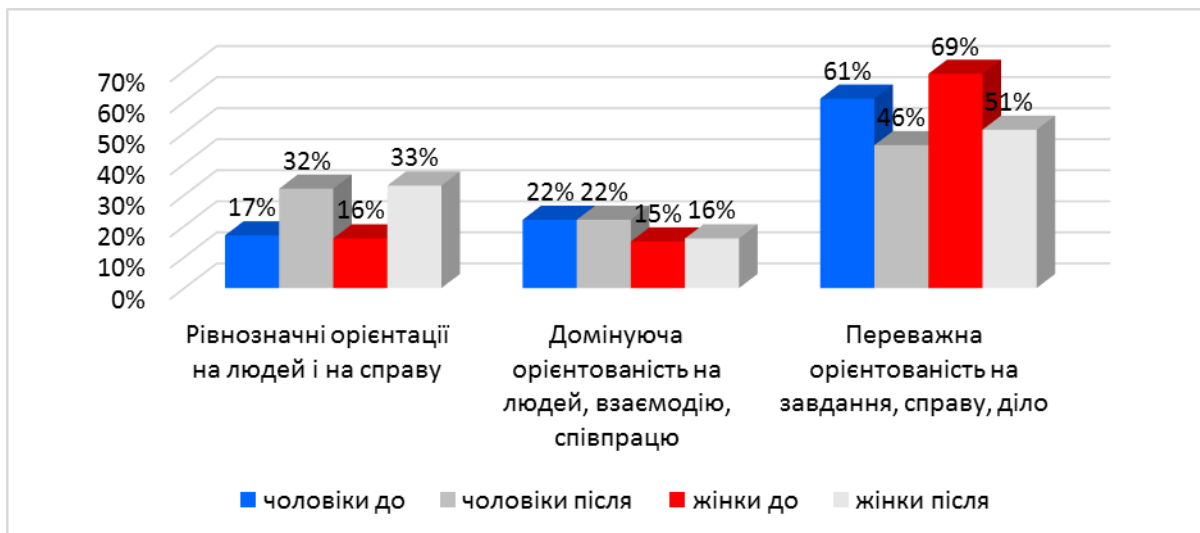


Рис.3.4.3. Діагностика змін управлінських орієнтацій респондентами керівниками-чоловіками та керівниками-жінками (за методикою Т. Санталайнен)

Повторно методику «Копінг-поведінка у стресових ситуаціях» (С.Норман, Д.Ф. Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер; адаптований варіант Т.А. Крюковою) нами використано лише на групі респондентів управлінців - чоловіків, оскільки проблем з копінгу вирішенням проблем у управлінців-жінок на стані констатувального експерименту нами не виявлено. Частота використання копінг стратегії «вирішення проблем» у керівників – чоловіків на високому рівні стало більше на 3%, на середньому рівні стало більше на 10% та на низькому рівні стало менше на 18% (дивись рис. 3.4.4).

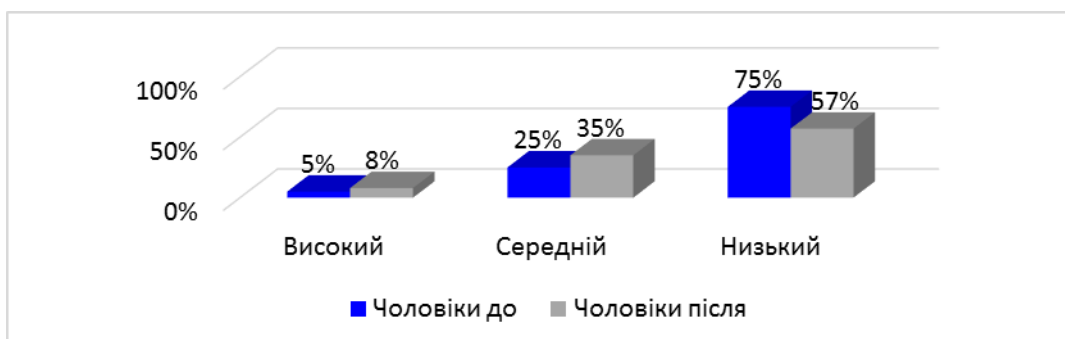


Рис. 3.4.4. Діагностика змін копінгу «вирішення проблем» респондентами керівниками-чоловіками (за методикою Т.А. Крюкової)

Частота використання копінг стратегії «Відволікання» у керівників – чоловіків на високому рівні стало менше на 3%. На середньому рівні стало

менше на 3% та на низькому рівні стало більше на 10%. У керівників – жінок на середньому рівні стало менше на 9% та на низькому рівні стало більше на 9%. Порівнюємо частоту відволікання від стресових ситуацій серед опитуваних управлінців та менеджерів (рис. 3.4.5).

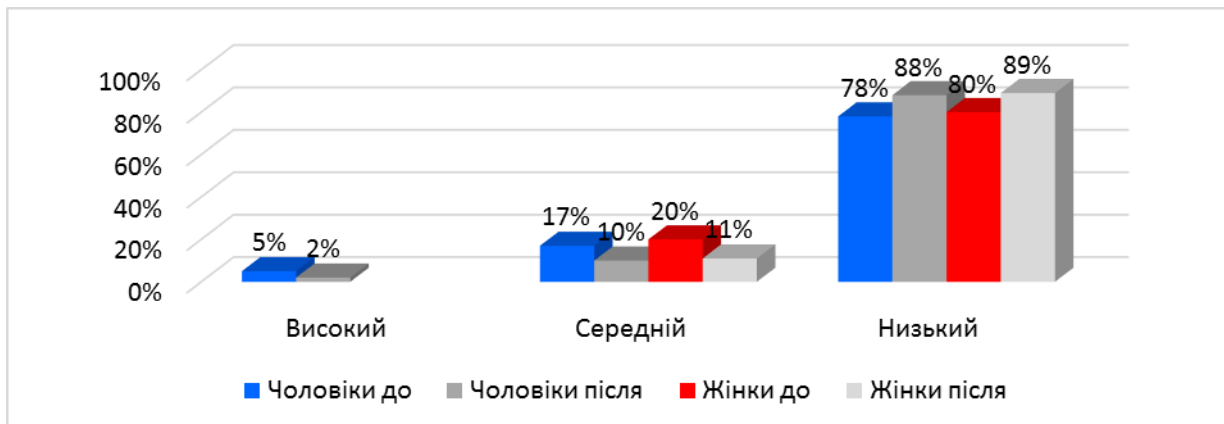


Рис. 3.4.5. Діагностика змін відволікання респондентами керівниками-чоловіками та керівниками-жінками (за методикою Т.А. Крюкової)

Частота використання копінг-стратегії «Соціальне відволікання» у керівників – жінок на високому рівні стало менше на 4%, на середньому рівні стало менше на 14% та на низькому рівні стало більше на 18%. Для кращої наочності відобразимо прояви використання копінг-стратегії «Соціальне відволікання», за допомогою рис. 3.4.6:

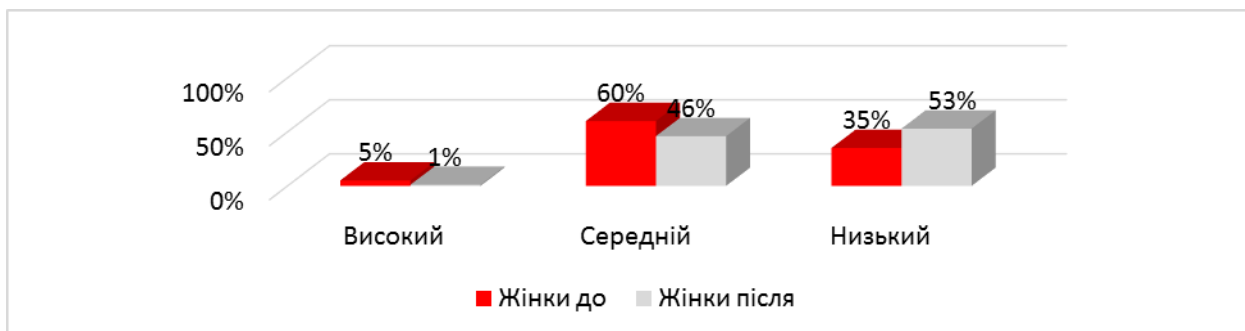


Рис. 3.4.6. Діагностика змін соціального відволікання респондентами керівниками-жінками (за методикою Т.А. Крюкової)

За результатами методики «Емоційний інтелект» (Н. Холл) ми отримали наступні результати. Частота використання стратегії емоційна обізнаність стало більше на 6%, стратегія управління своїми емоціями не змінилася (60%). Самомотивація у чоловіків керівників стало більше на 9%,

емпатія – на 2%, а стратегія розпізнавання емоцій інших людей стало більше на 4%. Порівнюємо прояви емоційного інтелекту серед керівників чоловіків (рис. 3.4.7):

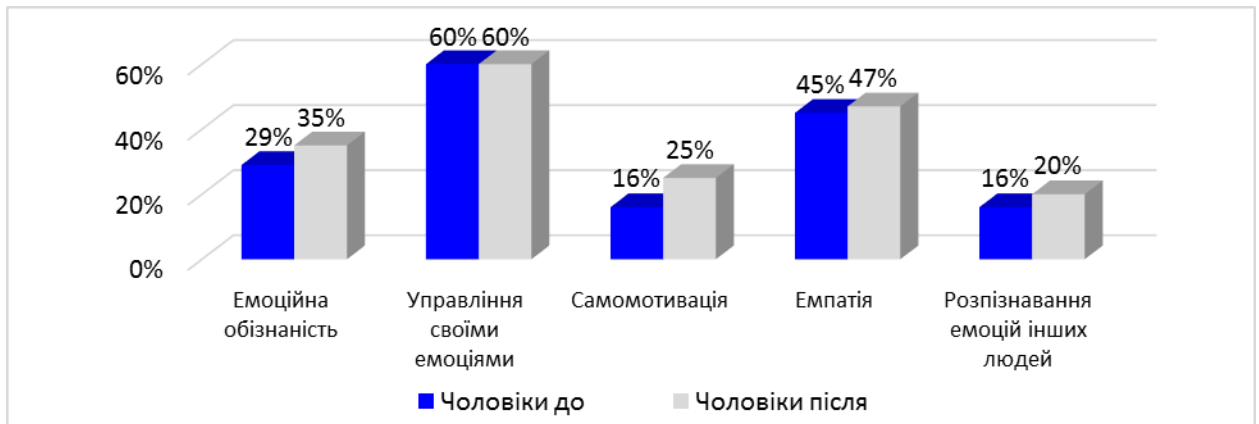


Рис. 3.4.7. Діагностика змін емоційного інтелекту респондентами керівниками-чоловіками (за методикою Н. Холла)

За результатами методики «Соціальний інтелект» (Дж. Гілфорд) ми отримали наступні результати. Частота використання фактора пізнання результатів поведінки (вміння прогнозувати наслідки) на рівні вище середнього стало більше на 7%, на середньому рівні стало більше на 8%, а на рівні нижче середнього стало менше на 15%. Для кращої наочності відобразимо прояви пізнання результатів поведінки у керівників жінок, за допомогою рис. 3.4.8:

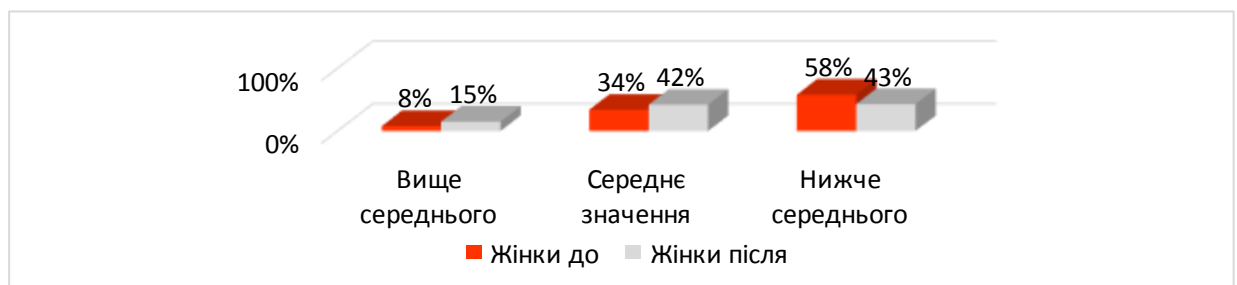


Рис. 3.4.8. Діагностика змін пізнання результатів поведінки респондентами керівниками-жінками (за методикою Дж. Гілфорда)

Отже, після перевірки дієвості розроблених тренінгових програм нами проведено повторно діагностику серед респондентів загальної вибірки досліджуваних. Аналіз отриманих даних показав, що розроблені нами тренінгові програми для жінок та чоловіків є ефективні та дієві.

Висновки до розділу 3.

Проведене нами емпіричне дослідження проблеми гендерних аспектів прояву професійних компетенцій в управлінні бізнесом надає можливість зробити наступні висновки:

1. Нами встановлено наявність гендерних відмінностей у проявах професійних компетенцій управлінців-чоловіків та жінок. Управлінці-чоловіки більш схильні до ризику, уникання та прокрастинації при прийнятті управлінських рішень, використовують непродуктивні копінг-стратегії у стресових ситуаціях, у них менш виразні характеристики емоційного та соціального інтелекту, проте чоловіки більш схильні до прогнозування наслідків поведінки інших людей.
2. Управлінці-жінки мають вищу схильність до обережності, вони мають вищу схильність до соціального відволікання від проблем та відволікання (зміна виду діяльності). У жінок низькі показники вміння прогнозувати наслідки поведінки.
3. Поряд з цим, є професійні компетенції, властиві як для управлінців-чоловіків так і управлінців-жінок в однаковій мірі, а саме: управлінська орієнтація на справу, діло, а також вибір колегіального стилю керівництва.
4. В рамках проведення Тренінгової програми з формування управлінських компетенцій у чоловіків-керівників учасники без труднощів змогли: виокремити сильні і слабкі сторони кожної з можливих стратегій прийняття управлінських рішень; виявити причини появи стресів і визначити нові поведінкові звички щодо недопущення стресу; побудувати довірчі відносини засобами невербальної комунікації.
5. За підсумками Тренінгової програми формування управлінських компетенцій у жінок-керівників учасники відмітили підвищення рівня активності; виявили сильні та слабкі сторони кожної з можливих стратегій впевненої поведінки; навчилися відслідковувати свій

емоційний стан в ситуаціях професійного стресу; опанувати навиком постановки цілей.

6. Також усі учасники, як чоловіки так і жінки змогли сформувати команду однодумців, які усвідомлюють важливість спільної діяльності для досягнення бізнес-цілей.
7. Після перевірки дієвості розроблених тренінгових програм нами проведено повторно діагностику серед респондентів загальної вибірки досліджуваних. Аналіз отриманих даних показав, що чоловіки стали менше використовувати стратегії уникнення та прокрастинації. Чоловіки стали ризикувати виправдано, а жінки стали більше азартними і активними. Як чоловіки, так і жінки стали орієнтовані не тільки на справу, а і на людей, також вони стали більш націлені на вирішення проблеми в організації. Рівень емоційної обізнаності, самомотивації, емпатії у чоловіків-керівників збільшився. А у жінок збільшився рівень пізнання результатів поведінки (вміння прогнозувати наслідки).

ВИСНОВКИ

Проведений нами теоретичний аналіз питань професійних компетенцій в управлінській діяльності та особливостей гендерних відмінностей в структурі управління, а також здійснене емпіричне дослідження проблеми гендерних аспектів прояву професійних компетенцій в управлінні бізнесом надає можливість зробити наступні висновки.

1. Управління – це ефективне та продуктивне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (управління) та контролю організаційних ресурсів. Головними управлінськими функціями є: формування і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання і корегування; облік і контроль за його дотриманням. При цьому зміст діяльності керівника виявляється у функціях цілепокладання, адміністративно-організаційної, експертної, дисциплінарно-стимулювальної, репрезентативної, виховно-пропагандистської діяльності.

2. Успішність роботи керівника-управлінця забезпечують: соціально обумовлені риси, кваліфікаційні знання, вміння і навички керівної роботи, психологічні особливості працівника. До загальних здібностей керівника, що впливають на успішність його управлінської діяльності, належать: практичність і глибина розуму, комунікативність, ініціативність, наполегливість, самовитримка, працездатність, уважність, організованість, самостійність у прийнятті рішень тощо. Важливими особистісними якостями керівника є: допитливість, постійний інтерес до наукових успіхів, дисциплінованість, критичність, уміння співпрацювати з людьми, високо розвинені лідерські якості. Єдність вказаних психологічних характеристик та вимог до особистості керівника визначають ефективність його управлінської діяльності та закладають основу для подальших досягнень.

3. Важливим фактором успішності управлінської діяльності керівника є його професійна компетентність – здатність та вміння поєднувати професійні та особистісні якості з метою виконання управлінських функцій, пов'язаних з процесом ухвалення управлінських рішень. До структури управлінської

компетентності керівника входять різні професійні компетенції, а саме: знання, необхідні для керівної діяльності та посади управлінця; уміння і навички, які потрібні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків керівника; професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють успішному виконанню функціонально-посадових обов'язків; загальна та управлінська культура; мотивація професійної діяльності.

4. Соціологічний погляд на управлінську діяльність чоловіків та жінок базується на уявленнях суспільства про їх ролі, стереотипи їх відповідності та характерні якості. Навіть при однакових досягненнях, особистісних якостях і характеристиках суспільство ставиться більш позитивно до керівника-чоловіка, відзначаючи агресивність жінки-керівника. Для того, щоб досягнути успіхів у керівній діяльності, жінці потрібно володіти необхідними для цього знаннями і вміннями, мати відповідний освітній рівень, а також проявляти здатність до поєднання сімейних та лідерських ролей. Великого значення в успіхах жінки-управлінця надається її сім'ї та чоловіку, який здатний підтримати жінку та перейняти на себе частину або всі сімейні обов'язки.

Гендерні відмінності професійних компетенцій управлінця – це особливості чоловічого та жіночого підходів до процесу управління, які проявляються в реалізації основних управлінських функцій, у видах і типах прийняття управлінських рішень, специфіці реагування на вплив психологічних факторів діяльності. Незважаючи на гендерні відмінності у чоловічому та жіночому стилях поведінки та мислення, вони можуть ефективно управляти бізнесом, хоча й за допомогою різних способів.

5. На основі детального аналізу результатів опитування управлінців-чоловіків та жінок, менеджерів-чоловіків та жінок ми встановили гендерні відмінності прояву професійних компетенцій керівників. Зокрема, за стилями керівництва явних гендерних відмінностей не виявлено – переважна більшість опитаних віддали перевагу колегіальному стилю управління.

Певні гендерні відмінності було виявлено у прийнятті управлінських рішень: при однаковій схильності до пильності, уваги до деталей та вхідної інформації, необхідної для прийняття рішення, для чоловіків більш характерне уникання і прокрастинація. Також встановлено гендерні відмінності у проявах схильності до обережності (як протилежності ризику) саме серед жінок-управлінців. Управлінці-чоловіки більш схильні до ризику.

За результатами гендерних відмінностей у проявах управлінських орієнтацій не виявлено, однак серед чоловіків і жінок встановлено перевагу управлінських орієнтацій на справу і діло. Далі, у ході аналізу переважних стратегій копінг-поведінки у стресі значних гендерних відмінностей не виявлено, однак встановлено вищу схильність жінок-управлінців до соціального відволікання від проблем. А також, як у чоловіків, так і у жінок – схильність до відволікання (зміна виду діяльності).

Крім того, встановлено гендерні відмінності у проявах емоційного інтелекту, а саме: управлінцям-жінкам властиві вищі характеристики емоційного інтелекту – вища емоційна обізнаність, вища самотивація, емпатія, вищі здібності до розпізнавання і врахування емоцій інших людей, ніж чоловікам.

За узагальненим рівнем розвитку соціального інтелекту значних гендерних відмінностей не встановлено. Разом з тим встановлено гендерні відмінності в характеристиках соціального інтелекту – управлінцям-чоловікам більш властива здатність до вміння прогнозувати наслідки поведінки, а жінкам – більш характерні вміння розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними проявами; розуміти і враховувати відтінки взаємин між людьми.

Отже, попередньо висунуті нами гіпотези підтверджено частково: *першу гіпотезу* щодо існування певних аспектів управлінських дій по відношенню до яких можна виокремити гендерні відмінності підтверджено; *другу гіпотезу* стосовного того що гендерна належність керівника обумовлює певні обмеження у реалізації ним ефективної управлінської діяльності

підтверджено; третю гіпотезу про те, що функціональна позиція управління та лінійного менеджменту є визначальною у наявності відмінностей гендерного керівництва нами не підтверджено.

6. За результатами констатувального експерименту нами розроблено дві *тренінгові програми з формування управлінських компетенцій з урахуванням гендерних відмінностей*. В рамках проведення Тренінгової програми для чоловіків-керівників учасники без труднощів змогли: вичленувати сильні і слабкі сторони кожної з можливих стратегій прийняття управлінських рішень; розставити пріоритети, намітити послідовність досягнення своєї мети; виявити причини появи стресів і визначити нові поведінкові звички щодо недопущення стресу; отримати новий досвід і практичні інструменти з розвитку внутрішніх навичок гнучкості; побудувати довірчі відносини засобами невербальної комунікації.

За підсумками Тренінгової програми формування управлінських компетенцій у жінок-керівників учасники відмітили підвищення рівня активності, виникнення бажання активно діяти, ризикувати та «грати» азартно при вирішенні організаційних завдань. Учасники змогли: виявити сильні і слабкі сторони кожної з можливих стратегій впевненої поведінки; навчилися відслідковувати свій емоційний стан в ситуаціях професійного стресу; чітко розставити пріоритети у своєму поточному житті; опанувати навиком постановки цілей. Також усі учасники, як чоловіки так і жінки змогли сформувати команду однодумців, які усвідомлюють важливість спільної діяльності для досягнення бізнес-цілей.

Аналіз даних повторної діагностики управлінських компетенцій респондентів показав, що розроблені нами тренінгові програми є ефективними та дієвими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анупрієнко О.Л. Жінка-керівник у державному управлінні: подолання гендерних стереотипів суспільства / О.Л. Анупрієнко // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. – 2008. – Вип. 42. – С. 259–269.
2. Бабенко Т. Зміст управлінської культури керівника закладу освіти / Т. Бабенко // Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Сер. : Педагогічні науки. – 2015. – Вип. 135. – С. 49–53.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
4. Белова Е.Н. Управленческая компетентность руководителя : [монографія] / Е.Н. Белова. – Красноярск, 2007. – 268 с.
5. Бендас Т.В. Психология лидерства / Т.В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 447 с.
6. Білянin Г.І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти [Електронний ресурс] / Г.І. Білянin // Народна освіта : Електронне наукове фахове видання. – 2013. – Вип. 2(20). – Режим доступу : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=523.
7. Бляхман Л.С. Введение в менеджмент: учеб. пособие / Л.С. Бляхман, В.П.Галенко, А.В. Минкин. – 2-е изд. – СПб., 2004. – 180 с.
8. Боднар О. Менеджмент педагогічного персоналу: структура, функції та технології [Електронний ресурс] / О. Боднар // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://tme.uomo.edu.ua/docs/3/10bodsft.pdf>.
9. Боднарчук В. Сутність і зміст поняття «Компетенція» в державному управлінні / В. Боднарчук // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 2(29). – С. 19–26.

10. Бураковська А. Нові освітні технології професійної підготовки державних службовців / А. Бураковська, О. Мельников, В. Шайдеров // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 75–85.
11. Бэм С. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов / С. Бэм. – Пер. с англ. – М.: «Российская политическая энциклопедия». – 2014. – 336 с.
12. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. Васильченко. – Х. : Основа, 2007. – 176 с.
13. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 1999. – 176 с.
14. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи / Р.П. Вдовиченко. – Х. : Основа, 2007. – 112 с.
15. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – 2-е изд. – М. : Юрист, 2008. – 496 с.
16. Віаніс–Трофименко К.Б. Підвищення професійної компетентності педагога / К.Б. Віаніс–Трофименко, Г.В. Лісовенко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.
17. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління: підручник для менеджерів вищих навч. закладів / О.І. Власова, Ю.В. Никоненко. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
18. Воеводина О. Женский менеджмент / О. Воеводина // Управление персоналом. – 2009. – № 10. – С. 34–35.
19. Вознюк Т.Г. Менеджмент навчально–виховного процесу / Т.Г. Вознюк. – К. : Здоров'я, 2002. – 128 с.
20. Волотовська Т.П. Теоретичні аспекти управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Т.П. Волотовська // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. – 2017. – Вип. 142. – С. 26–31.

21. Ворон О. Методологічні аспекти зростання професійного потенціалу керівників загальноосвітніх навчальних закладів / О. Ворон // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 4 (80). – С. 7–10.
22. Гвоздева Е.С. Штрихи к портрету женщин-менеджеров / Е.С. Гвоздева, В.И. Герчиков // Социологические исследования. – 2000. – № 11. – С. 36–44.
23. Головньюва І.В. Жіноча самореалізація: гендерно рольовий аспект / І.В. Головньюва, І.В. Найдовська // Вісник Харківського державного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Психологія. – 2001. – Вип. 7. – С. 37–43.
24. Городнова А.А. Компетенции современного российского менеджера / А.А. Городнова // Системы управления и контроля в российских и европейских компаниях / ГУ-ВШЭ, Нижегород. фил., Ун-т Флоренции. – Н. Новгород, 2009. – С. 57–62.
25. Грошев И.В. Гендерные особенности конфликтности на предприятиях и в организациях / И.В. Грошев // Социологические исследования. – 2007. – № 6. – С. 122–130.
26. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : [монографія] / Л.І. Даниленко. – [2-е вид.]. – К.: Логос, 2002. – 140 с.
27. Диагностика «эмоционального интеллекта» (Н. Холл) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – С. 57–59.
28. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / М.Н.Дудин, Н.В. Лясников. – 2-е издание. – М.: изд-во Проспект, 2016. – 233 с.
29. Дудин М.Н. Управленческие решения: Учебное пособие для бакалавров и магистров. Практикум / М. Н. Дудин, Г.К. Джурабаева, Н.В. Лясников, С.В. Панков, Е.Н. Сепиашвили, В.Н. Сидоренко. – М.: изд-во Элит, 2015. – 230 с.

30. Егоршин А.П. Управление персоналом : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 3–е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2009. – 624 с.
31. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – К. : ЦППО АПН України, 2002. – 133 с.
32. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність : метод. матеріали / Г.В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
33. Зелюк В. Професійна компетентність керівного складу вищого навчального закладу: теорія та практика / В. Зелюк // Наукові записки ПОППО: Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника. – Полтава, 2012. – С. 3–8.
34. Ильиных С.А. Гендерные стереотипы и гендерные представления в организационной культуре: на примере организаций малого бизнеса // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2009. Вып. 10. – С. 332–338.
35. Ильиных С.А. Женский топ-менеджмент с точки зрения социологии управления / С.А. Ильиных // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 4. – Т. 2. – С. 113–123.
36. Касьянова О.М. Контрольно–аналітична діяльність керівника навчального закладу / О.М. Касьянова. – Х. : Вид. група «Основа», 2014. – 192 с.
37. Кирейчева Е.В. Психологический тренинг развития Я-концепции / Е.В.Кирейчева, А.В. Кирейчев. – Ялта, 2006 – 80 с.
38. 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.
39. Коваленко Д. Гендерні аспекти лідерства [Електронний ресурс] / Д. Коваленко, М. Школяр. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/1772/1/31.pdf>

40. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом / Н.О. Кодацька // Молодий вчений. – 2016. – № 4 (31). – С. 475–479.
41. Колосовська С.Г. Вимоги до професійних здібностей керівника освітнього закладу [Електронний ресурс] / С.Г. Колосовська. – Режим доступу: http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/kolosovs.pdf.
42. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М. : Центр «Пед. поиск», 2000. – 224 с.
43. Копинг-поведение в стрессовых ситуациях (С. Норман, Д.Ф. Эндлер, Д.А. Джеймс, М.И. Паркер; адаптированный вариант Т.А. Крюковой) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. – С. 442–444.
44. Корнилова Т.В. Мельбурнский опросник принятия решений: русскоязычная адаптация / Т.В. Корнилова // Психологические исследования. – 2013. – Т. 6. – № 31. – С. 4.
45. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи / О. Кравчук // Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки. – 2015. – Вип. 15. – С. 144–148.
46. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Социология» / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп.– М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 487 с.
47. Кривоносова В.А. Професійна (управлінська) компетентність керівника вищого навчального закладу як складова якісного управління вищим навчальним закладом / В.А. Кривоносова. // Науковий вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_18.
48. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник для вищої школи / І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.

49. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок / Є.С. Лазеба // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – 2012. – №1, Т. 3. – С. 81–85.
50. Леванова Е.А. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия / Е.А. Леванова, А.Г. Волошина. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
51. Лєскова Л.Ф. Характерні риси та особливості жіночого менеджменту / Л.Ф. Лєскова // Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. – 2014. – Вип. 8. – С. 90–96.
52. Локшин В.С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти : автореф. дис. д-ра пед. наук / В.С. Локшин. – К., 2015. – 42 с.
53. Лутчин Т.М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади / Т.М. Лутчин // Спільнота кращих державних службовців України. – К., 2011. – С. 40–47.
54. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 448 с.
55. Мартиненко С.М. Оновлення управлінських функцій керівника сучасного навчального закладу в умовах реформування національної системи освіти / С.М. Мартиненко // Управління школою. – 2003. – №7. – (19) березня. – С. 8–9.
56. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : Навч. посіб. / В.І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 134 с.
57. Маслов В.І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В.І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 12.
58. Мелешко В.В. Формування професійної компетентності керівника малокомплектної школи [Електронний ресурс] / В.В. Мелешко. – Режим доступу:

http://library.udpu.org.ua/library_files/psuh_pedagog_prob1_silsk_shkolu/9/visnuk_3.pdf.

59. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – СПб., 2015. – 672 с.
60. Мингазова А.И. Гендерные особенности лидерского поведения / А.И. Мингазова, Я.Ф. Хайруллина, А.Д. Хайруллина // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7-1. – С. 65–66.
61. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка : навчальний посібник / Н.Є. Мойсеюк . – 5-те вид., доп. і перероб . – К., 2007 . – 655 с.
62. Мони́на Г.Б. Тренинг «Ресурси стрессоустойчивости» / Г.Б. Мони́на, Н.В. Раннала. – СПб.: Речь, 2009. – 250 с.
63. Мосюра А.І. Особливості професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу/ А.І. Мосюра, Т.Є. Рожнова // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково–практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами». – 2015. – С. 278–284.
64. Нагорна Н.В. Формування у студентів понять компетентності й компетенції / Н.В. Нагорна // Виховання і культура. – 2007. – №1–2. – С. 266–268.
65. Несин Н.Г. Професійна компетентність керівника навчального закладу / Н.Г. Несин // Відкритий урок. – 2010. – № 11. – С. 12–13.
66. Новікова О.С. Роль психологічних особливостей професійної діяльності жінки-керівника в сучасних економічних умовах / О.С. Новікова, А.В.Атаманчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3. – Том 1. – С. 76–79.
67. Обидина Н.В. Гендерные особенности соотношения коммуникативных и организаторских склонностей с профессиональной эффективностью менеджеров / Н.В. Обидина // Вестник РУДН, серия Педагогика и психология. – 2016. – № 3. – С. 40–47.

68. Олешко П.С. Структура професійної компетентності керівника навчального закладу у системі післядипломної педагогічної освіти / П.С. Олешко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 2 (24). – Т. 1. – С. 88–91.
69. Орбан–Лембрик Л.Е. Морально–психологічні джерела управління / Л.Орбан–Лембрик // Наук. пр. МАУП. – К. : 2002. – Вип. 4. – С. 16–19.
70. Освітній менеджмент : навч. посібн. / за ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
71. Пилипишин В.П. Поняття та основні риси державного управління / В.П. Пилипишин // Юридична наука і практика. – 2011. – № 2. – С. 10–14.
72. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. Приймак // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2012. – Вип. 137. – С. 49–52.
73. Професійна освіта : словник : Навч. посібник / [уклад. С.У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н.Г. Ничкало]. – К. : Вища шк., 2000. – 380 с.
74. Професійно–педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: навчальний посібник / за ред. І.Л. Холковської. – Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2017. – 144 с.
75. Психологія управління / Укл. Л.М. Моїсеєнко. – Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2013. – 175 с.
76. Равен Дж. Компетентность в современном обществе : выявление, развитие и реализация / Дж. Равен; пер. с англ. – М. : Когито–Центр, 2002. – 396 с.
77. Резник С.Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений / С.Д. Резник, О. А. Сазыкина // Университет. управление: практика и анализ. – 2008. – № 6. – С. 57–61.
78. Родигіна І.В. Компетентнісно орієнтований підхід до навчання / І.В. Родигіна. – Х.: Вид. група «Основа», 2005. – 96 с.

79. Романчук І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби [Електронний ресурс] / І. Романчук, І. Карнаух. – режим доступу :
[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf).
80. Роузнер Дж. Стиль женского руководства / Дж. Роузнер // Женщины и бизнес. – М. : Росмэн, 2013. – 122 с.
81. Саликов Ю.А. Гендерные особенности стиля управления / Ю.А. Саликов, О.Г. Шереметова // Проблемы региональной экономики. – 2014. – №4. – С. 87–92.
82. Самофалова М.О. Гендерні особливості управління персоналом [Електронний ресурс] / М.О. Самофалова, Д.О. Гладка. – Режим доступу :
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2114/1616>.
83. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту / В.А. Святоха // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2013. – № 3 (32). – С. 237–242.
84. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загально-освітнього навчального закладу / В. Семанчина // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2016. – Вип. 15. – С. 430–437.
85. Серьогін С. Формування якостей керівника в державному управлінні / С.Серьогін, Н. Гончарук // Вісн. НАДУ. – 2003. – Вип. 3. – С. 137–147.
86. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
87. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : [монографія] / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
88. Тюрина И.О. Гендерные аспекты занятости и управления [Электронный ресурс] / И.О. Тюрина. – режим доступу:

http://www.kgau.ru/distance/resources/sociology/bib/2002_7-12/TyurinaIO.doc.

89. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л.І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №2. – С. 122–135.
90. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №2. – С. 67–74.
91. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // Ученик в общеобразовательной школе. – М.: ИОСО РАО, 2002. – С. 135–157.
92. Чередніченко Г.А. Сутність та структура управлінської компетентності керівника вищого навчального закладу / Г.А. Чередніченко, Н.Т. Тверезовська // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія : Зб. статей. – Ялта: РВВ КГУ, 2011. – Вип. 31. – Ч. 2. – 2011. – С. 63–68.
93. Чирикова А.Е. Женщина во власти и бизнесе: сравнительный анализ российских и французских практик / А.Е. Чирикова // Социологические исследования. Сравнительная политика – 2013. – № (2(12)). – С. 29–49.
94. Чирикова А.Е. Женщина-руководитель во власти и бизнесе: социально-психологический портрет / А.Е. Чирикова, Н. Ю. Лапина // Политекс. – 2011. – Том 7. – №1. – С. 142–162.
95. Чирикова А. Женское лидерство и семейные роли [Электронный ресурс] / А. Чирикова. – Режим доступа : <http://polit.ru/article/2010/03/07/mujeres/>.
96. Шевцова О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] / О.В. Шевцова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665>.
97. Шелар С.М. Управлінська компетентність як чинник управлінської майстерності керівника дошкільного навчального закладу [Електронний

- ресурс] / С.М. Шелар // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 2. – Режим доступу : http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/shelar.pdf.
98. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (Теоретичні аспекти) / Н.М. Яркіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 1 (76). – С. 130–136.
99. Collin P.H. Dictionary of Business / P.H. Collin. – Teddington, Peter Collin Publ., 1997. – 331 p.
100. Hodgson J.M. The legal nature of the firm and the myth of the firm-market hybrid / J.M. Hodgson // International Journal of the Economics of Business. – 2002. – № 9(1). – P. 37–60.
101. Lewinson M. Business management system – definition and functional groups / M. Lewinson [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mymanagementguide.com/business-management-system-bms-definition-and-functional-groups>.
102. Marer P. The global economic crises: impact on Eastern Europe / P. Marer // Acta-economica. – 2010. – Vol. 60. – № 1. – Pp. 3-33.
103. Mintzberg Henry Management? It's Not What You Think! / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. – 2009. – 132 p.
104. Symons G. Women's occupational carriers in business: Managers a. Entrepreneurs in France a. Canada / G. Symons. – 2012. – № 15. – S. 61–75.
105. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation / D.J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – No 43. – P. 172–194.
106. Timms J. Introduction to business and management: subject guide / J. Timms [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn1107_ch1-4.pdf.
107. Welch Jack Manager history / Jack Welch. – NY, 2012. – 88 p.
108. Wirtz B.W. Business model management: Design – Instruments – Success factors / B.W. Wirtz. – Gabler Verlag, 2011. – 356 p.

ДОДАТКИ

Додаток 1.**Таблиця 3.1.****Стилі керівництва опитуваних управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою А.Л. Журавльова)**

Стилі керівництва	Всього, 50 осіб		ЕГ-1, 20 осіб		ЕГ-1, 13 чоловіків		ЕГ-1, 7 жінок		ЕГ-2, 30 осіб		ЕГ-2, 10 чоловіків		ЕГ-20 жінок	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Колегіальний	45	90%	16	80%	9	69%	7	100%	29	97%	10	100%	19	95%
Директивно-колегіальний	4	8%	3	15%	3	23%			1	3%			1	5%
Змішаний	1	2%	1	5%	1	8%								
Директивний	-													
Ліберальний	-													

Таблиця 3.2.**Властивості керівників, які приймають рішення, в опитуваних управлінців та менеджерів (за методикою Т.В. Корнілової)**

Властивості особистості, яка приймає рішення	Всього, 50 осіб		ЕГ-1, 20 осіб		ЕГ-1, 13 чоловіків		ЕГ-1, 7 жінок		ЕГ-2, 30 осіб		ЕГ-2, 10 чоловіків		ЕГ-20 жінок	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Пильність														
Високий	50	100%	20	100%	13	100%	7	100%	30	100%	10	100%	20	100%
Середній														
Низький														
Уникання														
Високий	15	30%	7	35%	6	46%	1	14%	8	27%	4	40%	4	20%
Середній	30	60%	12	60%	6	46%	6	86%	18	60%	5	50%	13	65%
Низький	5	10%	1	5%	1	8%			4	13%	1	10%	3	15%
Прокрастинація														
Високий	8	16%	3	15%	2	15%	1	14%	5	17%	2	20%	3	15%
Середній	23	46%	14	60%	11	85%	3	43%	9	30%	4	40%	5	25%
Низький	19	38%	3	15%			3	43%	16	53%	4	40%	12	60%
Понадпильність														
Високий	9	18%	3	15%	3	23%			6	20%	1	10%	5	25%
Середній	27	54%	11	55%	8	62%	3	43%	16	53%	7	70%	9	45%
Низький	14	28%	6	30%	2	15%	4	57%	8	27%	2	20%	6	30%

Таблиця 3.3.**Готовність до ризику в опитуваних управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою А.М. Шуберта)**

Готовність до ризику	Всього, 50 осіб		ЕГ-1, 20 осіб		ЕГ-1, 13 чоловіків		ЕГ-1, 7 жінок		ЕГ-2, 30 осіб		ЕГ-2, 10 чоловіків		ЕГ-20 жінок	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Готовність до ризикованої поведінки, висока ймовірність ризику	1	5%							1	3%	1	10%		
Схильність до ризику	5	10%	1	5%	1	8%			4	13%	2	20%	2	10%
Середній рівень готовності до ризику	27	54%	13	65%	9	69%	4	57%	14	47%	5	50%	9	45%

«Соціальне відволікання»														
Високий	2	4%	1	5%	1	8%			1	3%			1	5%
Середній	20	40%	9	45%	4	31%	5	71%	11	37%	4	40%	7	35%
Низький	28	56%	10	50%	8	61%	2	29%	18	60%	6	60%	12	60%

Таблиця 3.6

Характеристики емоційного інтелекту управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Н. Холла)

Показники емоційного інтелекту	Всього, 50 осіб		ЕГ-1, 20 осіб		ЕГ-1, 13 чоловіків		ЕГ-1, 7 жінок		ЕГ-2, 30 осіб		ЕГ-2, 10 чоловіків		ЕГ-20 жінок	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Емоційна обізнаність														
Високий	7	14%	3	15%			3	42%	4	13%	1	10%	3	15%
Середній	31	62%	10	50%	8	62%	2	29%	21	70%	7	70%	14	70%
Низький	12	24%	7	35%	5	38%	2	29%	5	17%	2	20%	3	15%
Управління своїми емоціями														
Високий	2	4%	1	5%	1	8%			1	3%	1	10%		
Середній	14	28%	6	30%	3	23%	3	43%	8	27%	3	30%	5	25%
Низький	34	68%	13	65%	9	69%	4	57%	21	70%	6	60%	15	75%
Самотивація														
Високий	11	22%	3	15%	1	8%	2	29%	8	27%	2	20%	6	30%
Середній	27	54%	13	65%	9	69%	4	57%	14	46%	7	70%	7	35%
Низький	12	24%	4	20%	3	23%	1	14%	8	27%	1	10%	7	35%
Емпатія														
Високий	10	20%	5	25%	1	8%	4	57%	5	16%	2	20%	3	15%
Середній	23	46%	6	30%	4	31%	2	29%	17	57%	5	50%	12	60%
Низький	17	34%	9	45%	8	61%	1	14%	8	27%	3	30%	5	25%
Розпізнавання емоцій інших людей														
Високий	13	26%	4	20%	1	8%	3	43%	9	30%	2	20%	7	35%
Середній	28	56%	12	60%	9	69%	3	43%	16	53%	7	70%	9	45%
Низький	9	18%	4	20%	3	23%	1	14%	5	17%	1	10%	4	20%
Інтегративний рівень емоційного інтелекту														
Високий	10	20%	4	20%	1	8%	3	43%	6	20%	1	10%	5	25%
Середній	29	58%	12	60%	9	69%	3	43%	17	57%	7	70%	10	50%
Низький	11	22%	4	20%	3	23%	1	14%	7	23%	2	20%	5	25%

Таблиця 3.7.

Характеристики соціального інтелекту управлінців та менеджерів – респондентів ЕГ-1 та ЕГ-2 (за методикою Дж. Гілфорда)

Показники соц. інтелекту	Всього, 50 осіб		ЕГ-1, 20 осіб		ЕГ-1, 13 чоловіків		ЕГ-1, 7 жінок		ЕГ-2, 30 осіб		ЕГ-2, 10 чоловіків		ЕГ-20 жінок	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Щизнання результатів поведінки (вміння прогнозувати наслідки)														
Вище середнього	1	2%	1	5%			1	14%						
Середнє значення	24	48%	12	60%	10	77%	2	29%	12	40%	4	40%	8	40%
Нижче середнього	25	50%	7	35%	3	23%	4	57%	18	60%	6	60%	12	60%
Щизнання класів поведінки (здатність розпізнавати стани, почуття, наміри людей за їх невербальними														

проявами)														
Вище середнього	6	12%	4	20%	2	15%	2	29%	2	7%	2	20%		
Середнє значення	27	54%	12	60%	9	70%	3	42%	15	50%	4	40%	11	55%
Нижче середнього	17	34%	4	20%	2	15%	2	29%	13	43%	4	40%	9	45%
Пізнання перетворень поведінки (чутливість до характеру та відтінків взаємин між людьми)														
Вище середнього	7	14%	3	15%	1	8%	2	29%	4	13%	1	10%	3	15%
Середнє значення	23	46%	8	40%	5	38%	3	42%	15	50%	6	60%	9	45%
Нижче середнього	20	40%	9	45%	7	54%	2	29%	11	37%	3	30%	8	40%
Пізнання систем поведінки (здатність розуміти цілі, наміри, потреби співрозмовників, вміння орієнтуватися у нормах, які регулюють поведінку в суспільстві)														
Вище середнього	1	2%	1	5%	1	8%								
Середнє значення	15	30%	9	45%	6	46%	3	43%	6	20%	1	10%	5	25%
Нижче середнього	34	68%	10	50%	6	46%	4	57%	24	80%	9	90%	15	75%
Рівень розвитку соціального інтелекту (наявність інтелектуальних здібностей, що визначають адекватність розуміння поведінки людей)														
Вище середнього	2	4%	2	10%	1	8%	1	14%						
Середнє значення	22	44%	9	45%	6	46%	3	43%	13	43%	4	40%	9	45%
Нижче середнього	26	52%	9	45%	6	46%	3	43%	17	57%	6	60%	11	55%

Додаток 2.

Тренінгова програма для жінок і чоловіків

№	Методики	Чоловіки	Жінки
1	Прийняття рішень	1 БЛОК: Робота з: - униканням - прокрастинацією Тренінг прийняття рішень	-
2	Готовність до ризику	2 БЛОК Формування виправданих ризиків: прорахунок, прогнозування, цілепокладання. Тренінг цілепокладання, прогнозування	1 БЛОК Формування схильності до авантюри, азарту, активізації. Ігри з серії виживання; ситуації, де треба ризикувати, бути активною
3	Керуючі орієнтації	3 БЛОК Формування управлінських орієнтацій на людину. Тренінг командоутворення	2 БЛОК Формування управлінських орієнтацій на людину. тренінг командоутворення
4	Копінг поведінка у стресових ситуаціях	4 БЛОК 1.Робота з відволіканням: - звернення до будь-якої діяльності (зміна виду діяльності) 2. Робота з вирішенням проблем Тренінг стресостійкості. Тренінг вирішення проблем	3 БЛОК 1.Робота з відволіканням: - звернення до будь-якої діяльності (зміна виду діяльності) 2. Робота з Соціальним відволіканням (бути на людях, бути з тими, хто дасть пораду). Тренінг стресостійкості
5	Емоційний інтелект	5 БЛОК 1. Формування - самомотивації, - емпатії, -емоційної обізнаності, -розпізнавання емоцій інших людей	-

		<p>2. Формування:</p> <p>1.) пізнання класів поведінки:</p> <p>вміння розпізнавати поведінку: стани, почуття, наміри людей по їх невербальних проявів;</p> <p>2.) пізнання перетворення поведінки: розуміти і враховувати взаємини між людьми.</p> <p>Тренінгові вправи «домовитися невербально»</p>	
6	Соціальний інтелект	-	<p>4 БЛОК</p> <p>Формування:</p> <p>1. Пізнання результатів поведінки: вміння прогнозувати</p> <p>Наслідки.</p> <p>Тренінг цілепокладання, прогнозування</p>

Додаток 3.

Тренінгова програма формування управлінських компетенцій у чоловіків-керівників

БЛОК 1. «Технології та стратегії прийняття управлінських рішень»

Мета: формування в учасників розуміння функції управлінського рішення; створення умов для усвідомлення власних стильових (звичних) способів прийняття рішень; розвиток навичок використання ефективних стратегій прийняття управлінських рішень; рефлексія деструктивних наслідків використання «уникнення» і «прокрастинації» як єдиного можливого способу реалізації функції управління.

Міні-лекція «Ухвалення рішення як ключова функція управління»

Управлінське рішення - це продукт управлінської праці, а його прийняття - процес, що веде до появи цього продукту. Ухвалення рішення - це свідомий вибір з наявних варіантів напрямку дій, що дозволяє досягти існуючу мету. Рішення - це форма, в якій здійснюється управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Тому якість управлінських рішень є критерієм ефективності менеджера.

Рішення повинно відповідати ряду вимог. Головні серед них - обґрунтованість, чіткість формулювань, реальна здійсненність, своєчасність, економічність, ефективність (ступінь досягнення поставленої мети в зіставленні з витратою ресурсів).

Як правило, рішення повинні прийматися там, де виникає проблемна ситуація; для цього менеджерів відповідного рівня необхідно наділити відповідними повноваженнями, поклавши на них в той

же час відповідальність за стан справ на керованому об'єкті. Дуже важливою умовою позитивного впливу рішення на роботу організації є його узгодженість з тими рішеннями, що приймалися раніше (як по вертикалі, так і по горизонталі управління (тут, звичайно, не мається на увазі той випадок, коли ставиться завдання кардинальної зміни всієї політики розвитку) .

Гра «Складні ситуації»

Мета: розвинути навички у вирішенні проблем; виробити якомога більше ідей від групи за допомогою методу «мозкового штурму».

Необхідний час: 30-60 хвилин. Необхідний матеріал: ватман і маркери для кожної підгрупи.

Процедура: розбити групу на команди по 5-7 учасників. Дати командам для вирішення проблемні ситуації.

Ведучий: «Давайте виберемо важкі для вас ситуації та вирішимо їх за допомогою виділених в ході дослідження стратегій». Можливі теми: Важка розмова, Прохання, Вимога, Незадоволення.

Інструкція: Кожна команда повинна вибрати керівника. Він повинен виявити якомога більше ідей щодо вирішення заданої проблеми від інших членів команди за 10-15 хвилин. Обговорення пропозицій не починається, поки не пройде 10-15 хвилин. Коли пройде 10-15 хвилин, команда повинна оцінити кожну з висловлених ідей. Команді потрібно вибрати три найефективніших ідей. Досягнувши рішення, кожен керівник представляє результати, до яких прийде команда, всій групі. Коли кожна команда представить свої результати, вся група повинна буде вибрати одну кращу ідею, аргументуючи її ефективність.

Ситуаційний аналіз

Мета - навчити учасників системно працювати з інформацією та приймати управлінські рішення.

Вправа 1. Технологія колеса

Згадайте невіршену проблемну ситуацію. Проаналізуйте її за допомогою технології колеса, заносючи інформацію в таблицю.

Крок (технологія колеса)	Інформація
1.Туманна ситуація. Описати проблему так, як ви собі її уявляєте на даний момент. Основна пастка цього етапу - пошук рішення, прийняття рішення.	На перший погляд, проблема полягає ...
2. Пошук фактів	У чому конкретно проявляється проблема? Що я про неї знаю? Що про неї знають інші? Чого я про неї не знаю? Який інформації мені не вистачає?
3. Визначення проблеми. Завдання на цьому етапі - дати проблемі позитивне формулювання.	Чому я зіткнувся з цією проблемою? Що буде, коли у мене цієї проблеми не стане?
4. Створення поля ідей. Це мозковий штурм. Всі ідей необхідно записувати, чи не критикуючи і не оцінюючи їх реалістичність. Ваше завдання - набрати якомога більше ідей.	Що можна зробити, щоб вирішити цю проблему?
5. Оцінка і відбір. Завдання кроку - визначити критерії відбору ідей і оцінити реалістичність кожної з них по виділеним критеріям. Залиште 2-3 робочі ідей.	За якими критеріями я буду відбирати робочі ідей? Робочими ідеями є:
6. Образ рішення. Завдання кроку - продумати сценарій практичної реалізації найбільш реалістичною ідей. Описати заходи, кроки, які вам належить зробити на шляху вирішення.	Що потрібно зробити, щоб робоча ідея була реалізована?
7. План. Завдання кроку - скласти конкретний і чіткий план дій, спрямований на практичне втілення	Хто мені допоможе? Коли це краще робити? Які ресурси потрібно залучити?

обраного сценарію.	
8. Висновки. «Дії та їх оцінка». Це крок практичної реалізації та подальшої оцінки дій.	Чи досягнут очікуваний результат? Які труднощі зустрілися в процесі реалізації сценарію? Чи всі труднощі були враховані спочатку? Якщо ні, то чому? Які цікаві відкриття були зроблені в процесі реалізації сценарію? Чому вас може навчити цей досвід?

Вправа 2. «Три скрині»

Згадайте ситуацію, що вимагає оцінки ризиків, і заповніть послідовно три скрині.

Перша скриня (наповнюється ризиками)	Що поганого, в принципі, може статися?
Друга скриня (наповнюється реальними загрозливими сценаріями розвитку подій)	Які з ризиків дійсно реальні? Яким може бути найдеструктивніший сценарій реалізації реальних ризиків?
Третя скриня (Наповнюється «протиотрутою»)	Що можна зробити, щоб запобігти деструктивний розвиток подій або протистояти йому?
Ваше рішення	
Висновки	Чому мене навчила робота з технологією трьох скринь?

Вправа на розвиток здатності приймати рішення «Загублений в джунглях»

Дана вправа дозволяє перевірити здатність учасників приймати рішення.

Мета - дати учасникам усвідомити консенсус як спосіб прийняття рішень.

Необхідний матеріал: інструкція «Загублений в джунглях», робочий бланк, інструкція для спостерігачів

Час: 30-40 хвилин

Інструкція: «Загублений в джунглях»: ви стоїте біля розбитого гелікоптера в джунглях Борнео. Пілот мертвий, а радіо зламано. Ваш одяг підходить для того щоб йти по джунглях. У вас є сірники. Ви не поранені, не голодні і не втомилися. Ви знаєте, що під час аварії пілот довго кружляв і збився з курсу. Рослинний полог простягається на 50 м вгору і неба не видно. Ви на пагорбі і не бачите далі, ніж на 10 м в будь-яку сторону через густий рослинності. Джунглі Борнео величезні, і ви деє в середині. Місцевість гориста, багато ущелин, на дні яких протікають швидкі ріки. Ви пам'ятаєте про подібний випадок, що стався з експедицією Британської армії в 1994. Рухатися вони не могли через отримані травми. Хоча пошукові групи знали їх приблизне місцезнаходження, знадобилося три тижні на їх порятунок, тому що через рослинності гелікоптери не могли приземлитися. Висновок: якщо ви здатні пересуватися, необхідно йти, щоб постаратися вибратися з джунглів.

Крім одягу і сірників у вас в наявності 15 предметів, які необхідно розставити в порядку пріоритетності від 1-15. Ліхтарик, 50 м мотузки, 10 літрів води, засіб від москітів, 10 літрів авіаційного палива, компас, сигнальні ракети, сигнальне дзеркало, карта, пістолет з боєзапасом, коробка з консервованими продуктами, рятувальний жилет, антибіотики, таблетки для очищення води, мачете.

Роздайте учасникам робочі бланки і попросіть заповнити відповіді в індивідуальному порядку. Потім розділіть групу на підгрупи по 3-4 людини і попросіть заповнити колонку із загальним рішенням. Перед тим, як почати процес, поясніть визначення консенсусу. Консенсус має місце, якщо група погоджується приймати ці заходи. У деяких є сумніви, але, тим не менш, вони згодні на ці дії, так як:

1. Наслідки невиконання або невдачі не здаються суттєвими.
2. Група може зробити висновок з невдачі і поліпшити результати в наступній спробі.

БЛОК 2. «Особливості цілепокладання в професійній сфері: постанова цілей та їх досягнення»

Мета: актуалізація цінностей і сенсу життя, усвідомлення і постановка життєвих та професійних цілей; розподіл цілей по основним життєвим сферам та часу їх реалізації в управлінців. Навчання методам планування часу та утримання встановлених цілей; активізація особистісного компонента здатності до цілепокладання; актуалізація необхідних для досягнення цілей внутрішніх ресурсів.

Міні лекція «Цілепокладання в процесі управління».

Управління підприємством передбачає визначення цілей діяльності. Процедура постановки і вибору цілей отримала назву цілепокладання. Процес цілепокладання починається з визначення місії фірми.

Визначення місії є вихідним пунктом у процесі визначення мети. Далі: задається стратегічний орієнтир - генеральний напрямок діяльності на планований період; розробляється система цілей для підприємства в цілому і для його підрозділів; проводиться узгодження цілей для зниження конфліктності цілей організації і окремих підрозділів.

1. Визначення орієнтира. Орієнтир - це загальний напрямок діяльності підприємства або окремого підрозділу на обраний період часу.

2. Система цілей. Відповідно до цілями генерального напрямку розвитку підприємства формується система цілей (з відповідними цільовими показниками) для кожного підрозділу. Модель упорядкування цілей різного рівня управління в єдину комплексну систему отримала назву «дерево цілей».

3. Оцінка конфліктності цілей. При формуванні системи цілей необхідно мати на увазі, що в процесі їх реалізації можуть виникнути суперечності, які призводять до порушення всієї композиції «дерева цілей».

Вправа «Карта майбутнього»

Мета: Вправа дозволяє чіткіше усвідомити свої цілі

Час: 30 хв. плюс обговорення вправи.

Накресліть карту свого майбутнього. Ваші глобальні цілі позначте як пункти місцевості, в яких ви хотіли б опинитися. Позначте також проміжні великі і маленькі цілі на шляху до них. Придумайте і напишіть назви для «пунктів-цілей», до яких ви прагнете в своєму особистому і професійному житті. Намалюйте також вулиці і дороги, по яким ви будете йти. Як ви будете добиратися до своїх цілей? Найкоротшим або обхідним шляхом? Які перешкоди вам належить подолати? На яку допомогу ви можете розраховувати? Які місцевості вам доведеться перетнути на своєму шляху? Чи будете ви прокладати дороги і стежки на самоті або з ким-небудь?

Вправа «Прорвисся до своєї мети»

Мета: Вправа дозволяє досягати поставлених цілей

Час: 40 хв. плюс обговорення вправи

Учасники пишуть великими буквами на аркушах формату А4 свої цінності. Їх розвішують на чому-небудь в кутку кімнати. Група ділиться на дві частини. Перша частина стає в протилежному від розташованих цінностей-цілей кутку кімнати. Зараз вони будуть по черзі символічно рухатися до своєї мети. Завдання - йти до неї і не упускати її з уваги протягом усього шляху. Рухатися треба повільно, бігти не можна.

Завдання другої частини групи - заважати цьому руху: відволікати, закривати очі, розгортати. Деякі з заважають на чолі з тренером створюють ближче до кінця шляху живу перешкоду, міцно беручись за руки, через яку не можна пройти. Завдання йде до мети - прорватися через перешкоду, різними способами доводячи, що це потрібно. Перешкода тримається до останнього! Якщо йде не надто наполегливий і переконливий, то його не пропускають, і він залишається на середині шляху. Так, по можливості, кожен робить цей символічний шлях. Потім групи міняються місцями.

Вправа «Життєвий шлях»

Мета: Вправа дозволяє чіткіше усвідомити свої цілі, розставити пріоритети та намітити послідовність.

Час: 40 хв. плюс обговорення

Матеріал: великі аркуші паперу за кількістю учасників, журнали для нарізки образів.

Учасники починають виконання колажу на наступну тему: «Мій життєвий шлях». Їм задаються такі питання: «Ви крокуєте по дорозі, назва якої - Життя ... Звідки Ви йдете і куди? Чи є у Вас головні досягнення? Що надає Вам сил, щоб йти по життєвому шляху, і навпаки, що заважає? Які предмети знаходяться навколо Вас? І яка кінцева мета? ...

Колаж створюється учасниками з метою демонстрації їх життєвого шляху, з урахуванням різних планів, оточення і досягнень. Дана вправа має виконуватися самостійно та індивідуально, може проходити і в окремих групах.

На створення колажів відводиться близько 40 хвилин, потім учасниками здійснюється презентація, в якості невеликої екскурсії, де всі вони в порядку черги стають екскурсоводами, демонструють групі власну роботу. Рекомендується виділити на кожного учасника приблизно 4-5 хвилин.

БЛОК 3. «Формування команди як інструмент вирішення організаційних проблем»

Мета: формування і посилення загального командного духу шляхом згуртування групи людей; розвиток відповідальності і вкладу кожного учасника у вирішенні загальних задач; отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу; усвідомлення себе командою; набуття досвіду групової взаємодії, поліпшення комунікації між членами групи.

Вправа «Стежка»

Мета: Вправа вдає із себе хороше випробування на згуртованість та терпіння команди. При реалізації цієї вправи проявляються командні ролі учасників.

Час: 45-50 хвилин

Влаштуйте змійку за допомогою скотча і паперу А4. Папір потрібно розташовувати один від одного на відстані одного кроку, але цього кроку наразі має бути досить великим.

Інструкція до вправи: увага, перед вами «отруєне болото». І вам необхідно всією командою його подолати. Перший і останній лист - це початок і кінець «болота». Долаючи болото вам потрібно бути акуратними. Важливо дотримуватися таких правил: всі учасники повинні перебувати в постійному контакті один з одним; якщо контакт розірвався, то учасники починають проходження болота знову; якщо хто-небудь доторкається підлоги, вся команда починає тонути в «болоті» і вправа також починається спочатку.

Вправа «7 факторів»

Мета: Вправа тренує вміння учасників групи домовлятися між собою.

Час: 45-50 хвилин

Для наступної вправи нам потрібно розділитися на міні-групи по 5-6 чоловік. Кожна міні-група повинна буде скласти список з 7 факторів, які здаються вам найбільш важливими для роботи в колективі, наприклад, вміння уважно слухати, здатність поставити себе на місце іншого, повага до партнера, ясне мислення, довіру, фантазія, і ін. На цю роботу у вас буде 15 хвилин. Для того, щоб не заважати один одному, пропонуємо групам розійтися по різних місцях в аудиторії.

Тепер завдання кожної команди проранжувати ці чинники по їх важливості для роботи в колективі. Обов'язкова умова: з цим рішенням повинні бути згодні всі члени команди. Після цього команди по-черзі виступають, презентуючи групі свої 7 факторів.

Вправа «Безлюдний острів»

Мета: Придбання досвіду групової взаємодії, поліпшення комунікації між членами групи.

Час проведення: 20-30 хвилин гра, рефлексія.

Реквізит: аркуш паперу з інструкцією, ручки.

Уявіть собі, що в результаті корабельної аварії ви опинилися на безлюдному острові. У найближчі 20 років ви не зможете повернутися до нормального життя, в ваші рідні краї. Ваше завдання - створити для себе умови, які змогли б вас задовольнити. Вам необхідно: а) освоїти острів, організувати на ньому господарство; б) налагодити на ньому соціальне життя (створити організацію, розподілити функції, ролі, обов'язки та ін.); в) встановити правила і норми спільного життя на острові (у формі 10 основних приписів). На це вам дається півгодини і повна свобода дій в рамках пунктів а - в.

Вправа «Чарівна лампа»

Мета: Вправа дозволяє учасникам замислитися про ті зміни, які вони хотіли б бачити в своїй команді.

Час: 20-30 хвилин в залежності від розміру команди

Необхідні матеріали. Папір для нотаток, олівці, папір формату А3.

Опис:

1. Група, що сидить в загальному колі, отримує таку інструкцію: «Уявіть собі: ви і ваша команда знаходять стару лампу, хтось бере її в руки, потирає і - сюрприз! - з неї з'являється джин. Тепер ви можете згадати три бажання, але, оскільки ви знайшли джина разом зі своєю робочою командою, ці бажання повинні ставитися до робочій обстановці. Ви можете змінити свого боса, своїх колег, зробити так, щоб з вами працювала ваша улюблена тітка, щоб колеги частіше посміхалися, щоб офісний стіл став більше, та ін. Кожен може згадати свої три бажання».

2. Кожен пише свої три бажаних зміни, що відносяться до командної роботи.

3. Загальний список групи фіксується на дошці.

Підведення підсумків вправи: чи можна щось зробити, щоб ці зміни відбулися в реальності? Якщо немає, то що можна зробити для поліпшення ситуації?

БЛОК 4. «Стресостійкість управліня як ресурс вирішення організаційних проблем»

Мета: формування у учасників уявлень про сутність проблемних ситуацій, про внутрішні і зовнішні ресурси, які допомагають в їх вирішенні; актуалізація уявлень про особистісні якості, які допомагають в подоланні проблемних ситуацій; відпрацювання практичних навичок використання методів нейтралізації стресового впливу; розширення уявлення про власні можливості мінімізації стресового впливу, напруги в умовах інтенсивної професійної діяльності.

Вправа «Вулкан» (модифікація вправи К. Таппервайн 1996)

Мета. Освоєння техніки саморегуляції при переживанні гніву і агресії.

Інструкція: «Уявіть ваш сильний гнів, який знаходиться всередині високої гори. Гніву стає все більше і більше, і ось він проривається назовні. Починається виверження вулкана. Ми уявляємо собі, як бруд, лава, іскри і вогонь виносять з нас руйнівну енергію гніву. Ми уважно спостерігаємо за цим процесом. "Виверження" триває до тих пір, поки енергія гніву вийде назовні вся. Тепер ми відчуваємо себе вільними від гніву. Виверження припиняється, все затихає, і починається дощ. Дощ перетворюється в злива, охолоджуючи кратер вулкана. Тепер ми підходимо до гори, піднімаємося на вершину і заглядаємо в кратер. «Що там, в глибині?» Тут тренер повинен зробити паузу, щоб всі учасники мали час уважно подивитися на те, що залишилося від їх агресії. «Ми бачимо там дно, засипане сірим ґрунтом, а може, невелике темне озеро...»

Вправа «Символ спокою»

Мета. Усвідомлення ресурсів стресостійкості та їх візуальне закріплення.

Інструкція: «Виберіть будь-яку ситуацію, в якій ви хотіли б себе почувати більш упевнено або спокійно, або діяти більш ефективно. Складіть для себе формулу, використовуючи правила складання формул самонавіювання. Сядьте зручніше, розслабтеся, дихайте нижнім або повним диханням. На кожному видиху вимовляєте про себе свою фразу самонавіювання. Дихайте таким чином 3-5 хвилин. Потім тренер пропонує учасникам намалювати фломастерами на аркуші паперу (формат А4) свій стан на даний момент. Учасники часто малюють види природи або морські пейзажі, це можуть бути також якісь соціальні ситуації. На малюнку тренер просить знайти предмет або вибрати якесь місце, яке є основним джерелом спокою або впевненості в успішному розв'язанні ситуації. На другому малюнку тренер просить зобразити на весь аркуш, обраний учасником символ спокою.

Обговорення. Учасники по колу показують свої малюнки та коментують їх, пояснюючи, чому саме цей образ вони вибрали, якими якостями він характеризується. Тренер стимулює учасників називати якомога більше позитивних характеристик даного способу. Тренер може запропонувати групі допомагати один одному шукати і усвідомлювати позитивні та сильні сторони своїх об'єктів.

Вправа «Два на два, або Новий Юлій Цезар»

Мета: навчитися діяти в умовах стресу, не втрачаючи здібностей концентрувати увагу на проблемі.

Час: в залежності від кількості учасників. Кожна четвірка гравців знаходиться в грі 10 хвилин.

Хід вправи. У кожному раунді гри братиме участь четверо гравців в поле і дві групи суддів. Перша ігрова четвірка виходить на майданчик і виносить з собою два стільці. Перший і другий гравці сідають один проти одного на відстані 2-2,5 м. Третій і четвертий гравці спочатку розташовуються за стільцем другого учасника. Це їх стартова позиція, потім по ходу гри вони можуть вільно пересуватися по кімнаті.

Правила гри. Протягом двох хвилин перший гравець зобов'язаний повторювати всі рухи другого гравця, виконуваним ним довільно: будь-які рухи сидячи, стоячи, в русі по кімнаті... Крім того, першого гравця належить відповідати на безперервні питання третього і четвертого гравців. Коли вичерпається фантазія одного з запитувачів, в справу негайно включається другий. У грі беруть участь і судді. Одна група суддів буде стежити за тим, щоб перший гравець не пропускав рухів партнера і повторював кожне з них. За кожен пропуск нараховується штрафне очко! Друга група стежить за відповідями на питання. Використання кожного забороненого відповіді приносить штрафне очко. Гра триває протягом двох хвилин. Потім судді першої та другої груп повідомляють про кількість зароблених гравцем штрафних очок. Результат записується. Після цього гравці міняються ролями: відповідати і повторювати рухи протягом двох хвилин буде тепер другий гравець.

Вправа «Асоціації»

Мета: виявлення уявлень про проблемні ситуації.

Хід вправи: учасникам пропонуються поняття «труднощі», «проблема». Необхідно подумати і сказати, які асоціації з цими словами у них виникають (почуття, дії, образи, ситуації).

Вправа «Чим потрібно володіти, щоб вирішувати життєві труднощі»

Мета: дослідження особистісних якостей, необхідних для вирішення проблемних ситуацій.

Хід вправи: учасникам пропонується обговорити наступні теми: Чи потрібно вирішувати життєві труднощі? Якими особистісними якостями треба володіти, щоб долати труднощі? Чи потрібна підтримка інших людей? У чому вона може виявлятися?

Вправа «Автобус»

Мета: моделювання проблемної ситуації та розпізнання своїх емоцій в ситуації, що виникла.

Хід вправи: вправа виконується в наступній послідовності: в приміщенні розставляються стільці, що імітують сидіння в автобусі. В автобусі є водій, кондуктор, пасажери. Частина учасників займають сидіння, а інші "їдуть" стоячи. Учасникам групи необхідно відтворити реальну поїздку та конфлікти, що виникають серед пасажирів. Обговорення почуттів, дій, потреб.

Вправа «Мої ресурси»

Мета: розвиток вміння знаходити внутрішні і зовнішні ресурси для вирішення важких ситуацій.

Хід вправи: вправа виконується в наступній послідовності в парах: обговорення поняття ресурсу. Учасникам пропонується пригадати важкі ситуації зі свого життя і способи їх вирішення, які ресурси були задіяні. Результат ситуації. Учасники групи за бажанням описують свої ситуації. Підведення підсумків, аналіз досвіду. Рефлексія.

БЛОК 5. «Навички невербальної комунікації як основа ефективності між особистісної взаємодії співробітників організації»

Мета: розвиток здатності ефективного спілкування за допомогою невербальної комунікації, а також вміння вловлювати та аналізувати невербальні сигнали інших людей.

Гра «Я сьогодні ось такий ...»

Мета. Емоційна зарядка, розвиток вміння розуміти свій емоційний стан та висловлювати його вербально і невербально.

Зміст. Учасники стають в коло. Кожен по черзі говорить: «Здрастуйте. Я сьогодні ось такий » - і показує невербально свій стан. Решта слухачі кажуть: «Здрастуй, (називають ім'я ведучого)». Потім всі разом повторюють ім'я гравця і кажуть: «Ігор сьогодні ось такий» - при цьому намагаючись копіювати його жести, міміку якомога точніше. Гра триває, поки в ній не візьмуть участь всі слухачі. На закінчення всі беруться за руки і хором говорять: «Здрастуйте ВСЕ!»

Вправа «Ігри з соромом» (М. Гулина)

Мета. Розвиток вміння розуміти та аналізувати власні емоції; виявляти ірраціональні установки, що лежать в основі деяких негативних емоцій; розуміти і приймати емоції інших людей.

Зміст. Всі учасники сидять у колі. Ведучий ставить в центр стілець і каже: «Нам необхідно вибрати одного члена групи, який сяде на цей стілець і повинен буде відповідати на запитання. Питання будуть важкими: і особистісного, і інтелектуального характеру. Кожен член групи теж може задавати питання сидячому у центрі. Відповідальний буде обраний випадковим чином: кожен отримує конверт. Усі конверти будуть порожніми, за винятком одного, в який буде вкладено листок білого паперу. Той, в чьому конверті виявиться лист, і буде сидіти на цьому стільці в центрі. Але для того щоб він вийшов в центр, інші повинні здогадатися, «вирахувати» його. Брати участь може кожен, навіть той, у кого дійсно виявився лист.

Учасники витягують один із запропонованих тренером конвертів, в кожному із яких заздалегідь вкладений лист. Таким чином, кожен вважає, що саме він - «обраний». Ведучий: «Постарайтеся не показувати, що лист саме у вас. Зараз кожен назве потенційного ведучого та обов'язково обґрунтуйте свій вибір. Після того як кожен учасник висловить своє припущення, ведучий просить ПІДНЯТИ РУКУ ТОГО, У КОГО ДІЙСНО ЛЕЖИТЬ ЛИСТОК.

Вправа «Фігури»

У одного гравця малюнок з геометричними фігурами (приблизно 6-8 фігур: овал, ромб, трапеція, квадрат, трикутник..., намальованими на листку). Гравець, не показуючи свого малюнка, повинен пояснити всім, де що намальовано, щоб кожен на своєму листку намальовав те ж саме. Потім порівнюються малюнки. Після закінчення пояснювачу треба поділитися своїми враженнями про те, що відбувалося. Чи складно було пояснювати тільки за допомогою мови? Не було бажання використовувати міміку і жести?

Вправа «Картина»

Група вибудовується в лінію. Перший гравець запрошується до стіни (столу), де прикріплений аркуш паперу. Поруч фломастери. Йому належить почати малювати картину. Ведучий повідомляє, який предмет необхідно зобразити (інші не чують завдання), далі перший малює один з елементів. Запрошується другий гравець. Перший пояснює мімікою і жестами, що необхідно зобразити і встає в іншу лінію, поки все не візьмуть участі в малюванні картини.

Вправа «Передача почуттів»

Учасники встають в шеренгу. Один за одним, перша людина повертається до другої і показує йому мімікою якесь почуття (радість, гнів, подив та ін.). Друга людина має «передати» третього це ж почуття, третій - четвертому і так далі. У останнього запитують, яке почуття він «отримав». І порівнюють з тим, яке почуття було «послано» спочатку, і як кожен учасник розумів «отримане» їм почуття.

Вправа «Домашнє завдання»

Подивіться яку - небудь телепрограму (інтерв'ю, фрагмент вистави) з вимкненим звуком. Фіксуйте свою увагу на жестах і міміці, встановіть по ним зміст висловлювань спостережуваних осіб. Хвилин через 5 - 10 включите звук, з'ясуйте, наскільки точною була інтерпретація побаченого.

Додаток 4.

Тренінгова програма формування управлінських компетенцій у жінок-керівників

БЛОК 1. «Здатність до ризику як умова успішної управлінської діяльності»

Мета: формування вміння відрізняти виправданий ризик від невиправданого; розвиток здатності до азарту, ризику, захопленості; створення умов для підвищення рівня особистісної активності.

Ігрова методика «Дилема в'язня»

«Дилема в'язня» - прийом для діагностики міжособистісних відносин. Якщо дві людини співпрацюють, то результат виходить краще, однак через егоїзм або індивідуалізму кожен намагається отримати кращий результат для себе одного. У підсумку результат досить поганий, і він далекий від оптимального.

Дилема полягає в наступному. Поліція заарештує двох підозрюваних. Для того щоб їх засудити, доказів недостатньо. Підозрюваних поділяють, і кожен з них отримує таку пропозицію. Якщо він зізнається, а його спілльник - ні, спілльника засуджують до десяти років ув'язнення, а першого укладеного звільняють. Якщо перший укладений мовчить, а його спілльник зізнається, першого засуджують до десяти років ув'язнення, а другого звільняють. Якщо обидва зізнаються, то кожного з них засуджують до шести років ув'язнення. Якщо обидва заперечують свою провину, все, що можна зробити, це протримати їх у в'язниці протягом шести місяців за набагато менший проступок. Кожен з ув'язнених знає, що вони обидва отримали таку пропозицію.

Інструкція для в'язня: «Ваше завдання - вибрати один з кутів для втечі. Втеча буде вважатися вдалим, якщо охоронець не здогадається, який кут ви вибрали. Запишіть вибір та його обґрунтування в протокол».

Інструкція для охоронця: «Ваше завдання - здогадатися, в якому кутку готує втечу в'язень, і запобігти втечі. Запишіть ваш вибір та обґрунтуйте його в протоколі».

Вправа «Ступінь ризику»

Мета: закріпити отриману інформацію за рахунок оцінки ризику зараження ВІЛ інфекції при різних формах сексуальної активності і побутових контактах.

Час проведення: 30 хв.

Матеріали: картки з позначенням ситуацій ризику зараження.

На підлозі малюється лінія - лінія РИЗИКУ. На одному її кінці розміщується картка з написом: «ВИСОКИЙ РИЗИК», на іншому - «РИЗИК ВІДСУТНІЙ»; картка «невеликий РИЗИК» розміщується ближче до середини лінії.

Кожному учаснику дається картка з ситуацією контакту з ВІЛ-інфікованою людиною: поцілунок в щоку, ін'єкція в лікувальному закладі, оральний секс, статеве життя в шлюбі, переливання крові, користування чужою зубною щіткою, плавання в басейні, статевий акт зі споживачем наркотиків, глибокий поцілунок, догляд за хворим на СНІД, укуси комара, множинні статеві зв'язки, проколювання вух, проживання в одній кімнаті з хворим на СНІД, нанесення татуювання, обійми з хворим на СНІД, користування громадським туалетом, укуси постільної клопа.

Кожен учасник по черзі зачитує напис на його картці і кладе її на ту ділянку ЛІНІЇ РИЗИКУ, який, на його думку, найбільш точно відображає ступінь ризику зараження ВІЛ, охарактеризованим записом на картці.

Ділова гра «Потерпілі корабельну аварію»

Мета: вивчити процес вироблення та прийняття групового рішення в ході спілкування та групової дискусії.

Час проведення: близько 1 години.

Проведення гри: 1-й етап. Ведучий дає учасникам таку інструкцію: «Уявіть, ви дрейфуйте на яхті в південній частині Тихого океану. В результаті пожежі більша частина яхти та її вантажу знищена. Яхта

повільно тоне. Ваше місцезнаходження неясно через поломки основних навігаційних приладів, але приблизно ви знаходитеся на відстані тисячі кілометрів від найближчої землі».

Нижче подано список з 15 предметів, які залишилися цілими і неушкодженими в результаті пожежі. На додаток до цих предметів ви маєте в своєму розпорядженні міцний надувний плот з веслами, досить великим, щоб витримати вас, екіпаж і всі перераховані нижче предмети. Майно, що залишилися у живих людей складають пачка сигарет, кілька коробок сірників і 5 однодоларових банкнот. Список предметів: сектант, дзеркало для гоління, каністра з 25 літрами води, проти москітна сітка, одна коробка з армійським раціоном, карти Тихого океану, надувна плавальна подушка, каністра з 10 літрами нафтогазової суміші, маленький транзисторний радіоприймач, що відлякує акул, два квадратних метра непрозорою плівки, один літр рому міцністю 80%, 450 метрів нейлонового каната, дві коробки шоколаду, рибальська снасть.

2-й етап. Попросіть кожного з учасників самостійно проранжувати зазначені в додатку предмети з точки зору їх важливості для виживання (поставте цифру 1 у найважливішого для вас предмета, цифру 2 - другого за значенням та ін.; цифра 15 буде відповідати самому менш корисного предмету) . Дискусії між учасниками заборонені.

3-й етап. Розбийте групу на підгрупи приблизно по 6 чоловік. Одного учасника з кожної підгрупи попросіть бути експертом. Запропонуйте кожній підгрупі скласти загальне для групи ранжування предметів за ступенем їх важливості (так як вони це робили окремо). На цьому етапі допускаються дискусії з приводу вироблення рішення. Відзначте середній час виконання завдання для кожної підгрупи.

4-й етап. У кожній підгрупі вибирається лідер, який буде відстоювати думку групи. Вибирається експерт для групи лідерів. Лідери від підгруп запрошуються в центр кола та ранжирують предмети за ступенем важливості. Лідери обговорюють свої рішення. Підказок від інших гравців бути не повинно.

5-й етап. Оцініть результати дискусії в кожній підгрупі. Для цього: 1. Вислухайте думку експертів про хід дискусії та про те, як приймалося групове рішення, початкові версії, використання вагомих доводів, аргументів та інше. Наскільки активно і переконливо лідери захищали і відстоювали інтереси своєї підгрупи. 2. Зачитайте «правильний» список відповідей, запропонований експертами ЮНЕСКО: предмети для залучення уваги; предмети, що допомагають вижити до прибуття рятувальників.

БЛОК 2. «Формування команди як інструмент вирішення організаційних проблем» (дивись тренінгову програму формування управлінських компетенцій у чоловіків-керівників).

БЛОК 3. «Ресурси стресостійкості особистості в структурі професійної діяльності»

Мета: формування у учасників розуміння нових способів зняття напруги (стресового стану); створення умов для усвідомлення ознак стресу та наслідків у себе та інших людей; навчання учасників методам самопомогі і саморегуляції.

Міні-лекція «Стрес»

Стрес (від англ. Тиск, напруга) - психічний і фізіологічний стан, що виникає у відповідь на різноманітні екстремальні впливи. Стрес викликається ситуацією небезпеки, зростання відповідальності, необхідністю швидко прийняти важливе рішення, великими розумовими і вольовими навантаженнями та інше.

Основні ознаки стресу: фізичні (безсоння, болі в грудях, в животі, в спині, головні болі, запаморочення, тики, хронічна втома, часті застуди...); емоційні (надмірна агресивність, підвищена збудливість, депресія, імпульсивна поведінка, порушення пам'яті і концентрації уваги, нічні кошмари, дратівливість...); поведінкові (постійний пошук у себе різних захворювань, втрата інтересу до свого зовнішнього вигляду, постукування пальцем, посилене куріння та інше).

Найбільш стресовими вважаються професії групи «людина-людина» - педагоги, лікарі, вихователі, психологи, працівники торгівлі, менеджери. Основними причинами виникнення стресу є фізична та психологічна напруженість праці, перевтома, високий рівень відповідальності, постійне оцінювання з боку різними людьми, конфлікт з адміністрацією або колегами.

Щоб впоратися зі стресом в будь-якій ситуації необхідно управляти стресом, вміти розслабитися, знімати напругу. Психологічні, терапевтичні, релаксаційні вправи сприяють підтримці психологічного здоров'я, ведення активної професійної діяльності. До таких вправ відносяться - дихальна гімнастика, масаж, релаксація, арт-терапія.

Рольова гра «Весняний розпродаж»

Мета. Вироблення стратегії ефективної поведінки у типових або часто повторюваних професійно важких ситуаціях; навчання відстеження свого емоційного стану в ситуаціях професійного стресу.

Зміст. Учасникам пропонується кейс або реальна ситуація, характерна для професійної діяльності учасників тренінгу.

Кейс. Великий універмаг замовив 500 пар взуття з весняної колекції фірми «Shoes» на суму 25000 євро. Термін готовності першої партії замовленого взуття в розмірі 150 пар був позначений на другу декаду лютого. Виробник не порушив термінів, і партія була отримана універмагом вчасно. При підготовці товару до продажу в секцію товарознавцями був виявлений серйозний брак: 20 пар жіночих черевиків мали різну висоту - один черевик на 0,5 см нижче іншого. Браковані пари були сфотографовані, був складений акт розбраковки, і ці дані були відправлені фірмі-виробнику в Німеччину. Менеджер із закупівлі виставив претензію німецької компанії та зажадав компенсацію в 100% вартості цих 20 пар, що склало 1000 євро. Виробник відмовився приймати повернення взуття і заявив тільки про 50% компенсації цієї суми. Мета менеджера із закупівлі: провести переговори з представником універмагу та умовити його погодитися з 50% компенсацією, запропонувавши виставити взуття на розпродаж з 50% знижкою.

Учасники тренінгу розбиваються на пари, в якій один грає роль менеджера із закупівлі фірми-посередника «Каскад», інший - провідного товарознавця універмагу.

Обговорення. Після гри проводиться аналіз поведінки учасників та їх емоційного стану в процесі програвання ситуації.

Вправа «Коло досконалості» [Андреас, 2000]

Мета. Розвиток почуття впевненості у тривожній ситуації, зв'язаній з майбутніми подіями, розвиток ресурсів особистості.

Зміст. Вправа проводиться в парах. Один - в ролі консультанта, інший - в ролі клієнта. Консультанти покроково зачитує наведену нижче технологію, яку «клієнти» намагаються виконати. Потім відбувається обмін ролями.

Знову відчуйте почуття впевненості в собі. Подумками поверніться в той час, коли ви відчували себе повністю впевненим у власних силах. Знову переживіть ці хвилини, побачте те, що ви бачили тоді. Почуйте те, що чули тоді, займіть ту ж позу, робіть ті ж жести.

Коли ви відчуєте зростаючу впевненість в собі, уявіть коло, розташований на підлозі у ваших ніг. Якого він кольору? Може бути, ви хотіли, щоб він видавав будь-який звук, який свідчить про його сили? Коли вас переповнить почуття впевненості в собі, вийдіть з кола, залишивши свою впевненість в колі.

Подумайте о ситуаціях з майбутнього, в яких ви також хотіли б бути впевненим в собі. Побачте і почуйте, що буде за хвилину до того, коли ви відчуєте себе впевнено. Коли сигнали стануть виразними, знову увійдіть в коло і відчуйте впевненість в собі. Перевірте результати. Знову вийдіть з кола, залишивши в ньому почуття впевненості. Ще раз подумайте про майбутню подію. Зверніть увагу на те, що ви автоматично згадайте почуття впевненості в собі. Це означає, що ви вже запрограмовані на близьку ситуацію.

Вправа «Стійкість» [Ананьєв, 2007]

Мета. Наочна демонстрація ресурсів людини, в результаті якої у учасників підвищується самооцінка.

Зміст. Вправа складається з двох процедур.

Процедура 1. Тренер вибирає будь-якого учасника, якому пропонує просто стояти, як зазвичай. Тренер несподівано штовхає людину в плече, і той втрачає рівновагу. Тепер тренер просить даного учасника прийняти так стійку позу, пропонуючи учаснику встати, злегка зігнувши ноги, поставивши їх на ширині плечей, ступні злегка спрямовані всередину (як ведмедик клишоногий), спину тримати рівно. Тепер тренер знову штовхає людину в цій позиції, але не може його зіштовхнути.

Процедура 2. Тренер пропонує іншому учаснику встати в стійку позу, опустивши ліву руку вниз поруч з тілом так, як ніби вона впирається в пеньок. Рука повинна бути напружена, як якщо б вона реально спиралася на щось. Праву руку підняти вгору, немов вона впирається в стелю. Після того як учасник прийняв існуючу позицію, тренер починає щосили тиснути на праву руку, але зіштовхнути людини не може.

Вправа «Портрет стресостійкості людини»

Мета. Узагальнення інформації, отриманої протягом дня.

Етап 1. Кожен учасник записує дві особистісні якості, які допомагають йому справлятися зі стресом.

Етап 2. Група ділиться на підгрупи, в яких складається «Портрет стресостійкої людини». Обов'язкова умова: в списку особистісних якостей, складеному групою, має бути дві якості від кожного її учасника.

Етап 3. Після складання списку підгрупи складають резюме для участі в саміті «Найуспішніший та стресостійкий фахівець року».

БЛОК 4. «Постановка і досягнення цілей у професійній діяльності управління»

Мета: оволодіння навичкою постановки цілей; розвиток компетенції цілепокладання; створити високу мотивацію до досягнення намічених короткострокових та довгострокових цілей; сформувати розуміння залежності між правильним цілепокладанням, ефективним управлінням часом та фінансовим благополуччям.

Міні лекція «Цілепокладання як основна функція управління»

Мета є образ результату, вона не тільки передує будь-яку усвідомлену діяльність, а й впорядковує її, робить осмисленим. Постановка мети - це погляд у майбутнє, елемент, який дозволяє сконцентрувати сили і енергію на те, що повинно бути досягнуто. Цілі, які ставить перед собою і перед іншими людина, задають напрямок руху. М. Вудкок і Д. Френсіс порівнюють їх з кермом океанського судна, яке не може рухатися в потрібному напрямку без цього керма: «Цілі - це і є кермо в індивідуальному і груповому русі. Без нього наявні можливості невірні направляються і, відповідно, витрачаються даремно».

Однак психологічна сутність цілепокладання не вичерпується лише тим, що неправильно поставлена мета призводить до невірного результату. Справа полягає ще і в наступному:

1) Постановка цілей є усвідомлення і вираження в точних формулюваннях ваших потреб і бажань. Постановка цілей допомагає людині усвідомити, чого він хотів би досягти.

2) До кінця усвідомлені цілі, сформульовані в ясній конкретній формі, орієнтують дії людини на досягнення результату, на перетворення результату ідеального (як суб'єктивного образу дії) в реальний.

3) Наявність усвідомленої мети або цілей дозволяє людині орієнтуватися не на те, що він робить, а на те, для чого він це робить.

4) Цілі служать людині критерієм оцінки витрат енергії, часу і коштів. Найкращий метод або спосіб роботи зовсім нічого не варте, якщо ви заздалегідь точно не визначили, чого хочете, до чого прагнете, вирішуючи конкретну задачу.

Вправа «Через три роки»

Мета: Вправа дозволяє більш чітко розставити пріоритети у своєму поточному житті, почати більше працювати на важливі цілі.

Час: 30 хв.

Учасникам дають завдання - скласти невеликий список та написати в ньому найважливіші справи, які займають їх в даний період життя, і найбільші проблеми в даний час, не більше 5 пунктів.

Після складання списку, учасники намагаються уявити себе на три роки старше, а потім подумати про ці проблеми і справи. Роздумуючи над даним завданням, слід відповісти на такі питання. Що Ви можете згадати про дану проблему? Що сталося з нею і як вона впливає на життя тепер, після закінчення трьох років? Якби дана проблема з'явилася перед Вами прямо зараз, знайшли б Ви її рішення? Яким би воно було?

Ця вправа виконується в окремих групах, що складаються з 3-4 чоловік; кожен учасник повідомляє іншим пункти з власного списку і відповідає на конкретні питання. Також можна дозволити бажаним працювати самостійно, без групового обговорення, в результаті вправа виконується учасником письмово, і при цьому всі записи залишаються у нього.

Вправа «Лінія життя»

Мета: Вправа дозволяє чіткіше усвідомити свої цілі

Час: 30 хв.

Кожен учасник ставить стілець там, де він знаходиться зараз і звідки почне рух до мети. Другий стілець або якийсь ще предмет він ставить там, де його мета досягнута, приблизно визначивши для себе час цієї події. Потім, ставши в точку "зараз", він починає повільно йти до досягнутої мети, відстежуючи свої почуття і думки. Кожен рухається у своєму темпі, можна за бажанням повертатися назад, зупинятися, обертатися. Коли учасник досяг фінальної точки, він сідаючи на той стілець або встаючи на те місце, яке визначив, повинен відчувати свій стан там і сформулювати рада собі, починаючому рух.

Вправа «Життєвий шлях»

Мета: Вправа дозволяє чіткіше усвідомити свої цілі, розставити пріоритети і намітити послідовність.

Час: 40 хв. плюс обговорення

Матеріал: великі аркуші паперу за кількістю учасників, журнали для нарізки образів.

Учасники починають виконання колажу на наступну тему: «Мій життєвий шлях». Їм задаються такі питання: «Ви крокуєте по дорозі, назва якої - Життя ... Звідки Ви йдете і куди? Чи є у Вас головні досягнення? Що надає Вам сил, щоб йти по життєвому шляху, і навпаки, що заважає? Які предмети знаходяться навколо Вас? І яка кінцева мета? ...

Колаж створюється учасниками з метою демонстрації їх життєвого шляху, з урахуванням різних планів, оточення і досягнень. Дана вправа має виконуватися самостійно та індивідуально, може проходити і в окремих групах. На створення колажів відводиться близько 40 хвилин, потім учасниками здійснюється презентація, в якості невеликої екскурсії, де всі вони в порядку черги стають екскурсоводами, демонструють групі власну роботу. Рекомендується виділити на кожного учасника приблизно 4-5 хвилин.