

# *Управління розвитком*

## *Харківський національний економічний університет*

*Науково-практична конференція  
"Проблеми організації та планування  
інноваційної діяльності підприємств"  
21 – 22 квітня 2005 року*

*Всеукраїнська наукова конференція  
"Проблеми гендерної політики в Україні"  
28 квітня 2005 року*

*Збірник наукових статей*

*видається 2 рази на рік*

*№ 2, 2005*

*Харків, Вид. ХНЕУ, 2005*



## ВЛИЯНИЕ ГЕНДЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ НА КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*This article is devoted to gender aspect in management at the enterprises. The result of testing revealed that men and women could take the decisions and they analyze any information differently, according social character or psychology twist.*

Социально-экономические преобразования, которые происходили в 90-х годах прошедшего века на территории постсоветского пространства, заставили руководителей выработать новую стратегию предпринимательства, которая основывается на четырех принципах: гибкость, быстрота, дружеские отношения, сосредоточенность на целях предприятия [1, с. 7]. Коренным образом изменилась вся система управления организацией, которая существовала в социалистическом обществе.

Экономика в нашей стране развивается в направлении, ведущем к конкурентным формам функционирования. В этих условиях возрастает роль управления "человеческими ресурсами" в системе факторов, обеспечивающих эффективность хозяйствования. Сначала конкуренция сосредоточилась вокруг технологии, затем сдвинулась в сферу маркетинга и планирования, совершенствования общения с потребителями. В настоящее время конкуренция активизировалась в сфере управления "человеческими ресурсами". Именно этот фактор станет решающим в деле выживания и успеха организации.

Менеджер при выполнении своих обязанностей на предприятии принимает множество решений, иногда спонтанно, интуитивно или обдуманно, — во многом это зависит от психологических и гендерных особенностей личности. Немаловажную роль в организации процесса принятия управленческих решений играют уровень квалификации, стаж работы менеджера, возраст и другие социологические показатели.

В настоящее время гендерным отличиям в организации процесса работы управленческого персонала предприятия уделяется недостаточное внимание, хотя этот фактор оказывает значительное влияние на качество принимаемых решений, так как мужчина и женщина по-разному могут воспринимать, анализировать и использовать информацию. Это свидетельствует об актуальности темы исследования.

Исследования многих отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента и психологии управления показали, что человеческий фактор является определяющим при осуществлении хозяйственной деятельности организации (предприятия, компании). Данной проблемой занимались в разные времена многие ученые, среди них М. Х. Мэскон, М. Н. Герчикова, П. Ф. Друкер, К. Родлер, Э. Кирхлер, З. Миколайчик, В. А. Василенко, Б. В. Овчинников и т. д. В научных исследованиях ХНЭУ также активно разрабатывается данное направление, в частности необходимо отметить таких ученых, как В. Н. Гринева, М. С. Дороница, Н. М. Лисица, Л. М. Хижняк, Е. Н. Ястремская и т. д.

Целью данной статьи является исследование влияния гендерных отличий психологических типов менеджеров и мотивационных стимулов на качество принятия управленческих решений.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

выделены гендерные отличия в области мотивации трудовой деятельности;

исследованы возможности рационализации распределения ролей в руководящей группе с учетом гендерных особенностей социотипов;

выявлены особенности использования социотипов на различных уровнях принятия управленческих решений с учетом гендерного фактора.

На сегодняшний день роль женщины в экономике Украины постоянно возрастает. Проанализировав статистические данные, с уверенностью можно отметить, что женщины будут составлять большую половину трудового потенциала государства.

С. Ю. Барсукова и В. В. Радаев выделяют три этапа вовлечения женщины в общественное производство [2, с. 67 – 69].



Послевоенный период на Западе ознаменовался резкой активизацией данного процесса. На этом этапе оценка влияния этого феномена на трансформацию роли женщин в экономике государства была наполнена оптимизмом. Во второй половине 1950-х годов этот оптимизм граничил с эйфорией. Советская практика этого периода породила идеологию "семья без быта". Начиная с 1970-х годов, от данной эйфории не осталось и следа, и женщина выходит на арену общественной жизни страны как полноправный ее член.

Несмотря на то, что на сегодняшний день женщина фактически имеет абсолютно равные права с мужчиной, опыт показывает, что очень незначительный процент руководящих должностей на предприятиях Украины занимают женщины.

Существует масса объяснений данного феномена.

1. Низкие мотивационные стимулы на предприятии для женщины, то есть более низкая заработная плата и социальные выплаты по сравнению с мужчиной.

2. При приеме на работу предпочтение отдается мужчинам, чтобы исключить необходимость дополнительных расходов на оплату декретных отпусков, больничных по уходу за ребенком и т. д.

3. Обремененность женщины ведением домашнего хозяйства и воспитанием детей, что ограничивает возможности ее выхода на работу во внеурочное время, поездок в длительные командировки и т. д.

4. Консервативные взгляды на роль женщины в семейных отношениях, в результате чего мужья часто сдерживают карьерный рост своих жен.

Данные исследования специалиста в области психологии управления Элиса Игли показали, что гендерный фактор оказывает значительное влияние на стиль руководства. Женщина использует демократичный стиль поведения, который направлен на установление межличностных отношений между руководителем и подчиненными, чаще вовлекает их в процесс принятия решений. Мужчины в должности руководителя — автократы. Они предпочитают делать только то, что нравится им, не прислушиваясь к мнению других, особенно если это подчиненные.

Для повышения эффективности управления предприятием необходимо также учитывать гендерные различия в мотивационных аспектах. Для мужчин на рабочем месте главным является соперничество между собой, тогда как для женщин более мотивирующими стимулами являются проявление внимания со стороны руководства, материальная помощь, предоставление внеочередного отпуска, комфорт рабочего места [3, с. 79].

Квалифицированный руководитель должен разбираться в мотивах трудовой активности подчиненных ему людей и, поставив перед ними те или иные производственные цели или задачи, раскрывать перспективы каждого не в противоречии с субъективными мотивами. От правильного выделения мотивов зависит действенность стимула, потому что если мотив — внутренний побудитель действия работника, то стимул — внешний. А действовать он будет лишь в том случае, если не противоречит состоянию внутреннего побудителя.

При исследовании и оптимизации этих регуляторов необходимо не упускать из виду, что социально-психологические явления в условиях коренного преобразования общества меняются не так быстро, как политические и экономические, и, чаще всего, достаточно сильно определяются национальным менталитетом и состоянием социальной и тендерной группы, к которой принадлежит человек. Поэтому в данном исследовании использована система мотиваторов трудового поведения, состоящая из следующих составляющих: дисциплина, долг, привычка, солидарность, интерес.

Все перечисленные мотиваторы не действуют в одиночку. Задача руководителя коллектива — выделить типы их сочетаний и влияние на трудовое поведение.

Для проведения исследования трудовых коллективов ряда предприятий г. Харькова была разработана специальная анкета, которую предложили заполнить работникам самой системы управления предприятием. Группы респондентов состояли из 15 – 20 человек. Каждый из них давал оценку своих мотивов по 10-бальной шкале: 0 — мотив отсутствует, 10 — мотив ярко выраженный. В таблице приведены обобщенные оценки системы мотивов для мужчин и женщин на исследуемых предприятиях.

Таблица

**Средние оценки трудовых мотивов работников на предприятиях**

Мотив	Условные обозначения	Мужчины	Женщины
Дисциплина	ДА	5,54	4,6
Долг	ДГ	7,53	1,3
Привычка	П	2,04	7,0
Солидарность	С	2,65	3,9
Интерес	И	6,65	4,1



Как видно из таблицы, на предприятиях для мужчин наиболее развиты трудовые мотивы "долг" и "интерес". Средняя оценка степени их проявления составила соответственно по данным обследования 7,53 и 6,65 балла. Достаточно развитым является также мотив "дисциплина", средняя оценка которого 5,54. Наиболее часто встречающаяся оценка мотивов "долг" и "интерес" — 10 баллов, а мотива "дисциплина" — 8 баллов. Разброс этих оценок, тем не менее, существенен: от 0 до 10 баллов. Наименее развит у менеджеров-мужчин мотив "привычка", его средняя оценка составила 2,04, а наиболее часто встречается оценка — 0. Слабо развит мотив "солидарность", его средняя оценка не достигает 3 баллов и чаще всего встречается оценка 0.

Для женщин наиболее высокую оценку получил мотив "привычка" (7,0 баллов), за ним следует с небольшой разницей оценка мотива "дисциплина" — 4,6 балла и "интерес" — 4,1. Мотив "солидарность" получил среднюю оценку 3,9 балла. Практически не действует мотив "долг" — его оценка составила всего 1,3 баллов, "дисциплина" и "солидарность" составили от 0 до 10 баллов, "интерес" — от 0 до 8 баллов, а "долг" — от 0 до 5 баллов.

Сравнение результатов обследования позволило сделать следующие выводы. Оценки трудовых мотивов менеджеров-мужчин выше, чем менеджеров-женщин, и разброс оценок также выше. Для каждой из групп проявилась своя система мотивов, получивших более высокие оценки. Для повышения трудовой отдачи мужчин-менеджеров необходимо использовать такие мотивы, как "долг" и "интерес", а для женщины-менеджера более мотивирующими являются "привычка", "дисциплина", "интерес".

На процесс принятия управленческих решений влияют так же особенности психологического типа личности менеджера. Швейцарский психолог К. Т. Юнг на основе собственных наблюдений разработал типологию, основываясь на различных способах восприятия окружающего мира. Он выделил 4 пары предпочтений.

1. "Экстраверт – Интроверт": способ пополнения запасов эмоциональной энергии из внешнего и внутреннего мира.

2. "Рациональный – Иррациональный": способ взаимодействия с внешним миром — продуманность или импровизация.

3. "Ощущение – Интуиция": способ сбора информации — ориентировка на существующие условия или на перспективы.

4. "Мышление – Эмоции": способ принятия решения — руководство логикой или чувствами [4, с. 9].

Юнговская типология в приложении к оценке управленческого стиля мышления содержит характеристики 4 типов:

- сенсорно-логический;
- интуитивно-логический;
- сенсорно-чувствующий;
- интуитивно-чувствующий.

Дальнейшее развитие теории Юнга привело к появлению новой науки — соционики, в которой с учетом параметра экстраверсия-интраверсия каждый из предложенных типов конкретизируется 4 соционическими типами, имеющими свою специфику [5 – 7].

Функция принятия решений — единственная из всех, которая зависит от гендерных особенностей. Большая часть мужчин принимают решения так, как это свойственно мыслительному типу, и такое же число женщин относится к чувствующему типу. Казалось, противоположности притягиваются, однако когда речь идет об управлении предприятием, основой которого является выбор, принятие и реализация решения, начинаются серьезные проблемы, основой которых является психологические и половые различия [5, с. 76].

Исследования, проведенные на ряде предприятий г. Харькова, показали, что 46% мужчин-менеджеров — к логико-сенсорному и сенсорно-логическому типам, которые по своей природе склонны к тотальному контролю и волевому давлению; 37% женщин-менеджеров — к интуитивно-логическому и логико-интуитивному типам, которые способны обеспечивать инновационный характер менеджерской деятельности в условиях развития рыночных отношений. Из этого следует, что мужчины наиболее эффективны и успешны в бизнесе, где требуется соблюдение установленных правил, где действует жесткая иерархическая структура управления. Женщины наиболее эффективны в таких сферах общественной жизни, как наука, телекоммуникации, банковское дело, где главным условием существования и развития является применение не только установленных правил, но и интуиции [6, с. 184 – 193].

Идеального руководителя нет и быть не может. Вопрос можно поставить так: годится ли данный человек, обладающий определенным набором психологических свойств, для выполнения задач того или иного рода? Из множества качеств соционика может прогнозировать такие, как воля, напористость, динамичность и ряд других. Наряду с этими качествами профессиональной является также склонность к решению стратегических



либо тактических задач, фронтальному или иерархическому лидерству, умение устанавливать деловые контакты, проявлять деловую активность, организовывать людей, избегать конфликтных ситуаций, достигать компромиссов.

Важно отметить, что каждый из членов коллектива играет двойную роль. Первая роль — чисто функциональная, вытекающая из содержания должностных обязанностей. Вторая, так называемая "роль в группе", гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности коллектива. В соционике выделяется восемь таких ролей. Они включают в себя все необходимые компоненты совместной деятельности. Распределение ролей должно соответствовать личностным характеристикам человека, что позволит избежать ситуации, в которой член группы должен был бы выполнять непосильную для него роль.

Психологические типы, наиболее распространенные среди мужчин-менеджеров, способны выполнять роли на практическом уровне. Сенсорно-логические и логико-сенсорные экстраверты выполняют роль "председателя", сфера их интересов — главным образом постановка целей и задач. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется. Он уточняет цели и задачи группы, идентифицирует вопросы, которые необходимо обсудить, и определяет приоритеты, но не пытается управлять дискуссией. Он обобщает мнение высказавшихся и формирует мнение группы.

Логико-сенсорные и сенсорно-логические интроверты выполняют в группе роль "практика-организатора", который преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные формы. Он классифицирует цели и достигает их в рациональной последовательности. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, так как он склонен теряться в неустойчивых быстро меняющихся ситуациях. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости, он не восприимчив к спекулятивным, неоформившимся идеям, не имеющим видимого, непосредственного отношения к решаемой задаче.

Наиболее распространенные психологические типы среди женщин-менеджеров в большей степени эффективны на познавательном уровне совместной деятельности. Интуитивно-логические и логико-интуитивные экстраверты обычно выполняют роль "новичка со свежим взглядом", который предлагает группе оригинальные идеи, мысли, предложения. Его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы и крупные вопросы, чем детали. Более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Однако именно от "новичка" исходит свежая идея, выводящая группу на новый этап деятельности.

Логико-интуитивные и интуитивно-логические интроверты, которые также наиболее распространены среди менеджеров-женщин, способны выполнять в группе роль "Советник /судья/". В хорошо сбалансированной руководящей группе высокий коэффициент интеллектуальности требуется только от "новичка со свежим взглядом" и "Советника /судьи/", но, в отличие от первого, второй должен быть флегматичным и хладнокровным. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и бесстрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей. Вряд ли он выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего, не даст коллективу увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Он медлителен в принятии решений, не любит чтобы его торопили, всегда просит времени на всесторонне обдумывание вопросов, но это самый объективный и беспристрастный ум во всем коллективе. Одно из наиболее важных его достоинств — умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, способность анализировать проблемы и оценивать суждения и предложения других. Его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

Следовательно, при формировании руководящей группы и предоставлении менеджерам свободы в принятии управленческих решений необходимо учитывать не только их профессиональные качества, но и психологические особенности.

Конкретный руководитель относительно легко решает одни проблемы и относительно сложно — другие. Поэтому полезно ознакомиться не только с ролями, но и типами принимаемых руководителями решений.

В соционике выделяют 4 уровня управленческих решений, которые требуют разных способностей и навыков.

Уровень первый /рутинный/. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер. В его задачу входит распознавание ситуации и разрешение ее по заложенной программе. Такие ситуации должны быть предсказуемыми. Функция руководителя заключается в том, чтобы "почувствовать" и идентифицировать ситуацию, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий.

Для успешного решения подобного рода ситуаций руководитель должен обладать способностью чувствовать их, уметь трактовать имеющуюся программу действий в соответствии со сложившимися условиями, проявлять решительность в обеспечении эффективных действий в нужное время, действовать логично.



Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Уровень второй /селективный/. На этом уровне необходима инициатива и свобода действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Для такого рода решений необходимо обладать умением выбирать направление действий с максимальной вероятностью, чтобы оно оказалось приемлемым, экономичным, эффективным.

Уровень третий /адаптационный/. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь необходимо выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя в решении этого типа проблем будет зависеть от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, которые могли существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Иначе говоря, руководитель ищет решение известной проблемы.

Уровень четвертый /инновационный/. Эти проблемы наиболее сложны в том плане, что они требуют особых способностей. Для их решений нужен новый подход. Чаще всего такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения необходимы абсолютно новые представления и методы. Могут возникать и другие проблемы, решение которых требует создания новой отрасли науки или технологии.

Соционические типы наиболее распространены среди менеджеров-мужчин, более рационально используются на рутинном и селективном уровнях. Для адаптационного и инновационного уровней принятия решений необходимы качества, которыми обладают типы, преобладающие среди женщин-менеджеров.

Оптимальным вариантом является тот, когда руководитель может успешно реализовать себя на всех четырех уровнях. Однако это довольно редкий случай, предполагающий очень высокую квалификацию и наличие необходимых способностей.

Таким образом, полученные теоретические обобщения и практические исследования показали, что стратегическим ресурсом, обеспечивающим повышение качества процесса принятия управленческих решений, может стать рационализация использования психологических и мотивационных тендерных особенностей персонала.

**Литература:** 1. Миколайчик Зофья. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / Пер. с польского. — Харьков: Изд. "Гуманитарный центр", 2004. — 472 с. 2. Барсуков С. Ю. Легенда о гендере. Принципы распределения труда между супругами в современной городской семье / С. Ю. Барсуков, В. В. Радаев // Мир России. — 2000. — №4. — С. 67 – 69. 3. Ястремська О. М. Тендерний аспект в управлінні персоналом підприємства // Управління розвитком. — 2005. — №1. — С. 79 – 82. 4. Гуленко В. В. Соционика для руководителя. Введение в соционику / В. В. Гуленко, А. В. Молодцова. — Кн. I. — 2-е изд. — К.: МЗУУП, 1993. — 128 с. 5. Креггер О. Типы людей / О. Креггер, Дж. Тьюсон. — М.: Изд. "Персей – Вече – Аст", 1995. — 542 с. 6. Овчинников Б. В. Ваш психологический тип / Б. В. Овчинников, К. В. Павлов, И. М. Владимирова. — СПб.: Изд. "Андреев и сыновья", 1994. — 240 с. 7. Аугустинавичюте А. Соционика. Психотипы. Тесты. — СПб.: Изд. "Москва", 1998. — 416 с.

УДК 331.336

**Боркова Н. В.**

## **ГЕНДЕРНІ ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

*The article is devoted to the basic gender features of women's style of management. Attention is paid to such organizational factor as a gender attributes of subordinates team, and its influence on the changes of styles of management, both women and men managers.*

На сучасному етапі соціально-економічних перетворень необхідною умовою ефективної діяльності підприємств є перехід до адекватних моделей та ефективних методів

© Боркова Н. В., 2005