

ЗМІСТ

ВСТУП	2
Розділ 1. Теоретичні основи психології менеджменту та гендеру	6
1.1. Менеджмент і лідерство як психологічні феномени	6
1.2. Гендер та біологічна стать у психології	8
1.3. Теорії, які пояснюють гендерні відмінності в лідерстві	10
Розділ 2. Психологічні особливості жіночого та чоловічого менеджменту	
2.1. Стили керівництва: що показують наукові дослідження	14
2.2. Комунікація і прийняття рішень	16
2.3. Емоційний інтелект, емпатія та стресостійкість у менеджменті	19
2.4. Мотивація персоналу і робота з командою	21
Розділ 3. Практична частина	
3.1. Організація та методологія дослідження	24
3.2. Аналіз результатів дослідження	26
3.3. Практичні рекомендації для організацій	30
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність теми

Сучасний етап розвитку економіки та суспільства характеризується докорінною трансформацією управлінських парадигм. Перехід від індустріальної моделі, що базувалася на жорсткій ієрархії та директивному контролі, до економіки знань і цифрового простору висуває нові вимоги до особистості керівника [9; с. 1]. У цих умовах на перший план виходять гнучкість, емоційний інтелект та здатність до ефективної комунікації, що робить аналіз гендерних аспектів менеджменту надзвичайно затребуваним [7; с. 12].

Важливим чинником сучасного управління є усвідомлення того, що ефективність організації залежить не лише від раціональних економічних рішень, а й від соціально-психологічних характеристик керівників. Здатність лідера формувати команду, мотивувати співробітників та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі дедалі більше визначає конкурентоспроможність компанії. У цьому контексті гендерні особливості управління стають предметом наукового інтересу, адже вони впливають на стиль комунікації, прийняття рішень та формування корпоративної культури.

Психологічна природа управлінської діяльності тривалий час була закорінена в маскулінних стереотипах, де успішний лідер асоціювався виключно з асертивністю та домінантністю [9; с. 2]. Така модель управління формувала уявлення про те, що керівництво є «чоловічою» сферою, а жіночі риси - емпатія, гнучкість, здатність до співпраці - розглядалися як другорядні.

Однак сучасні дослідження доводять протилежне: організації з гендерно збалансованим керівництвом демонструють вищу стійкість до криз, кращі показники інноваційності та більш ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища [2; с. 164]. Це свідчить про те, що різноманітність управлінських стилів є стратегічною перевагою, яка дозволяє компаніям успішно функціонувати в умовах невизначеності.

Проблема гендерної асиметрії в менеджменті зумовлена не лише біологічними відмінностями, а й соціокультурними конструктами — гендерними ролями та стереотипами, які формують очікування від поведінки лідера [5; с. 55]. У суспільній свідомості досі зберігаються уявлення про «чоловічі» та «жіночі» професії, що впливає на сприйняття жінок у керівних позиціях. Це створює додаткові психологічні бар'єри для їхнього професійного розвитку та самореалізації.

Важливим завданням сучасної науки є подолання цих стереотипів та формування нової управлінської культури, яка визнає цінність різних стилів лідерства. У цьому контексті особливого значення набуває концепція андрогінного стилю управління, що поєднує традиційно «чоловічі» та «жіночі» риси. Такий підхід дозволяє керівнику бути одночасно рішучим і гнучким, асертивним і емпатійним, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища [7; с. 13].

Дослідження гендерних аспектів менеджменту має не лише теоретичне, а й практичне значення. Воно сприяє розробці ефективних програм розвитку лідерських компетенцій, формуванню політик рівних можливостей у компаніях та створенню інклюзивного робочого середовища. Знання про специфіку чоловічого та жіночого стилів управління допомагає організаціям краще використовувати потенціал своїх співробітників, підвищувати рівень мотивації та задоволеності працею.

Крім того, аналіз гендерних особливостей менеджменту дозволяє виявити чинники, що впливають на організаційну ефективність, та розробити рекомендації для оптимізації управлінських процесів. Це особливо актуально в умовах глобальної конкуренції, коли успіх компанії залежить від здатності швидко адаптуватися до змін та використовувати різноманітність як ресурс розвитку.

Мета і завдання дослідження

Метою курсової роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз психологічних особливостей менеджменту залежно від гендеру, виявлення специфіки жіночого

та чоловічого стилів керівництва й розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності управлінської діяльності в сучасних організаціях.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

1. Проаналізувати поняття менеджменту та лідерства як психологічних феноменів і розкрити сутність гендеру в психології управління;
2. Розглянути основні теорії, що пояснюють походження гендерних відмінностей у лідерстві;
3. Охарактеризувати психологічні особливості жіночого та чоловічого стилів керівництва, комунікації та прийняття управлінських рішень;
4. Дослідити роль емоційного інтелекту, емпатії та стресостійкості в управлінській діяльності менеджерів різної статі;
5. Проаналізувати емпіричні дані щодо впливу стилів лідерства на ефективність командної роботи;
6. Сформулювати практичні рекомендації для організацій щодо розвитку збалансованого стилю лідерства та подолання гендерних стереотипів.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність і лідерство в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є психологічні особливості та гендерні відмінності стилів керівництва, комунікації, мотивації та прийняття рішень у чоловіків і жінок-менеджерів.

Методи дослідження

У роботі використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження. Теоретичні методи включають аналіз, порівняння та узагальнення наукової літератури з проблем гендеру та менеджменту. У практичній частині застосовано аналіз вторинних емпіричних даних, результати анкетування та психодіагностичних методик (зокрема MLQ), а також елементи статистичного аналізу.

Практичне значення роботи

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення кадрової політики організацій, оптимізації процесів відбору та розвитку керівників, впровадження програм розвитку андрогінного лідерства та підвищення ефективності командної роботи.

Розділ 1. Теоретичні основи психології менеджменту та гендеру

1.1. Менеджмент і лідерство як психологічні феномени

У сучасній науці психологія управління розглядається як міждисциплінарна галузь, що поєднує здобутки психології та менеджменту, інтегруючи теоретичні положення та практичні підходи до аналізу управлінської діяльності. Такий підхід дозволяє глибше дослідити закономірності поведінки людини в організаційному середовищі, а також особливості взаємодії між суб'єктами управління. Менеджмент і лідерство, хоч і є взаємопов'язаними поняттями, мають суттєві відмінності у своїй психологічній природі та функціональному призначенні. Управління (менеджмент) традиційно визначається як процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення цілей організації [4, с. 9]. Водночас лідерство розглядається як складний соціально-психологічний процес, у якому одні члени групи чинять більший вплив на поведінку інших, організовуючи їхню діяльність заради спільної мети [1, с. 20]. Таким чином, менеджмент більше орієнтований на структуру та формальні процедури, тоді як лідерство - на міжособистісний вплив і соціальну взаємодію.

З психологічної точки зору, феномен керівництва не обмежується лише адміністративними функціями та формальним виконанням посадових обов'язків. Він включає здатність впливати на групову динаміку, формувати корпоративну культуру та управляти міжособистісними відносинами в колективі. Керівник виступає не лише як організатор праці, а й як носій цінностей та норм, що визначають стиль взаємодії в організації. Дослідники зазначають, що успішна діяльність організацій значною мірою залежить від поглиблення психологічних аспектів управління, оскільки керівник повинен розуміти природу людської поведінки, мотиви співробітників та методи вирішення конфліктів [4, с. 4]. Саме психологічна компетентність менеджера забезпечує ефективність управлінських рішень і стабільність функціонування організації.

Історичний розвиток поглядів на лідерство пройшов шлях від «теорії рис» (яка вважала лідерські якості вродженими) до поведінкових та ситуативних підходів, що враховують контекст і умови діяльності. Зокрема, виділяють теорії рис (Р.

Стогділл), поведінковий підхід (К. Левін), ситуативну теорію (Ф. Фідлер) та концепцію харизматичного лідерства. Кожен із цих підходів по-своєму пояснює механізми впливу лідера на групу та фактори його ефективності. У гуманістичній психології лідерство розглядається як якість, що потенційно властива кожній людині, а акмеологія вивчає умови розкриття цього потенціалу [1, с. 20]. Це підкреслює ідею розвитку лідерських якостей у процесі професійної діяльності.

Важливим аспектом розуміння менеджменту як психологічного феномену є розмежування формального статусу керівника та неформального статусу лідера. Якщо менеджмент спирається на офіційні повноваження та ієрархію, то лідерство базується на авторитеті, довірі та емоційному впливі на членів групи. У реальній організаційній практиці ці ролі можуть як поєднуватися, так і розмежовуватися. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективний менеджер поєднує в собі риси лідера, використовуючи різні стилі управління - від транзакційного (заснованого на обміні та винагородах) до трансформаційного (спрямованого на надихання та розвиток підлеглих) [24, с. 15]. Трансформаційне лідерство, зокрема, передбачає мотивацію послідовників виходити за межі власних інтересів заради вищих цілей організації [21, с. 174], що сприяє зростанню залученості персоналу.

Впровадження гендерного підходу в психологію управління дозволило по-новому поглянути на феномени лідерства та менеджменту, розширивши традиційні уявлення про ефективного керівника. Гендер у цьому контексті розуміється не як біологічна стаття, а як соціально-рольова та культурна інтерпретація рис особистості й моделей поведінки [6, с. 12]. Довгий час у теорії менеджменту панував стереотип, що ефективне управління вимагає суто «чоловічих» (маскулінних) якостей, таких як жорсткість, раціональність та схильність до ризику. Проте сучасні дослідження вказують на те, що жінки-лідери часто демонструють високу ефективність завдяки таким якостям, як емпатія, гнучкість, орієнтація на міжособистісні відносини та демократичний стиль прийняття рішень [7, с. 167]. Це свідчить про важливість поєднання різних гендерно зумовлених стилів управління.

Психологічна специфіка менеджменту також проявляється у ставленні до ризику та кризових ситуацій, що є важливим чинником сучасного організаційного середовища. Дослідження показують, що маскуліність (як психологічна характеристика, незалежно від біологічної статі) позитивно корелює з кризовою схильністю (*crisis proneness*), тоді як трансформаційне лідерство, яке часто асоціюється з фемінними атрибутами (турбота, розвиток команди), знижує вразливість організації до криз [21, с. 163–164]. Це підкреслює значення психологічного балансу в управлінській діяльності.

Отже, менеджмент і лідерство як психологічні феномени є складними конструктами, що формуються під впливом особистісних якостей, соціального контексту та гендерних ролей. Розуміння цих феноменів вимагає відходу від біологічного детермінізму на користь аналізу соціально-психологічних чинників, які визначають ефективність управлінської взаємодії [5, с. 55].

1.2. Гендер та біологічна стать у психології

У сучасній психологічній науці розмежування понять «стать» (*sex*) і «гендер» (*gender*) є фундаментальним для розуміння природи людської поведінки та особистості, а також для аналізу соціальних і психологічних процесів, що відбуваються в суспільстві. Таке розмежування дозволяє уникнути спрощених пояснень індивідуальних відмінностей та сприяє більш комплексному підходу до вивчення людини. Якщо біологічна стать визначається сукупністю генетичних, анатомічних та фізіологічних характеристик, які є вродженими і відносно стабільними, то гендер розглядається як соціально-психологічний конструкт, що формується в процесі соціалізації та змінюється залежно від культурного і соціального контексту. Гендер — це змодельована суспільством система цінностей, норм і моделей поведінки, що приписуються індивіду залежно від його біологічної статі [6, с. 11–12], і яка значною мірою впливає на самосприйняття та поведінку особистості.

Дослідники наголошують, що біологічна стать не є жорстким детермінантом психологічних якостей або соціальних ролей особистості. У межах сучасної

психології дедалі більше уваги приділяється саме соціальним чинникам формування поведінки. Як зазначають І. Костюк та В. Стадник, гендер слід розуміти як поведінковий комплекс та сукупність соціокультурних норм, які суспільство «наказує» виконувати людям [3, с. 58]. У цьому контексті особливо важливо розрізняти статеву ідентичність (усвідомлення своєї належності до певної біологічної статі) та гендерну ідентичність (переживання своєї відповідності суспільним очікуванням щодо «мужньої» або «жіночої» поведінки) [6, с. 134]. Саме гендерна ідентичність відіграє ключову роль у формуванні самооцінки та життєвих стратегій особистості.

Тривалий час у психології домінував підхід біологічного детермінізму, який намагався пояснити психологічні відмінності між чоловіками та жінками (наприклад, у когнітивних здібностях чи рівні агресії) виключно особливостями будови мозку чи гормональним фоном. Такий підхід зводив складні соціально-психологічні явища до суто біологічних факторів. Проте сучасні дослідження, зокрема роботи С. Гінгера, вказують на те, що психологія статі лише на третину визначається спадковістю, а решта формується під впливом суспільного розвитку та виховання [2, с. 21]. Наприклад, відмінності в агресивності чи емпатії часто є результатом засвоєння соціальних ролей, а не вродженою даністю [6, с. 119], що підтверджує значення соціального середовища у формуванні особистісних рис.

Важливим кроком у розвитку психології статі став перегляд концепцій маскулінності та фемінності. Традиційно вони розглядалися як протилежні полюси однієї шкали, що передбачало взаємне виключення відповідних рис. Однак у 1970-х роках американська психологиня Сандра Бем запропонувала концепцію андрогінії, згідно з якою маскулінні (інструментальні) та фемінні (експресивні) риси є незалежними вимірами особистості. Це означає, що одна людина може одночасно володіти високим рівнем як традиційно «чоловічих» якостей (незалежність, наполегливість), так і «жіночих» (чуйність, емпатія) [1, с. 21], що розширює її можливості соціальної та професійної реалізації.

Дослідження підтверджують, що саме андрогінна модель поведінки є найбільш адаптивною та ефективною, особливо у сфері управління та міжособистісної

взаємодії. Андрогінні особистості мають ширший репертуар поведінкових реакцій, що дозволяє їм гнучко реагувати на змінні умови середовища, приймати зважені рішення та ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами. Водночас жорстка відповідність традиційним гендерним ролям може обмежувати потенціал особистості та призводити до внутрішньоособистісних конфліктів [6, с. 140; 15, с. 285].

У контексті організаційної психології також важливо враховувати вплив гендерних стереотипів - спрощених, схематичних уявлень про риси та поведінку чоловіків і жінок. Такі стереотипи часто виступають бар'єром для професійної самореалізації, впливаючи на оцінку компетентності та стилю поведінки працівників. Суспільство може негативно оцінювати поведінку, що не відповідає гендерним очікуванням (наприклад, авторитарність у жінок або емоційність у чоловіків) [5, с. 55], що ускладнює побудову ефективної управлінської кар'єри. Таким чином, у сучасній психології поняття гендеру виходить за межі біологічної статі, акцентуючи увагу на соціально-культурних механізмах формування особистості. Розуміння різниці між цими категоріями дозволяє уникнути біологічного редукціонізму та більш об'єктивно аналізувати лідерський потенціал і управлінський стиль, не прив'язуючись до застарілих уявлень про «природне призначення» статей.

1.3. Теорії, які пояснюють гендерні відмінності в лідерстві

Науковий дискурс щодо природи лідерства та впливу на нього гендерного чинника пройшов тривалий шлях розвитку - від спрощених уявлень біологічного детермінізму до складних інтегративних моделей, що враховують як індивідуально-психологічні, так і соціально-культурні фактори. У межах цього розвитку змінювалися підходи до пояснення причин лідерської ефективності та нерівного доступу чоловіків і жінок до управлінських позицій. Сучасні дослідники, зокрема А. Весельська, І. Костюк та В. Стадник, пропонують класифікувати існуючі теорії на три основні групи: ті, що вважають гендерний фактор домінуючим; ті, що надають перевагу лідерським якостям (ситуаційно-

посадові); та інтегративні теорії, які розглядають обидва аспекти як рівноправні [1, с. 20; 3, с. 58]. Така класифікація дозволяє систематизувати наукові підходи та краще зрозуміти багатовимірність феномену лідерства.

Теорія соціальних ролей та рольової інконгруентності.

Однією з найбільш впливових у сучасній психології лідерства є соціально-рольова теорія (розвинена Е. Іглі), яка пояснює гендерні відмінності в лідерстві розбіжністю між суспільними очікуваннями щодо соціальних ролей чоловіків і жінок. Згідно з цією теорією, суспільство традиційно приписує жінкам «комунальні» якості (турбота, емпатія, орієнтація на людей), а чоловікам — «агентні» (активність, контроль, орієнтація на завдання). Оскільки роль лідера стереотипно асоціюється з маскулініними (агентними) рисами, жінки-керівники стикаються з рольовим конфліктом (рольовою інконгруентністю). Це породжує подвійний стандарт: якщо жінка поводить м'яко, її вважають неефективним лідером, а якщо жорстко — її критикують за невідповідність жіночій ролі, що знижує її оцінку оточуючими [1, с. 21; 80, с. 18]. Цей феномен також описується парадигмою «think manager — think male» (думаєш про менеджера — думаєш про чоловіка), згідно з якою управлінська компетентність підсвідомо приписується чоловікам [24, с. 168]. У результаті жінки змушені постійно балансувати між суперечливими очікуваннями.

Концепція токенизму (структурний підхід).

Соціологічний підхід, розроблений Р. Кантер, переносить акцент з особистості лідера на структуру групи та організаційний контекст. Згідно з концепцією токенизму, поведінка жінок-лідерів визначається не їхньою психологією, а їхньою чисельною меншістю в групі («токени» або символи). Токени стають об'єктом підвищеної уваги, а їхні характеристики сприймаються стереотипно та гіперболізовано [1, с. 20]. Дослідники виділяють чотири неформальні ролі, які нав'язуються жінкам-токенам у чоловічому управлінському середовищі:

- «Мати» (очікується емоційна підтримка, а не професійна активність);
- «Звабниця» (сприймається як сексуальний об'єкт);
- «Залізна леді» (ізолюється від групи через «нежіночу» жорсткість);

- «Талісман» (жінка, що приносить удачу, але не є діловим партнером) [3, с. 58].

Такі ролі обмежують професійну автономію жінок та ускладнюють їхню управлінську реалізацію.

Теорія гендерно-рольової орієнтації та андрогінії.

Цей психологічний підхід (С. Бем, К. Кораб'юк) стверджує, що ефективність лідера залежить не від біологічної статі, а від психологічної статі (гендерної ідентичності). Традиційно інструментальні якості (орієнтація на завдання) вважалися чоловічими, а експресивні (орієнтація на людей) - жіночими. Проте емпіричні дослідження показали, що біологічна стать є слабким предиктором лідерської поведінки. Найефективнішими визнаються андрогінні лідери — особистості, які поєднують високий рівень як маскулітних, так і фемітних рис. Андрогінний стиль управління дозволяє гнучко адаптуватися до ситуації, долаючи обмеження жорстких гендерних стереотипів [15, с. 284; 1, с. 20–21].

Статусна теорія.

Згідно з теорією Дж. Бергера, гендер виступає як характеристика статусу, що впливає на групове сприйняття компетентності. Оскільки чоловіки в суспільстві традиційно мають вищий статус, ніж жінки, їхній лідерський потенціал оцінюється групою апіорі вище. Жінкам, які мають нижчий очікуваний статус, доводиться демонструвати значно вищий рівень компетентності, щоб отримати такий самий рівень визнання та впливу, як їхні колеги-чоловіки. Це створює додаткові бар'єри на шляху до влади, відомі як теорія «гендерного відбору» [1, с. 20–21].

Психоаналітичні теорії.

Класичний фрейдизм розглядав лідерство як біологічно детерміноване чоловіче явище, трактуючи прагнення жінки до влади як прояв неповноцітності або невротичну компенсацію. Хоча сучасна наука відкидає ці погляди як застарілі, вони суттєво вплинули на формування ранніх стереотипів щодо «ненатуральності» жіночого домінування [1, с. 21; 3, с. 58]. Пізніші дослідження (Я. Джорстад) змістили фокус на нарцисичні тенденції лідерів обох статей [1, с. 21], що дозволило відійти від гендерно упереджених пояснень.

Теорія «скляної скелі».

Сучасні дослідження вказують на феномен, коли жінок частіше призначають на керівні посади в період кризи або коли організація перебуває в стані занепаду. Така ситуація отримала назву «скляної скелі». У подібних умовах ризик провалу є значно вищим, і у випадку невдачі це підкріплює стереотип про некомпетентність жінок-лідерів, хоча насправді причиною є несприятливі стартові умови [24, с. 168].

Отже, сучасні теорії демонструють, що гендерні відмінності в лідерстві є результатом складної взаємодії соціальних очікувань, організаційних структур та індивідуальних психологічних стратегій адаптації до них. Такий підхід дозволяє розглядати лідерство не як наслідок статевих відмінностей, а як соціально сконструйований феномен.

Розділ 2. Психологічні особливості жіночого та чоловічого менеджменту

2.1. Стили керівництва: що показують дослідження

Науковий аналіз управлінської діяльності свідчить, що, хоча ефективність лідера не визначається виключно біологічною статтю, у реальній управлінській практиці існують статистично значущі тенденції у виборі стилів керівництва

чоловіками та жінками. Ці тенденції не є абсолютними, проте вони простежуються в багатьох емпіричних дослідженнях і дозволяють виявити певні закономірності. Сучасні емпіричні дослідження дозволяють виділити ключові відмінності за такими параметрами, як трансформаційне/транзакційне лідерство, орієнтація на завдання/людей та стратегії вирішення конфліктів, що є базовими компонентами управлінського стилю.

Трансформаційний та транзакційний стилі.

Одним із найбільш стійких висновків у сучасній психології управління є схильність жінок до трансформаційного стилю лідерства. Цей стиль передбачає не лише досягнення формальних результатів, а й розвиток потенціалу підлеглих та формування довгострокової мотивації. Згідно з дослідженнями С. Заал, жінки-керівники частіше демонструють поведінку, спрямовану на розвиток підлеглих, натхнення та інтелектуальну стимуляцію команди [24, с. 52]. Жінки ефективніше використовують систему мотивації, що базується на заохоченні та підтримці, тоді як чоловіки частіше схилиються до транзакційного лідерства (взаємодія на основі обміну «виконання — винагорода») або пасивного стилю управління [24, с. 62]. Дослідження З. Шеффера та колег також підтверджують, що трансформаційне лідерство, яке передбачає турботу та індивідуальний підхід до співробітників, частіше асоціюється з жінками та негативно корелює з кризовою вразливістю організації [21, с. 169]. Тобто такий стиль, притаманний жінкам, сприяє кращій підготовленості компанії до кризових ситуацій і підвищує її адаптивність.

Демократичність проти авторитаризму.

У процесі прийняття рішень та взаємодії з підлеглими також спостерігаються виразні гендерні відмінності, що пов'язані зі способом розподілу влади та відповідальності. Дослідження І. Костюк та В. Стадник вказують на те, що жінкам-лідерам притаманний демократичний стиль управління, який характеризується колегіальністю, заохоченням дискусій та увагою до думки колективу [3, с. 60]. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу та формуванню довіри. Чоловіки ж частіше віддають перевагу авторитарному (директивному) стилю, який базується на жорсткій ієрархії, одноосібному

прийнятті рішень та впливі через примус або формальну владу [3, с. 60]. Л. Пампуха зазначає, що жіночий стиль відрізняється гнучкістю та відмовою від дріб'язкової опіки, водночас зберігаючи здатність до рішучого контролю за поетапним виконанням завдань [7, с. 128], що робить його ефективним у сучасних організаціях.

Орієнтація на завдання та орієнтація на стосунки.

Вагомим аспектом аналізу стилів керівництва є фокус уваги керівника — на результат або на людей. Чоловіки традиційно демонструють вищі показники орієнтації на завдання (структурування роботи, досягнення цілей, конкурентність), тоді як жінки - на міжособистісні стосунки (підтримка клімату в колективі, емпатія) [15, с. 284]. Жінки-керівники більше уваги приділяють соціально-психологічному клімату, використовуючи технологію «знаків уваги» та емпатію, що дозволяє їм тонко реагувати на настрої в колективі [7, с. 126]. Водночас дослідження Т. Брандт показують, що жінки частіше демонструють «сприяючу» (enabling) поведінку, тоді як чоловіки — «викликаючу» (challenging) [9, с. 56], що відображає різні управлінські стратегії впливу.

Стилі вирішення конфліктів.

Гендерні особливості управління проявляються і в конфліктних ситуаціях, які є невід'ємною частиною організаційного життя. Згідно з даними Kilmann Diagnostics, чоловіки мають статистично вищі показники у використанні стилю «Конкуренція» (нав'язування своєї позиції), тоді як жінки частіше обирають стилі «Компроміс», «Уникнення» або «Пристосування» [11, с. 5]. Така відмінність свідчить про різні підходи до управління напруженням у колективі. Це узгоджується з висновками вітчизняних науковців про те, що жінки володіють більш м'якими конфліктними технологіями та швидше заспокоюють ситуацію, спрямовуючи негативну енергію в конструктивне русло [7, с. 132].

Ставлення до ризику.

Існують відмінності й у ставленні до ризику, що безпосередньо впливає на стратегічні рішення. Чоловіки-керівники демонструють вищу схильність до ризикованих рішень, що може призводити як до швидкого успіху, так і до

кризових наслідків. Жінки ж частіше обирають виражені стратегії, орієнтовані на стабільність і поступові перетворення («стратегія маленьких кроків»), що часто є виграшним у ситуаціях невизначеності [17, с. 3].

Таким чином, результати досліджень свідчать, що жіночий менеджмент тяжіє до трансформаційного, демократичного та орієнтованого на людей стилю, тоді як чоловічий - до транзакційного, директивного та орієнтованого на завдання. Проте найефективнішими часто визнаються лідери, здатні поєднувати ці риси (андрогінний стиль) залежно від ситуації [15, с. 289], що відповідає сучасним вимогам до управлінської діяльності.

2.2. Комунікація і прийняття рішень

Ефективність управлінської взаємодії значною мірою залежить від комунікативної компетентності керівника та обраного ним стилю прийняття рішень, оскільки саме через комунікацію реалізується вплив на підлеглих і координується спільна діяльність. Гендерні дослідження в цій сфері вказують на суттєві відмінності у підходах чоловіків та жінок до обміну інформацією, побудови діалогу та вибору стратегій вирішення проблем, що безпосередньо відображається на якості управлінських рішень.

Особливості комунікаційних стилів.

У психології менеджменту поширеним є погляд, що чоловіки та жінки належать до різних соціолінгвістичних субкультур, що формує відмінні комунікативні цілі та способи взаємодії. Згідно з дослідженнями Д. Таннен, чоловіки частіше використовують мову для збереження незалежності та встановлення статусу в ієрархії, тоді як для жінок комунікація є насамперед засобом досягнення близькості, встановлення зв'язків та пошуку підтримки [6, с. 458]. У зв'язку з цим чоловічий стиль комунікації частіше характеризується директивністю, схильністю перебивати співрозмовника та контролювати тему розмови. Жіноче мовлення, навпаки, вирізняється ввічливістю, використанням запитальних форм для залучення співрозмовника та активним слуханням [6, с. 459].

Разом із тим сучасні емпіричні дані свідчать, що успішні жінки-керівники не обмежуються виключно традиційно «жіночими» комунікативними моделями, а демонструють гнучкий стиль спілкування. Дослідження Н. Чернявської показує, що жінки-лідери поєднують типово «чоловічі» стратегії (орієнтація на результат, раціоналізм) із суто «жіночими» рисами (емпатія, встановлення емоційного контакту). Така комбінація дозволяє їм ефективно використовувати як формальний авторитет, так і «м'яку силу» одночасно [10, с. 154], що підвищує рівень довіри з боку колективу.

Стилі прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень також має виражену гендерну специфіку, пов'язану зі способом обробки інформації та залучення інших осіб до цього процесу. Чоловіки-керівники частіше схиляються до одноосібного прийняття рішень, орієнтуючись на глобальне бачення ситуації та стратегічні тенденції розвитку організації. Їм властиве вміння швидко оцінювати подію в цілому, іноді ігноруючи дрібні деталі заради швидкості та оперативності [7, с. 160].

Жінки-менеджери, як правило, віддають перевагу партисипативному (колегіальному) стилю. Дослідження З. Шеффера доводять, що жінки частіше залучають підлеглих до обговорення, що сприяє глибшому аналізу проблеми та підвищує рівень відповідальності персоналу за виконання прийнятого рішення [21, с. 167]. Жіночий стиль характеризується увагою до деталей («смак до дрібниць») та логічним аналізом елементів цілого, що дозволяє уникати помилок, викликаних поспіхом [7, с. 160]. Крім того, при прийнятті рішень жінки частіше покладаються на інтуїцію та враховують емоційний контекст ситуації [7, с. 157], що є важливим у роботі з персоналом.

Ставлення до ризику.

Важливим аспектом прийняття рішень є готовність керівника до ризику, оскільки управлінська діяльність часто пов'язана з невизначеністю. Чоловіки традиційно демонструють вищу схильність до ризикованих рішень, що корелює з маскулініними характеристиками, такими як незалежність і змагальність.

Водночас висока схильність до ризику може підвищувати вразливість організації до кризових ситуацій [21, с. 172].

Жінки-керівники частіше обирають обережніші стратегії управління. Л. Пампуха визначає це як «стратегію маленьких кроків» - послідовні, поступові перетворення без орієнтації на миттєвий, але ризикований результат. Такий підхід виявляється особливо ефективним у ситуаціях невизначеності та економічної нестабільності, дозволяючи організації зберігати стабільність і контроль над процесами [7, с. 159].

Ефективність та сприйняття.

Опитування, проведені Л. Лукович, показують, що більшість респондентів (56,3%) вважають жіночу комунікацію ефективнішою через здатність до співпраці та толерантність. Однак гендерні стереотипи все ще суттєво впливають на суспільне сприйняття управлінців: 68,8% опитаних вважають, що жінки менш здатні до стратегічного мислення, хоча управлінська практика доводить їхню ефективність у тактичному плануванні та кризовому менеджменті [5, с. 57, 59]. Таким чином, якщо чоловічий стиль прийняття рішень орієнтований на швидкість, масштабність та ризик, то жіночий — на колегіальність, детальність та мінімізацію помилок. Поєднання цих підходів у межах управлінської команди може забезпечити найвищу якість управлінських рішень і підвищити стійкість організації.

2.3. Емоційний інтелект, емпатія, стресостійкість у менеджменті

У сучасному менеджменті емоційний інтелект (EQ) розглядається як критично важлива компетенція, що часто має не менше, а інколи й більше значення, ніж суто технічні знання або рівень загального інтелекту (IQ). Він охоплює здатність керівника усвідомлювати власні почуття, регулювати їх, а також розпізнавати емоції інших людей з метою побудови ефективної взаємодії та підтримання продуктивного робочого середовища. Умови сучасного ринку, високий рівень

невизначеності та постійні зміни підсилюють роль емоційної компетентності як чинника успішного управління. Гендерний аспект емоційного інтелекту є предметом численних наукових дискусій, оскільки чоловіки та жінки часто демонструють різні профілі емоційної компетентності, що безпосередньо впливає на їхній стиль управління, здатність до емпатії та рівень стресостійкості.

Гендерні відмінності у структурі емоційного інтелекту.

Емпіричні дослідження, проведені О. Гонтар серед керівників середнього віку, виявили статистично значущі відмінності у структурі емоційного інтелекту чоловіків та жінок. Зокрема, жінки-керівники демонструють значно вищі показники за шкалами «емоційна обізнаність» (на 38% вище, ніж у чоловіків), «розпізнавання емоцій інших людей» (на 29% вище) та «емпатія» (на 62% вище) [2, с. 49–50]. Такі показники свідчать про більш розвинену здатність жінок до емоційного аналізу міжособистісних взаємодій, що дозволяє їм ефективніше будувати ділові відносини та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Водночас чоловіки-керівники випереджають жінок за показниками волювої регуляції, зокрема за шкалами «самотивація» (на 12% вище) та «управління своїми емоціями» (на 22% вище) [2, с. 50]. Це свідчить про те, що чоловічий менеджмент частіше спирається на емоційну стриманість, самоконтроль та внутрішній драйв, тоді як жіночий — на комунікацію, емоційний обмін та глибше розуміння потреб команди [2, с. 77]. Таким чином, відмінності у структурі EQ не означають переваги однієї статі над іншою, а вказують на різні механізми досягнення управлінської ефективності.

Емпатія як інструмент управління.

Емпатія в управлінській діяльності жінок виступає не лише як індивідуальна психологічна риса, а як повноцінний професійний інструмент впливу. Дослідження Н. Чернявської показують, що специфіка жіночого стилю управління полягає у поєднанні стратегічного мислення з розвиненим емоційним інтелектом. Жінки-лідери активно використовують «м'яку силу», встановлюючи емоційний контакт з підлеглими, що дозволяє їм ефективно впливати на

мотивацію персоналу без застосування жорстких адміністративних методів [10, с. 154].

Л. Пампуха зазначає, що жінки-керівники більш чутливо реагують на морально-психологічний клімат у колективі, використовуючи технологію «знаків уваги» як форму підтримки та зворотного зв'язку. Це дозволяє їм своєчасно виявляти приховані конфлікти, запобігати ескалації напруженості та підтримувати стабільність у команді [7, с. 230]. У цьому контексті емпатія виступає не ознакою слабкості, а фактором підвищення керованості та згуртованості колективу.

Стресостійкість та кризовий менеджмент.

Питання стресостійкості в менеджменті тісно пов'язане зі стилем лідерства, емоційною регуляцією та ставленням до ризику. Традиційно вважається, що чоловіки є більш стресостійкими завдяки здатності «відключати» емоції та зберігати холоднокрівність у складних ситуаціях. Дійсно, емпіричні дані підтверджують, що чоловіки демонструють вищі показники контролю над власними емоціями [2, с. 50].

Однак дослідження З. Шеффера та колег виявили парадоксальну закономірність: високий рівень маскулінності, притаманний багатьом чоловікам-керівникам, позитивно корелює з показником «кризової схильності» (crisis proneness). Це пояснюється тим, що маскулінний стиль управління часто супроводжується надмірною впевненістю у власних рішеннях і схильністю до ризику, що підвищує ймовірність управлінських помилок і криз [21, с. 163, 175]. Натомість трансформаційний стиль лідерства, який частіше демонструють жінки та який орієнтований на людей, підтримку й турботу, зворотно корелює з кризовою схильністю. Завдяки емпатії, уважності до сигналів напруженості та більш обережному підходу до змін жінки-керівники часто здатні запобігати кризам ще на ранніх етапах їх виникнення [21, с. 169].

Андрогінія як фактор адаптації.

Найвищий рівень адаптації до стресових умов і психологічної стійкості демонструють лідери з андрогінним типом особистості, які поєднують високу орієнтацію на досягнення результатів із підвищеною увагою до міжособистісних

відносин. Дослідження К. Корабік показали, що андрогінні жінки-менеджери повідомляють про нижчий рівень стресу порівняно з тими, хто дотримується виключно маскулінної або фемінної моделі поведінки [15, с. 289].

Це підтверджує тезу про те, що інтеграція «чоловічих» (вольових, раціональних) та «жіночих» (емпатичних, підтримувальних) якостей є важливою умовою психологічного благополуччя та ефективності сучасного керівника в умовах постійних викликів.

2.4. Мотивація персоналу і робота з командою

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою визначається тим, наскільки керівник здатен організувати команду, обрати оптимальні методи мотивації та забезпечити гармонійні міжособистісні взаємодії. Гендерні дослідження в галузі менеджменту свідчать, що чоловіки та жінки проявляють різну схильність до використання певних стратегій мотивації та підходів до управління груповою динамікою, що прямо впливає на продуктивність і психологічний клімат у команді.

Стратегії мотивації: трансформаційний та транзакційний підходи

Однією з найпомітніших відмінностей є різниця у виборі стилю лідерського впливу. Жінки-керівники, як правило, частіше використовують трансформаційний підхід до мотивації, що включає індивідуалізовану увагу до потреб підлеглих, надихаючу мотивацію та стимуляцію інтелектуальної активності команди [21, с. 166, 176]. Такий підхід дозволяє керівнику не лише сприяти виконанню поточних завдань, а й формувати у підлеглих прагнення досягати високих результатів і розвивати власний потенціал. Водночас чоловіки-керівники частіше застосовують транзакційний стиль управління, який будується на принципі «винагорода — покарання» (contingent reward) та чітко структурованих завданнях [24, с. 62].

Л. Пампуха зазначає, що жіночий підхід до мотивації включає переважно заохочення творчих підходів, підтримку інновацій та емоційну підтримку команди, тоді як чоловіки зазвичай спираються на формальний авторитет,

контроль і санкції [7, с. 292]. Це означає, що трансформаційний стиль, який асоціюється з жіночим менеджментом, стимулює внутрішню мотивацію працівників і сприяє формуванню довготривалих зобов'язань щодо цілей організації.

Робота з командою та організаційний клімат

При організації командної роботи жінки-керівники приділяють значну увагу соціально-психологічному клімату, взаєморозумінню та комунікаційній взаємодії всередині групи. Згідно з дослідженнями І. Костюк та В. Стадник, жінки проявляють орієнтацію на відкритість, емпатію та гнучкість у поведінці, виконуючи роль «соціального лідера» [3, с. 60]. Вони застосовують технологію «знаків уваги», що дозволяє вчасно виявляти приховані конфлікти, знімати напругу та формувати відчуття єдиної команди [7, с. 292, 295].

Чоловіки-керівники при цьому традиційно концентруються на структурі завдань, контролі та конкуренції, що забезпечує ефективність у вирішенні конкретних цілей, але може призводити до більш жорсткого й менш згуртованого середовища [3, с. 60]. Такий підхід підходить для команд, де критично важлива швидкість та чітке виконання завдань, однак у довгостроковій перспективі він може обмежувати лояльність та мотивацію співробітників.

Ефективність командної взаємодії

Емпіричні дані підтверджують, що команди під трансформаційним керівництвом, серед яких переважали жінки, демонструють вищі показники успішності виконання завдань у порівнянні з командами під транзакційним або пасивним стилем [24, с. 64–65]. Надихаюча мотивація та індивідуалізований підхід сприяють більш швидкому досягненню цілей, підвищенню задоволеності роботою та формуванню позитивного психологічного клімату. Опитування Л. Лукович підтверджують, що 45,5% респондентів вважають саме жіночий стиль управління більш ефективним завдяки орієнтації на співпрацю, розвиток і взаємопідтримку [5, с. 56]

Андрогінна модель командної роботи

Сучасні дослідження вказують, що найбільш ефективним є поєднання інструментальних (маскулінних) та експресивних (фемінних) якостей у керівництві. Андрогінний підхід передбачає інтеграцію орієнтації на виконання завдань (structure) та турботи про людей (consideration), що дозволяє керівнику одночасно підтримувати дисципліну і сприяти емоційній стабільності команди [15, с. 284]. Лідери з андрогінними характеристиками краще справляються з конфліктами, більш ефективно розподіляють ресурси і здатні підтримувати високий рівень мотивації та залученості персоналу.

Отже, відмінності у мотиваційних підходах чоловіків і жінок проявляються не лише у виборі стилю управління, а й у психологічному впливі на команду. Чоловічий підхід орієнтується на ієрархію, конкуренцію та формальні стимули, тоді як жіночий — на емоційний контакт, взаємопідтримку та надихаючу мотивацію. Поєднання цих стратегій дозволяє створити оптимальний баланс між результативністю та психологічним благополуччям команди, підвищуючи її стійкість і продуктивність.

Розділ 3. Практична частина

3.1. Організація дослідження (анкетування груп менеджерів та їх підлеглих)

Для вирішення поставлених у роботі завдань та перевірки висунутих гіпотез щодо впливу гендеру на стиль управління та ефективність командної діяльності було застосовано комплексний методичний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Такий підхід дозволив отримати більш повну й об'єктивну картину досліджуваного явища, враховуючи як особливості управлінської поведінки керівників, так і сприйняття цієї поведінки їхніми підлеглими.

Дослідження було організовано за принципом порівняльного аналізу *ex post facto*, що дало змогу оцінити вже сформовані стилі керівництва та їхні наслідки без безпосереднього втручання в робочий процес організацій [24, с. 34]. Такий підхід є доцільним у соціально-психологічних дослідженнях, де експериментальне втручання може спотворювати природний перебіг управлінських процесів.

Характеристика вибірки.

Для забезпечення репрезентативності та об'єктивності отриманих даних у дослідженні брали участь дві основні категорії респондентів: особи, які займають керівні посади (менеджери), та їхні безпосередні підлеглі (послідовники). Залучення обох груп дозволило здійснити багатовимірну оцінку ефективності лідерства та уникнути однобічності в інтерпретації результатів.

Група керівників.

До вибірки увійшли менеджери середньої та вищої ланки управління різної статі, що забезпечило можливість порівняльного аналізу гендерних особливостей лідерської поведінки. Так, у базовому дослідженні С. Заал брали участь 6 лідерів віком від 20 до 66 років, серед яких були представлені як жінки, так і чоловіки [24, с. 48]. У дослідженні емоційного інтелекту, проведеному О. Гонтар, вибірку склали 50 керівників (31 жінка та 19 чоловіків) віком 32–44 роки, які працюють у приватних комерційних компаніях [2, с. 7]. Така вибірка дозволяє аналізувати управлінські стилі в умовах реального бізнес-середовища.

Група підлеглих.

Для оцінки ефективності лідерства з позиції команди було опитано групи підлеглих, які безпосередньо працюють під керівництвом зазначених менеджерів. Співвідношення становило в середньому шість підлеглих на одного керівника, що дало змогу сформувати повноцінні робочі команди для виконання дослідницьких завдань і підвищило надійність отриманих оцінок [24, с. 45]. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до дослідження командної взаємодії.

Методи та інструменти дослідження.

Для збору емпіричних даних було використано пакет стандартизованих психодіагностичних методик, що дозволяють комплексно оцінити стиль

лідерства, рівень командної взаємодії, емоційний інтелект та гендерно-рольову орієнтацію керівників:

- Багатофакторний опитувальник лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire — MLQ Form 5X-Short). Цей інструмент, розроблений Б. Бассом та Б. Аволіо, застосовувався для ідентифікації домінуючого стилю керівництва. Менеджери оцінювали власну управлінську поведінку, тоді як підлеглі надавали оцінку поведінці свого керівника. Методика дозволяє виміряти рівень вираженості трансформаційного, транзакційного та пасивного (*laissez-faire*) стилів лідерства [24, с. 37; 21, с. 172].
- Опитувальник командної досконалості (Team Excellence and Collaborative Team Leader Questionnaire). Використовувався для оцінки ефективності роботи команди та визначення впливу стилю лідерства на командні результати. Підлеглі оцінювали такі параметри, як чіткість цілей, єдність зобов'язань, рівень підтримки та загальна результативність, що дозволило встановити кореляційні зв'язки між управлінською поведінкою лідера та успішністю команди [24, с. 38].
- Опитувальник статевих ролей Сандри Бем (Bem Sex-Role Inventory — BSRI). Застосовувався для визначення психологічної статі (гендерної ідентичності) керівників. Методика дозволяє оцінити рівень маскулінності та фемінності незалежно від біологічної статі, а також ідентифікувати андрогінний тип особистості, що поєднує риси обох статей [21, с. 172].
- Методики діагностики емоційного інтелекту (Н. Холла, Д. Люсіна). Використовувалися для оцінки рівня емоційної компетентності керівників, зокрема таких компонентів, як самосвідомість, емпатія та управління емоціями. Це дозволило проаналізувати, яким чином гендерні відмінності в емоційному інтелекті впливають на управлінську взаємодію та ефективність лідерства [2, с. 6–7].
- Тест Томаса–Кілманна на стиль вирішення конфліктів (TKI). Застосовувався для визначення домінуючих стратегій поведінки керівників

у конфліктних ситуаціях, таких як конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування [15, с. 4].

Процедура проведення.

Дослідження проводилося в кілька послідовних етапів. На першому етапі респонденти заповнювали демографічні анкети, що містили інформацію про вік, стать, стаж роботи та займану посаду [24, с. 36]. На другому етапі керівники проходили самодіагностику за методиками MLQ, BSRI та тестами на емоційний інтелект. На третьому етапі підлеглі анонімно оцінювали ефективність своїх керівників і загальну успішність виконання командних завдань, зокрема у формі бізнес-симуляцій або аналізу реальних проєктів [24, с. 38]. Отримані емпіричні дані були піддані статистичному обробленню з використанням кореляційного аналізу та t-критерію Стюдента з метою виявлення значущих відмінностей між групами чоловіків та жінок-менеджерів [24, с. 49].

3.2. Результати (таблиці/діаграми) і аналіз

Аналіз отриманих емпіричних даних дозволив виявити статистично значущі відмінності у проявах управлінських якостей, структурі емоційного інтелекту та впливі стилю керівництва на ефективність командної роботи. Узагальнення результатів кількісних досліджень, поданих у вигляді таблиць, дає змогу глибше проаналізувати роль гендерних чинників у формуванні сучасних моделей лідерства. Нижче наведено детальний аналіз результатів за ключовими показниками:

1. Гендерні особливості емоційного інтелекту керівників

За результатами дослідження, проведеного О. Гонтар на вибірці керівників середнього віку (31 жінка та 19 чоловіків) з використанням методики Н. Холла, було виявлено суттєві відмінності у профілях емоційної компетентності залежно від статі [2, с. 7].

Як видно з Таблиці 3.1, жінки-керівники демонструють значно вищі показники за шкалами, що відповідають за міжособистісну взаємодію, розуміння емоцій та соціальну чутливість.

Таблиця 3.1. Порівняльний аналіз складових емоційного інтелекту чоловіків та жінок-керівників (середній бал)

Шкала емоційного інтелекту	Жінки	Чоловіки	Різниця (%)	Домінування
Емоційна обізнаність	11,77	8,53	+38%	Жінки
Емпатія	11,74	7,26	+62%	Жінки
Розпізнавання емоцій інших	11,39	8,79	+29%	Жінки
Самомотивація	8,68	9,74	+12%	Чоловіки
Управління своїми емоціями	5,39	6,58	+22%	Чоловіки
Інтегральний показник	48,97	40,89	+19,7%	Жінки

Джерело: складено на основі даних [2, с. 50-51].

Аналіз наведених даних свідчить, що жінки-керівники мають виражену перевагу в показниках емпатії (+62%) та емоційної обізнаності (+38%). Ці компоненти емоційного інтелекту є критично важливими для реалізації трансформаційного стилю лідерства, що базується на підтримці, індивідуальному підході до підлеглих та формуванні довірливих міжособистісних відносин у команді [2, с. 50].

Водночас чоловіки демонструють вищі показники за шкалами самомотивації (+12%) та управління власними емоціями (+22%), що відображає їхню більшу орієнтацію на самоконтроль, витримку та вольову регуляцію поведінки. Такі характеристики є особливо важливими в умовах високого тиску, конкуренції та необхідності швидкого прийняття рішень [2, с. 50].

Отже, отримані результати підтверджують тезу про комплементарність гендерних профілів емоційного інтелекту та доцільність їх поєднання в управлінських командах.

2. Вплив стилю лідерства на успішність команди

Результати дослідження С. Заал підтвердили гіпотезу про те, що стиль керівництва має прямий і статистично значущий зв'язок з ефективністю функціонування команди. Порівняння трьох стилів лідерства — трансформаційного, транзакційного та авторитарного/пасивного — за оцінками підлеглих виявило чітку закономірність у рівнях командної результативності [24, с. 51–52].

Таблиця 3.2. Показники успішності команди залежно від стилю лідерства (за 5-бальною шкалою)

Показник успішності (Team Success Scale)	Трансформаційний стиль	Транзакційний стиль	Авторитарний / Пасивний стиль
Чіткість цілей	3.5	3.4	2.8
Єдність зобов'язань	3.8	3.4	2.5
Стандарти досконалості	3.7	3.3	1.1
Орієнтація на результат	3.8	3.4	2.5
Загальний середній бал	3.7	3.3	2.2

Джерело: адаптовано за даними [24, с. 54].

Дані Таблиці 3.2 свідчать, що трансформаційний стиль, до якого більш схильні жінки (згідно з теоретичним оглядом), забезпечує найвищі показники командної єдності (3.8) та орієнтації на результат (3.8). Натомість авторитарний стиль показав критично низьку ефективність у встановленні стандартів досконалості (1.1) та підтримці ресурсів (2.3) [24, с. 54]. Це підтверджує, що орієнтація на людей та натхнення (характерні для жіночого стилю) є більш продуктивними, ніж жорсткий контроль.

Кореляція гендерно-рольової орієнтації та стилів управління Аналіз кореляцій між психологічною статтю (маскулінністю/фемінністю) та стилями поведінки керівника, проведений К. Корабик, демонструє, що ефективність управління залежить не від біологічної статі, а від набору психологічних рис.

Таблиця 3.3. Кореляція між психологічною статтю та стилями управління

Змінна	Маскулінність	Фемінність
Структурування	0.35	0.03
Увага до людей	0.37	0.24
Конкуренція	0.33	0.09
Співпраця	0.34	-0.03
Пристосування	-0.18	0.37

Примітка: *** $p < .001$.

Аналіз кореляційних зв'язків, наведених у Таблиці 3.3, дозволяє зробити висновок про диференційований вплив психологічної статі на переважні стилі управлінської поведінки. Зокрема, маскулінність має статистично значущі позитивні кореляції зі структуруванням діяльності (0.35), конкуренцією (0.33) та співпрацею (0.34). Це свідчить про те, що керівники з високим рівнем маскулінності орієнтовані на чітку організацію процесів, досягнення результату та активну взаємодію в межах команди, зберігаючи при цьому змагальний підхід. Фемінність, у свою чергу, демонструє найсильніший зв'язок зі стилем пристосування (0.37), а також із увагою до людей (0.24). Отримані результати вказують на схильність керівників з вираженою фемінною орієнтацією до підтримки міжособистісних стосунків, врахування емоційного стану підлеглих та гнучкого реагування на соціальні аспекти управлінських ситуацій. Негативна кореляція фемінності зі співпрацею (-0.03) є незначущою, що підтверджує відсутність протиріччя між орієнтацією на людей і командною взаємодією.

Особливо важливим є той факт, що маскулінність позитивно корелює не лише з конкуренцією, а й зі співпрацею, що суперечить поширеному стереотипу про

виключно індивідуалістичний характер «чоловічого» стилю управління. Це підтверджує ефективність андрогінної моделі лідерства, у межах якої поєднуються наполегливість, структурованість та здатність до кооперації залежно від управлінського контексту.

3.3. Рекомендації для організацій

На основі проведеного теоретичного аналізу та отриманих емпіричних результатів можна сформулювати комплекс практичних рекомендацій для організацій. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності шляхом гармонізації гендерних аспектів лідерства та цілеспрямованого використання сильних сторін як чоловічого, так і жіночого стилів керування. Врахування психологічних відмінностей та відмова від жорстких стереотипів створює передумови для більш гнучкого, адаптивного та стійкого менеджменту в умовах сучасного ринку.

1. Впровадження об'єктивної оцінки лідерського потенціалу. Організаціям рекомендовано відійти від інтуїтивного підбору кадрів, який часто спирається на гендерні стереотипи (наприклад, уявлення про те, що «керівник має бути чоловіком»). Такий підхід може призводити до недооцінки потенційно ефективних кандидатів та зниження якості управлінських рішень. Натомість доцільно запровадити попереднє оцінювання стилю лідерства (pre-employment leadership style assessment) уже на етапі найму. Як зазначає С. Заал, використання валідних психодіагностичних інструментів, зокрема Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), дозволяє виявити кандидатів із вираженою схильністю до трансформаційного лідерства, яке пов'язане з високою мотивацією персоналу, залученістю та ефективністю командної роботи незалежно від статі претендента [24, с. 69]. Такий підхід сприяє формуванню управлінського корпусу на основі професійної компетентності, а не соціальних очікувань.

2. Розвиток програм менторства (Mentorship). Для подолання бар'єрів у кар'єрному зростанні жінок, а також для підтримки молодих або новопризначених керівників доцільно створювати формалізовані програми наставництва. Суть заходу: менш досвідчені лідери, які стикаються з труднощами в управлінській діяльності, адаптації до організаційної культури або явищем «скляної стелі», працюють у парі з досвідченими та успішними топ-менеджерами. Ефект: така взаємодія дозволяє передавати неявні знання, пов'язані з управлінськими практиками та корпоративною політикою, сприяє формуванню професійної впевненості та розвитку лідерських навичок у психологічно безпечному середовищі [24, с. 69]. Крім того, менторство знижує ризик професійного вигорання та підвищує лояльність персоналу до організації.
3. Балансування ризиків та запобігання кризам. З огляду на те, що висока маскуліність і схильність до ризику позитивно корелюють із «кризовою схильністю» (crisis proneness), організаціям доцільно цілеспрямовано забезпечувати гендерний баланс у стратегічних та управлінських командах. Рекомендація: залучення жінок-керівників до рад директорів, стратегічних і антикризових комітетів дозволяє знизити ймовірність прийняття надмірно авантюрних або імпульсивних рішень. Жіночий стиль управління, що частіше характеризується трансформаційним підходом, увагою до деталей та орієнтацією на довгострокові наслідки, виконує роль стабілізуючого механізму та зменшує вразливість організації до криз [21, с. 175–176].
4. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту (EQ) Оскільки дослідження О. Гонтар виявили суттєві відмінності у профілях емоційного інтелекту керівників, організаціям рекомендовано впроваджувати диференційовані програми навчання з урахуванням цих особливостей. Для чоловіків-керівників: доцільно робити акцент на розвитку емпатії, навичок розпізнавання емоцій підлеглих та активного слухання, що сприяє формуванню довірливих відносин у команді та підвищенню мотивації персоналу [2, с. 77]. Для жінок-керівників: варто зосереджувати увагу на

розвитку самомотивації, емоційної саморегуляції та здатності зберігати психологічну стійкість у стресових управлінських ситуаціях з метою профілактики емоційного вигорання [2, с. 77; 5, с. 58].

5. Формування андрогінної моделі управління. Найбільш ефективними визнаються лідери, які поєднують орієнтацію на завдання (маскулінна риса) з орієнтацією на людей (фемінна риса). Тому організаціям доцільно заохочувати розвиток андрогінного стилю керівництва через програми професійного розвитку та навчання управлінської гнучкості. Такий підхід передбачає здатність керівника бути рішучим і вимогливим у кризових ситуаціях, водночас залишаючись демократичним, підтримуючим і відкритим до діалогу в періоди стабільної діяльності [15, с. 289].
6. Культивування трансформаційного лідерства. Керівництву компаній доцільно офіційно підтримувати та заохочувати прояви трансформаційного лідерства, такі як натхнення, інтелектуальна стимуляція та індивідуальний підхід до співробітників. Оскільки до цього стилю частіше схильні жінки, його визнання сприяє більш справедливій оцінці управлінської ефективності. Культивування трансформаційного лідерства дозволяє поступово змінювати корпоративну культуру з авторитарної на партисипативну, що позитивно впливає на задоволеність персоналу, залученість і результативність команд [21, с. 166].
7. Подолання гендерних стереотипів. Необхідно систематично проводити інформаційно-просвітницьку роботу в колективах, спрямовану на подолання стереотипу про те, що «жіночий» (м'який) стиль управління є менш ефективним. Важливо демонструвати реальні приклади успішних жінок-лідерів, які досягають високих результатів завдяки співпраці, комунікації та розвитку персоналу, а не через жорсткий примус [5, с. 59].

Реалізація наведених рекомендацій дозволить організаціям повною мірою використати потенціал різноманітності (diversity), підвищити стійкість до

зовнішніх викликів, оптимізувати управлінські рішення та сформувати сприятливий психологічний клімат для всіх співробітників.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було здійснено комплексний теоретичний та практичний аналіз психологічних особливостей жіночого та чоловічого менеджменту в сучасних організаціях. Дослідження дозволило узагальнити наукові підходи до розуміння гендеру в управлінні, проаналізувати стилі лідерства, комунікації, прийняття рішень, мотивації персоналу, а також оцінити роль емоційного інтелекту, емпатії та стресостійкості в управлінській діяльності.

У теоретичній частині роботи встановлено, що сучасна психологія менеджменту відходить від біологічного детермінізму та розглядає ефективність лідерства не як похідну від біологічної статі, а як результат гендерно-рольової орієнтації, соціалізації та організаційного контексту.

Розмежування понять «біологічна стать» і «гендер» дозволяє більш точно пояснити відмінності в управлінській поведінці чоловіків і жінок та уникнути стереотипних висновків щодо їхніх професійних можливостей.

Аналіз основних теорій, що пояснюють гендерні відмінності в лідерстві, показав, що ключову роль відіграють соціальні очікування, рольова інконгруентність, організаційні структури та ситуаційні фактори. Жінки-лідери частіше стикаються з подвійними стандартами оцінювання, феноменами токенізму, «скляної скелі» та подвійного зв'язку, що ускладнює їхню управлінську діяльність і кар'єрне зростання. Водночас сучасні дослідження доводять, що за однакових умов жінки й чоловіки демонструють порівнянну ефективність управління.

У другому розділі роботи було проаналізовано психологічні особливості жіночого та чоловічого менеджменту. Встановлено, що жінки-керівники частіше використовують трансформаційний стиль лідерства, орієнтований на мотивацію, розвиток персоналу, емпатію та командну взаємодію. Чоловіки-керівники, у свою чергу, схильні до транзакційного або директивного стилю, який базується на контролі, чіткій структурі та системі зовнішніх стимулів.

Виявлено також відмінності у стилях комунікації, прийнятті рішень, управлінні конфліктами та ставленні до ризику, що зумовлено різними психологічними акцентами та соціалізаційними моделями.

Окрему увагу було приділено ролі емоційного інтелекту, емпатії та стресостійкості в управлінні. Доведено, що жінки частіше демонструють вищий рівень емпатії та емоційної обізнаності, що позитивно впливає на психологічний клімат і запобігання кризам. Чоловіки, своєю чергою, характеризуються вищим рівнем самоконтролю та витримки в умовах тиску.

Найбільш ефективними та психологічно стійкими виявляються андрогінні менеджери, які поєднують інструментальні та експресивні риси та здатні гнучко адаптувати стиль управління до ситуації.

Практична частина курсової роботи підтвердила положення теоретичного аналізу. Емпіричні дані показали, що трансформаційний стиль лідерства корелює з вищою ефективністю командної роботи, швидшим виконанням завдань і вищим рівнем задоволеності персоналу. Водночас маскулінність як психологічна характеристика пов'язана з підвищеною схильністю до кризових управлінських рішень, тоді як трансформаційне лідерство знижує кризову вразливість організацій. Результати також підтвердили, що андрогінні менеджери мають найнижчий рівень професійного стресу, що свідчить про адаптивну перевагу гнучкого стилю керівництва.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективність сучасного менеджменту визначається не статтю керівника, а його психологічною гнучкістю, здатністю інтегрувати різні стилі лідерства та адаптувати управлінську поведінку до вимог ситуації. Найбільш перспективною моделлю управління є андрогінний стиль, який поєднує рішучість, аналітичність і орієнтацію на результат із емпатією, комунікабельністю та увагою до людського чинника. Саме такий підхід дозволяє забезпечити ефективну мотивацію персоналу, стабільність командної роботи та сталий розвиток організацій в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. Наука і освіта. 2014. № 5. С. 19–24.
2. Гонтар О. О. Гендерні особливості емоційного інтелекту керівників середнього віку: кваліфікаційна робота магістра. Київ: Київський інститут сучасної психології та психотерапії, 2023. 86 с..

3. Костюк І. В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 57–61. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-57-61.
4. Липчанський В. О., Тушевська Т. В. Психологія управління: методичні вказівки до вивчення дисципліни. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 30 с..
5. Лукович Л. Гендерні відмінності в поведінці керівника: особливості жіночого управління. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2023. Вип. 18. С. 54–60. DOI: 10.30970/PS.2023.18.7.
6. Основи теорії гендеру: Навчальний посібник. Київ: «К.І.С.», 2004. 536 с..
7. Пампуха Л. О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2009. С. 116–134.
8. Райчева Л. І. Психологічні особливості жінки-керівника, які впливають на ефективність управлінської діяльності: кваліфікаційна робота магістра. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2023. 66 с..
9. Brandt T., Laiho M. Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. Leadership & Organization Development Journal. 2013. Vol. 34, Issue 1. P. 44–66. DOI: 10.1108/01437731311289965.
10. Chernyavskaya N., Usacheva O., Temnikova N., Metshanova N. Communicative and psychological portrait of a female leader. Organizational Psychology. 2022. Vol. 12, Issue 3. P. 154–167. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-3-154-167.
11. Conflict styles, gender and leadership. Kilmann Diagnostics. URL: [Електронний ресурс].
12. Female Leadership: The Impact on Organizations. IE Insights. URL: [Електронний ресурс].
13. Gender differences in leadership a myth. Kilden kjønnsforskning.no. 2015. URL: [Електронний ресурс].
14. Growth Faculty. Men and Women Leadership Styles - Why Both Improve Work Culture. 2025. URL: [Електронний ресурс].

15. Korabik K. Androgyny and Leadership Style. *Journal of Business Ethics*. 1990. Vol. 9, Issue 4. P. 283–292.
16. Krivkovich A., Goldstein D., McConnell M. *Women in the Workplace 2025 report*. McKinsey & Company. 2025.
17. Laidoja L., Li X., Liu W., Ren T. Female Corporate Leadership and Firm Growth Strategy: A Global Perspective. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Issue 9. 5578. DOI: 10.3390/su14095578.
18. Li J., Yang C., Xin J., Cheng J. The Impact of Gender Diversity in Company Management on Corporate Performance: A Study Based on ESG Perspective. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 215(1). P. 168–196.
19. Marie A., Diego J., Felix H., Ok E. Leadership Styles: Are Male and Female Leaders Really That Different? *ResearchGate*. December 2024.
20. Sharma D. *The Psychology Of Managers: 6 Areas You Need To Know*. Risely. August 22, 2024.
21. Sheaffer Z., Bogler R., Sarfaty S. Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management: An International Journal*. 2011. Vol. 26, Issue 2. P. 163–187. DOI: 10.1108/17542411111116563.
22. Tamar N. *Female Leadership: Breaking Boundaries in the Digital Workplace*. Speexx. URL: [Электронный ресурс].
23. Velumyan N. *Androgyny: An Emerging Trend In Leadership*. Forbes. 2020. URL: [Электронный ресурс].
24. Zaal S. *Differences in Leadership Styles Between Genders: Outcomes and Effectiveness on Team Success*. Doctoral dissertation. Concordia University - Portland, 2017. 119 p