

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**  
Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи  
Кафедра педагогіки та соціальної роботи

**ГЕНДЕРНА СПЕЦИФІКА ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНЦІВ В  
СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

**Дипломна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

студентка VI курсу, групи 601  
спеціальності 231 «Соціальна робота»  
Снігур Ангеліна Ігорівна

Керівник:

кандидат біологічних наук, доцент  
Гаврилюк Лідія Петрівна

**До захисту допущено:**

**Протокол засідання кафедри №   4**

від «23» листопада 2021 р.

завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Людмила Тимчук

Чернівці – 2021

## Анотація

**Снігур А.І. Гендерна специфіка управління в соціальній сфері. Магістерська робота за спеціальністю 231 «Соціальна робота». – Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, кафедра педагогіки та соціальної роботи. – Чернівці, 2021. – 82 с., список джерел з 76 найменувань.**

У дипломній роботі розглядаються питання про управління, його суть, специфіку, індивідуальні властивості успішного керівника, а саме якими якостями та здібностями він повинен володіти, що таке гендер та які гендерні аспекти управлінської діяльності існують, особливості жіночого та чоловічого керування, різниця між стилями управління та процес навчання соціальних працівників управлінській діяльності, які саме дисципліни вивчаються на даній спеціальності, які дають знання про успішне управління. Проаналізовано рівень вивчення даної проблеми в науковій літературі; розкрито специфіку поняття «управління», описано сутність управління та його основні види. Охарактеризувати один з видів управління, а саме соціальне управління(менеджмент). Розписана будова професійної компетентності успішного управлінця. Висвітлена структура гендеру та її вплив на управління керівниками різної статі. Досліджено професійно-освітню програму підготовки соціальних працівників до професійної діяльності, а саме дисципліни, які розвивають навички успішного управління. Результатами наукового дослідження, стало виявлення впливу статі на успішність управління та спроможність жінки управляти.

**Ключові слова:** управління, управління в соціальній сфері, менеджмент, гендер, жіночий менеджмент, чоловічий менеджмент, процес навчання.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА</b> .....	8
1.1. Суть поняття «управління», його компоненти.....	8
1.2. Специфіка управління в соціальній сфері.....	14
1.3. Особистісний потенціал ефективного управлінця.....	24
Висновки до першого розділу.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ</b> .....	31
2.1. Гендерні засади управління в соціальній сфері.....	31
2.2. Процес підготовки соціальних працівників до управлінської діяльності.....	37
2.3. Практичне дослідження гендерних особливостей здійснення управління в соціальній сфері.....	48
Висновки до другого розділу.....	55
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	63
<b>ДОДАТКИ</b> .....	71

## ВСТУП

В умовах прогресивних перетворень у державі кардинальним чином змінюється важливість освіти, збільшується розуміння наповнення та ролі організаційної діяльності у сфері соціальної роботи. Також актуальною є проблема професійної (управлінської) підготовленості, а саме знання та здібності, якими необхідно володіти управлінцеві. З ними ми можемо познайомитися в нормативних вимогах до індивідуальності управлінця у соціальній сфері та його управлінської діяльності як управлінця-професіонала [11].

Формування демократичної держави з високоорганізованою економікою об'єктивно визначає потребу збільшення організаційної та психологічної культури управлінців всіх рангів та напрямків суспільного життя. Труднощі запровадження нововведень, фінансово-економічні обмеження, старі стереотипи командування та інші чинники з особливою гостротою зумовлюють неможливість інтеграції нових навчальних програм для управлінців у соціальній сфері. Реалізація загальнодержавних програм передбачає поліпшення існуючих і розробку нових гендерно породжених програм навчання, виявлення нових способів поліпшення якості та ефективності навчально-виховного процесу.

На даний час, ми також спостерігаємо зміни в сучасній освіті: система освіти невеликими кроками, але позбувається від гендерних стереотипів. З метою модернізувати систему освіти в Україні активно запроваджують гендерну просвіту у закладах вищої освіти. А це є наслідком того, що до фахових і особистісних характеристик керівника висуваються нові вимоги.

Навчання майбутніх керівників суспільної діяльності з урахуванням питань гендеру включає в себе, відмінність між представниками жіночої та чоловічої статі у статистичних та соціологічних показниках, а також психосоціальні характеристики, які відрізняють їх дії, манери, стиль поведінки, як у процесі навчання так і при управлінні в різних суспільних сферах.

У рамках перетворень сьогочасного українського суспільства продовжується пошук найоптимальнішої моделі фахового навчання конкурентоспроможних фахівців та, особливо, керівників у вищих навчальних закладах. Процес переходу спеціаліста до новітнього(сучасного) професійного типу особистості, передбачає включення гендерного підходу в навчальні програми, особливо, у професійну підготовку нинішніх громадських керівників, формування фахових рис майбутніх фахівців в спеціально організованих навчальних умовах з урахуванням положень про гендер.

В нинішніх умовах в Україні на ринку праці все більш гострими стають питання нерівності чоловіків і жінок, що проявляються у тому, що представники чоловічої і жіночої статі мають не рівний доступ до працевлаштування, структури влади, доходів і володінь. Спричиняє прояви гендерної нерівності в нинішніх умовах і зниження суспільного статусу осіб жіночої статі. Парадокс гендерної нерівності обумовлений, передусім, обмеженими фінансовими ресурсами, соціальними і політичними чинниками. Як один із проявів гендерної нерівності, вважається соціальний і економічний поділ населення, який визначає різні можливості особистісного зростання жінок і чоловіків у суспільстві. Тому, на мою думку, ці питання треба цілеспрямовано досліджувати, хоча на даний час вони неоднозначно сприймаються суспільством.

Гострота та актуальність даних питань, малодосліджуваність згаданого напрямку в теорії та на практиці, наштовхнули нас обрати тему магістерської роботи «Гендерна специфіка управління в соціальній сфері».

**Методологічні і теоретичні основи дослідження.** Про проблеми управління в соціальній сфері, гендеру, підготовки студентів у ВНЗ та врахування гендерних відмінностей в управлінні, писали багато вітчизняних та іноземних вчених(науковців). Так, Г.О. Дорошенко, з'ясувала причини, що обумовлюють необхідність управління організацією та сформувала бачення щодо завдання менеджменту, його ознак на різних ступенях і в різних галузях управління. А. Л. Гапоненко та М. В. Савельєва розкрили предмет, еволюцію і

сучасну практику керівництва, головні його положення і прийоми, головні закони процедури керування не лише у прибуткових а й в неприбуткових організаціях, а також на прикладі таких соціальних і економічних систем, як-от держава, місто чи район. Скорик М.М. дослідив основи гендеру та способи його побудови в різноманітних суспільних галузях та соціальних інститутах. Сорокіна О.А., Смірнова О.П., Опанасюк В. В., та багато інших, розробили робочі програми для підготовки спеціалістів у соціальній сфері. Фіцула М.М. розкрив основні принципи педагогіки у вищій школі, теорію підготовки та розвитку студентів, управління навчальними процесами у вищій школі, а також, суть, значення, смисл та цілі навчального процесу, способи, засоби та принципи його організації, іноваційні освітні технології з врахуванням останніх тенденцій розвитку.

**Мета дослідження:** вивчити, описати та проаналізувати специфіку управління в соціальній галузі з урахуванням гендерного підходу.

**Завдання:**

1. Вивчити і проаналізувати наукову та психологічну літературу з даної теми.
2. Розкрити суть понять «управління», «гендер» його види та елементи.
3. Охарактеризувати портрет ефективного управлінця в соціальній сфері.
4. Дослідити особливості реалізації управління чоловіками і жінками в соціальній сфері.
5. Проаналізувати зміст освітніх програм з різних навчальних предметів студентів спеціальності «Соціальна робота» в «Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича».

**Об'єкт дослідження:** Специфіка управління в соціальній сфері.

**Предмет дослідження:** Особливості здійснення менеджменту представниками різної статі в соціальній сфері.

**Методи дослідження.** Аналіз наукових джерел з метою виявлення рівня досліджуваності вибраної проблеми на сучасному етапі. Узагальнення вивченого матеріалу з цілю встановлення особливостей гендерного управління у соціальній сфері. Метод порівняння задля зіставлення характеристик та стилів управління жінок та чоловіків, з метою виявлення відмінностей. А також методи індукції, дедукції, класифікації основних понять та описовий метод. Під час дослідження, нами були використані також такі методи, спостереження для визначення особливостей управління, опитування та тестування для вивчення специфіки чоловічого та жіночого управління.

**Апробація результатів дослідження.** По матеріалам магістерської роботи опубліковано 4 наукових статі:

- *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Розвиток сучасної науки: теорія, практика, інновації» 29.03. 2019, «Гендерні аспекти управління в соціальній сфері»;*
- *Студентська наукова конференція Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, на тему: «Особливості жіночого і чоловічого стилів управління»;*
- *Студентська наукова конференція Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, на тему: «Форми і методи підготовки соціальних працівників до управлінської діяльності»;*
- *I Міжнародна студентська наукова конференція «Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку», 07.05.2021 Київ, на тему «Гендерна специфіка підготовки спеціалістів у ЗВО до управлінської діяльності в соціальній сфері».*

**Структура дипломної роботи.** Робота складається з вступу, двох розділів (кожен з яких поділений на 3 підрозділи), висновків і списку використаних джерел. Список використаних джерел містить в собі літературні джерела як вітчизняних так і закордонних науковців, у кількості 76 найменувань. Зміст викладено на 82 сторінках основного тексту.

# РОЗДІЛ I

## УПРАВЛІННЯ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА

### 1.1. Суть поняття «управління», його компоненти

Прогрес суспільства, потенціал використання якого значною мірою залежить від рівня керівництва соціальними процесами. Розуміння цієї залежності визначило важливу трансформацію науки про управління, яка була на початку наукою про організацію виробничих процесів і тільки з періоду використання теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років минулого століття, стала наукою про менеджмент. Вважається, що коли об'єктом управління є особистість, колектив чи група, воно набувають форми менеджменту.

Управління – умисна, ціленаправлена дія людини в середині суспільного механізму в цілому або в окремих його частинах (соціальной, економічній, корпоративній, груповій), для забезпечення оптимального функціонування соціальної системи. Управління – комплекс положень, форм, способів, засобів та інструментів керування натуральними та людськими ресурсами з метою забезпечення суб'єкт-об'єктного процесу виконання функцій деякої групи людей, пов'язаних різними формами власності [22, с. 49].

Суб'єктом менеджменту може бути одна особа або група осіб. Суб'єктами управління вважаються ще суспільні інститути (організації, установи), органи державної влади та працівники системи керівництва. Об'єкт менеджменту – це керована ланка, складова системи управління, яка реагує на суб'єктний вплив.

Суть управління полягає в діяльності, змістом якої є вплив на волю і дії людей, їх стосунки та суспільні діяння. Цей вплив не з'являється сам по собі. Людський інтелект та воля спонукають до його створення. Тому вплив менеджменту є планомірним, інакше кажучи, він зумовлює напрямок загальної діяльності, її середній та заключний результати.



Керівництво або менеджмент, метою реалізації якого є, досягнення такого рівня керованої підсистеми, який з точки зору менеджера є найкращим. Ця ідея включає розуміння роботи об'єктивних законів, досвіду помилок і досягнень, оцінку реальності і уявлення про майбутнє.

Управлінська діяльність у суспільстві дуже багатогранна. Ця діяльність реалізується в різних організаціях і на виробництві, крім того, існує безліч типів процесу управління. Наприклад, технічний менеджмент – це управління природничою та виробничою діяльністю; державне правління – вплив на життя народу; керівництво процесами соціальної діяльності; керування думками; управління господарською, виробничою, фінансовою та іншою діяльністю.

Державне управління є цілеспрямованим впливом держави за допомогою законодавчих, виконавчих та контрольних заходів та методів. Це управління здійснюється державною владою для стабілізації ситуації в країні, існуючої соціально-економічної системи, її визначення та зростання. Всесвітня практика показує, що правління держави в кожній країні своєрідне, і відрізняється своїми особливостями, які відображають особливості країни та завдання, які відповідають конкретному етапу розвитку.

Ідеологічний менеджмент – це зародження у свідомості членів суспільства концепції його розвитку, сформованої різними політичними партіями та групами. Управління виробництвом – хід дій, який регулює взаємодію трьох провідних чинників – людських ресурсів, механізмів праці та результатів праці з метою створення матеріального багатства, необхідного для існування та розвитку підприємств. Технічний менеджмент – управління трансформацією соціального розвитку на підставі наукових винаходів, наслідком якого є заміна інструментів, технологій та характеру людської праці. Господарський менеджмент – керування виробничою, господарською та суспільною роботою комерційних та некомерційних підприємств (організацій), що діють у ринкових відносинах [22, с. 54].

В організаціях та на підприємствах кожен менеджер повинен керувати великою кількістю різних елементів управління, а саме:

1. Управління інформацією, яке включає формування, впорядкування, координування та перевірку інформаційної галузі.

2. Управління власністю характеризується стратегічним та оперативним управлінням працею для підвищення ефективності використання майна.

3. Управління коштами – це сукупність понять, правил і методів розробки та ухвалення фінансових та інвестиційних рішень.

4. Управління якістю – досягнення якості, підняття конкурентоздатності компанії чи товару, який є головною метою організації в ринкових умовах.

5. Управління резервами – винятковий різновид управління, не для всіх організацій, а лише для організацій, що належать до категорії підприємств. Це раціоналізація припасів виготовлених товарів, не закінченого виготовлення, матеріалу та других елементів діяльності.

6. Управління маркетингом – спрямоване, щоб узгодити внутрішні ресурси організації з потребами зовнішнього середовища для досягнення прибутковості або іншої цілі [19, с. 253].

Кожна діяльність, як і управлінська має свої функції. З однієї сторони, вони впливають на об'єкт управління, характер управлінських відносин, а з іншої – визначають структуру, методи, інформацію, технологію та персонал, які необхідні для управлінських процесів.

Функціями управління є:

1. Планування – це одна із перших дій під час управлінської діяльності, вона йде попереду інших функцій управління і визначає їх суть. Планування залежить від результативної діагностики навколишнього оточення, неупередженої оцінки особистих міркувань, що вимагає колективних зусиль та залучення всіх елементів організації.

2. Аналіз – це процес мисленнєвого розподілу цілого досліджуваного елемента на компоненти, що виконується в ході вивчення даного об'єкта чи прикладної діяльності особи.

3. Прогнозування – це передбачення результатів на основі наукових даних, очікування щодо розвитку чогось, зміни його на краще в майбутньому, засноване на певних даних.

4. Організація – це процедура поділу ролей, задач, резервів, повноважень та відповідальності керівником серед осіб, які долучені до певної діяльності.

5. Координація – це процедура правління, яка здійснює обмін інформацією та має на меті правильно розподілити діяльність протягом часу, щоб забезпечити взаємодію різних зацікавлених сторін у загальному процесі задля досягнення поставлених цілей.

6. Мотивація – це дії або слова, які спонукають особу працювати заради досягнення поставленої мети.

7. Контроль – це обстеження результатів певної праці на відповідність поставленим завданням і стандартам, прийнятим в організаціях, громадах і державі, а також цінностям, що містяться в індивідуальній і колективній свідомості та регулюють поведінку людей.

8. Комунікація – процес взаємної дії колективних суб'єктів, що включає обмін інформацією, досвідом, можливостями та наслідками діяльності за допомогою загально прийнятої символіки.

9. Прийняття рішень – це комплекс логічних дій, спрямованих на пошук та аналіз необхідної інформації про проблему, пошук шляхів вирішення проблеми, вибір та реалізацію оптимального способу досягнення мети [6, с. 34].

Методи управління – це способи здійснення впливу менеджера на співробітників для того, щоб досягти поставлених підприємством цілей . Якщо класифікувати методи управління відповідно до методів, що впливають на працівників, їх можна поділити на: адміністративні, економічні та психосоціальні.

Адміністративні методи керівництва кадровими ресурсами охоплюють організаційні та адміністративні впливи, матеріальну систему, дисципліну, адміністративну відповідальність та покарання.

Адміністративно-координаційні методи управління містять в собі мотивацію, яка ґрунтується на верховенстві права, правопорядку. В управлінні їх динаміка має велике значення. Вона не тільки забезпечує безумовне дотримання законів та нормативно-правових актів, які прийняті державою, але також чітко визначає права та обов'язки керівників та підлеглих, де розпорядження особи, яка вища за посадою, є обов'язковим до виконання для підлеглих. Недотримання підлеглими цих відносин призведе до застосування каральних заходів (зауваження, догана, звільнення тощо).

Методи економічного управління стосуються матеріальної мотивації, тобто зосередження уваги на досягненні показників або результатів реалізації поставлених задач та забезпечення фінансової винагороди за результати. Використання методів економічного менеджменту пов'язане з формулюванням планів роботи та контролем за виконанням плану, а також економічними стимулами [4, с. 117-118].

Психосоціальні методи керівництва кадровими ресурсами засновані на використанні соціологічних та психологічних впливів. Якщо соціологічний метод спрямований на людський колектив та взаємодію між ними у виробничому процесі, то психологічні – на індивідуальність конкретного робітника. Фундаментом психосоціальних методів є створення та застосування неофіційних групових відносин, виявлення та реагування керівника на індивідуальні та групові потреби співробітників.

Підхід психології керівництва кадровими ресурсами в повній мірі використовує психологію (а саме: психологія діяльності людини, психологія менеджменту, психоаналіз, психотерапія) і включає наступні методики: психологічне планування, визначення типу особистості (організаційний, аналітичний, технічний, творчий, інтуїтивний), визначення орієнтація та здатності до розумової та пізнавальної діяльності, методи впливу, моделі поведінки, рівень стійкості до стресів та конфліктів працівників [13, с. 234].

Менеджмент соціальної сфери – це управління, яке практикується в людському суспільстві людиною по відношенню до людини. В цьому виді

управління як керуючим , так і керованим елементом керівництва є людина. Соціальне управління полягає в упорядкуванні та узгодженні колективної роботи осіб для реалізації цілей, до яких вони прагнуть. Суттєвою передумовою появи та розвитку менеджменту соціальної сфери став розвиток суспільства та розвиток соціальних форм взаємодії між ними , зумовлений соціальним характером діяльності.

Отже, управління існує скрізь, де існує різноманітне життя та діяльність осіб, колективів, класів та великих суспільних угруповань. Суть управління полягає в правильній організації взаємодії людини під час спільної праці в колективі, з метою реалізації головних цілей виробництва. Найбільшою її своєрідністю є необхідність впливати на людей, а людська психологія є досить складною наукою, що зобов'язує управлінця до певних умінь та знань.

До основних компонентів системи управління відносяться:

1) суб'єкт керування, інакше кажучи, джерело домінуючого впливу, менеджер, який виконує функцію управління та діє на об'єкт, щоб перевести його в інший стан;

2) об'єкт керування, той на кого спрямований контрольний вплив менеджера;

3) керований вплив, тобто організований і ціле направлений набір груп, видів, способів, процедур, методів діяльності через які вони діють на предмет;

4) зворотній зв'язок – інформування суб'єктів управління про вплив управлінських змін та вплив на аудиторію.

З точки зору методів управління, вони ототожнюються з провідними функціями управління: проектуванням (плануванням), формуванням, стимулюванням, перевіркою та регулюванням. Вчені розрізняють: економічні, адміністративно-апаратні, психосоціальні, юридичні, пропагандистські та технологічні методи управління. Вони взаємозв'язані і залежать один від одного. Кожен з методів містить компонент стимулювання та покарання.

## 1.2. Специфіка управління в соціальній сфері

Важливість людського чинника в управлінні, в соціальній сфері, а потім і в соціальній політиці активно вивчали і досліджували такі відомі фахівці, як М. Лукашевич, В. Андрущенко, М. Туленков, А. Багурін, І. Бичко, А. Чернявський, І. Ільїн, Д. Хельбрун, А. Кравченко, В. Пазенок, Г. Щокін, Г. Дмитренко, М. Михальченко, та ін. Очевидно, що лише за належних соціальних, економічних і політичних умов для вдосконалення суспільства та соціальних відносин можливе досягнення гуманізації процесу управління соціальною політикою та всією національною політикою.

Поняття «соціальна сфера» було запроваджено ще за радянських часів, як тоді так і нині його часто визначають як набір соціальних відносин та норм, які позитивно впливають на людську діяльність в різних його видах [25, с.34].

Вся людська праця – це управління, а оскільки людина – це соціальна істота, людська праця – це соціальний, індивідуальний менеджмент. Поняття «соціальний менеджмент» застосовують, щоб поговорити про керівництво в суспільстві, адже соціальний менеджмент — це організована діяльність, направлена на реалізацію соціальних цілей і завдань шляхом застосування необхідних прийомів, способів дій і впливу.

Соціальне управління – це вид керування, процес спрямований на населення, соціальні групи та конкретних осіб з метою раціоналізації їх праці, підняття організаційного рівня соціальної системи.

Специфіка управління в соціальній сфері зводиться до таких головних елементів(яких існує три), тоді як у звичайного управління два:

- 1) керівний елемент, який виконує керівницьку діяльність;
- 2) керований елемент;
- 3) елемент, який приймає на себе керівний вплив;

Суб'єкт керування – це людина, яка спроможна скласти план дій та втілити його. Керовані елементи менеджменту – люди, які реалізують плани, розроблені керівними елементами управління. Об'єкт керування – особа,

діяльність якої організована шляхом проектів, розроблених(підготовлених) керованими елементами управлінської сфери.

До суб'єктів керівницької діяльності можна віднести:

1. Операційних управлінців.
2. Управлінців середнього рівня.
3. Управлінців вищого рівня.

Операційний управлінець – це менеджер, який безпосередньо контролює та координує реалізацію практичних задач організації і, як правило, відповідає за застосування ресурсів, що надаються їм. Управлінці на цьому рівні мають прямий контакт із керівниками та основним органом практичної діяльності. До посад характерних для цього рівня, можна віднести: спеціаліст, спеціаліст зміни, керівник відділу. Дослідження показали, що управлінська діяльність вищого керівництва є різноманітною та напруженою. Діяльність управлінців цього рівня зв'язана з багаторазовими змінами завдань, невеликим періодом виконання завдання, до того ж, великим об'ємом комунікації. Сукупність характеристик операційного менеджера обумовлена наступними факторами: здатність до ризику, лідерські якості, стресостійкість, стратегічне мислення, генерація ідей, вміння приймати управлінські рішення, брати на себе обов'язок відповідати за схвалені управлінські рішення і їх реалізацію.

Управлінці середнього рівня узгоджують та контролюють роботу управлінців нижчого рівня. Вони є буфером між менеджерами вищого та нижчого рівня. З однієї сторони, ці особи готують інформацію для прийняття рішень вищих керівників, з іншої сторони, вони ці рішення перетворюють в конкретні задачі для менеджерів нижчого рівня. До того ж, вони здатні реалізовувати автономне управління окремими напрямками або підрозділами організації. Сукупність характеристик менеджера середнього рівня: гнучкість стилю управління, здатність мотивувати співробітників, вміння доводити справи до логічного завершення, поетапність дій, самоконтроль, вміння зібрати команду.

Менеджери вищого рівня є відповідальними за прийняття важливих рішень для цілої організації або для значної її частини. Це ланка набагато менша від інших. Характерною рисою управління на даному рівні є ступінь високої особистісної відповідальності за схвалені рішення, самостійність і невелика кількість особистих контактів. Крім того, обсяг роботи, який керівник має виконувати щодня, дуже великий і швидкість реалізації цих завдань, – дуже висока і робота напружена. Діяльність керівника вищої ланки немає певного кінця, оскільки немає (крім зупинки роботи організації), часу, коли роботу можна визнати завершеною, через це, менеджер не може бути переконаний, що він добре закінчив свою роботу, особливо – якщо організація продовжує функціонувати, а зовнішнє середовище постійно змінюється [54, с.107].

Вчений Макарейко М.В. висвітлив наступні характеристики соціального менеджменту:

- 1) існують у місці, де діяльність кожної особи є спільною;
- 2) здійснює впорядкований вплив на тих, хто бере участь у спільній діяльності;
- 3) направлений на реалізацію поставленої мети;
- 4) розрізняється наявністю керуючого та керованого елемента;
- 5) головний елемент управління наділений визначними керівницькими резервами;
- 6) керовані елементи управління є підпорядкованими керуючим, їх дії повинні змінюватися в залежності від настанов керуючих;
- 7) здійснюється за конкретним механізмом [34, с. 49].

Соціальний менеджмент – це керівництво для регулювання системного розвитку, який формує соціальну сферу суспільного життя всіх масштабів і рівнів, у тому числі властиві цьому виду діяльності функції. Їх комплекс та система визначаються процесами, притаманними всім типам соціального управління.



Науковці розглядають два підходи до визначення функції соціального управління:

- перший – в залежності від мети та спрямованості впливу на суспільство;
- другий – з погляду на самий процес управління [22, с. 38].

Застосовуючи перший підхід, вчені виділяють три групи специфічних функцій соціального менеджменту:

- 1) зміна якості та способу буття громадян;
- 2) формування та зростання соціальних рис особистості;
- 3) організація, діяльність і вдосконалення системи соціальної галузі, як єдиного утворення.

Другий підхід здійснює такі функції, як: 1) функція планування – це різновид адміністративно-управлінської діяльності, що займається підготовкою планів організації та його компонентів:

- визначення головних цілей та завдань;
- підготовка тактики, програм та планів для розв'язання задач;
- визначення потрібних ресурсів та поділ їх в залежності до цілей та задач;
- донесення планів до всіх, хто має їх реалізувати, і нести відповідальність за їх виконання;

2) функція організації – спрямована на організацію процедури управління завданнями, що формують структуру організації, а також забезпечити все необхідне для нормальної роботи організації – персонал, матеріали, обладнання тощо. Організувати – означає поділ на частини та делегування завдань, відповідальності та повноважень працівникам.

3) функція мотивації – це організація та управління спрямоване на стимулювання працівників підприємства, та заохочення їх до продуктивності шляхом задоволення їх потреб. Функція виконує такі завдання:

- визначення потреб, які були незадоволеними;
- постановка завдань для задоволення потреб;

- окреслити необхідний перелік дій, для задоволення потреб колективу;

4) функція контролю – це організаційно-керівницька діяльність, головною задачею якої є оцінити діяльність за кількісними і якісними показниками та обробити і зареєструвати результати праці:

- контролювати виконання запланованих робіт;

- заходи щодо виправлення всіх суттєвих відхилень від плану [22, с. 40].

Залежно від критеріїв, обраних у системі соціального керування, можна обрати відповідний тип управління. Вчені роблять це за різними критеріями (показниками), наприклад, за сферами суспільного життя, іноді за керованими об'єктами. На думку відомого вченого сфери управління Г. В. Атаманчука, таким критерієм визначення видів управління можна назвати суб'єкт менеджменту (його повноваження), оскільки він формує та реалізує управляючі впливи. Відповідно до цього критерію він виділив такі типи соціального управління, які певним чином з'єднані між собою:

- державне управління;
- менеджмент;
- громадське управління;
- місцеве самоврядування;
- групове (колективне) саморегулювання;
- доцільна діяльність окремої людини (індивіда) [5, с. 4].

Перший з них, найважливіший тип управління в людському суспільстві – це державне управління. Таке управління здійснюється державою, її апаратом від імені людей і всього суспільства за допомогою відповідних форм і процедур і поширюється на все суспільство, впливаючи на компоненти, що складають соціальні відносини. Державне управління не може і не повинна втручатися у всі сфери життя людей, але повинно забезпечувати цілісність, порядок і безпеку суспільства.

Місцеве самоврядування полягає в тому, що мешканці населених пунктів, адміністративних територій безпосередньо або через структури їх власного створення (муніципалітет) керують в конкретному населеному пункті.

Суб'єктом управління тут виступають мешканці поселень, адміністративних територій.

Менеджмент – це керівництво статками, що належить власнику. Тут йдеться про власність як соціальні відносини, в яких беруть участь різні люди зі своїми інтересами, а не про просте використання речей, послуг, активів. Менеджмент включає підприємництво, бізнес, виробництво, маркетинг, комерцію, фінанси, використання знань, інформацію та багато інших соціально-економічних явищ.

Громадське управління, суб'єктами якого виступають громадські об'єднання – це управління, як в межах своїх організацій, так і поза ними, яке відповідає своїм статутним функціям та повноваженням.

Групове саморегулювання, за допомогою якого декілька осіб вільно (на свій розсуд) керують спільною діяльністю. Цей тип управління трапляється майже усюди, тому що людям завжди доводиться якось регулювати різноманітні групові та масові стосунки й взаємовідносини. При такому керівництві проблема взаємодії між людьми повинна вирішуватися ними самими, виходячи з їх потреб, інтересів та цілей [5, с. 5].

Соціальна сфера, як і інші, потребує відповідного управління, і не здатна існувати окремо, поодинокі, без управлінського втручання.

Менеджмент у соціальній роботі – це гнучка система управління у суспільстві, спрямована на результативне налагодження соціального стану всіх осіб, які беруть участь в суспільному житті та забезпечення розвитку суспільства, як певних елементів всіх форм соціальних відносин, що забезпечує цивілізоване та гідне існування.

Менеджмент соціальної роботи – це окремий вид професійної діяльності, який направлений на виконання соціальною установою, організацією, яка працює в умовах ринку, поставлених цілей шляхом доцільного застосування кадрових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів з використанням науково обґрунтованих видів, принципів, прийомів, призначень і способів управління [57, с. 17].

Інакше кажучи, керівництво соціальною роботою – це управління соціальною організацією, установою, що діє в умовах економіки ринку та означає:

- організація соціальної роботи відповідно до потреб і вимог соціального ринку, задоволення потреб конкретних клієнтів, які потребують соціальної допомоги без отримання якої не можуть нормально функціонувати;
- потреба в безперервному вдосконаленні рівня та результативності соціальних послуг, іншими словами забезпечувати найкращі результати при незначних затратах існуючих ресурсів;
- певна незалежність, яка надає право самостійно вирішувати, тим, хто відповідає за завершальні наслідки роботи соціальних організацій загалом чи за її частини;
- безперервно вносити поправки в програми та завдання залежно від інтересів та запитів клієнтів, попиту на соціальні послуги та інші чинники навколишнього середовища;
- необхідність застосування новітньої (технічної) інформаційної системи для прогнозування стратегій вдосконалення способів та видів соціальної підтримки, для багатоманітних прорахунків та вибору найбільш обґрунтованих способів для прийняття правильних, дійових та результативних керівницьких рішень у галузі соціального захисту [31, с. 204].

Керованими об'єктами управління в соціальній роботі є працівники соціальної сфери, працівники організацій та підприємств соціального захисту громадян, а також вся система людських відносин між надавачами послуг соціальної допомоги та громадою. Суб'єктом управління в соціальному менеджменті є керівництво служб та установ соціальної захисту.

Суб'єкти управління та об'єкти в будь-якій соціальній установі співпрацюють один з одним за допомогою прямих каналів та зустрічного взаємозв'язку. Управлінська інформація (управлінський вплив) передається за прямими інформаційними каналами безпосередньо від керованого суб'єкта до керованого об'єкта. Канал зустрічного зв'язку від керованого елемента

керівництва до керуючого елемента передає інформацію про ефективність виконаної роботи та стан елементів, які виконували її. Керуючі та керовані елементи керівництва та всілякі відносини утворюють систему громадського управління, а саме систему управління, що забезпечує соціальну підтримку громадськості [2, с. 383].

Таким чином, під соціальним управлінням розуміємо цілеспрямований вплив на соціальні відносини, структури та процеси. Соціальне управління властиве всім без винятку сферам людської діяльності, воно, здається пронизує їх, забезпечуючи розробку та застосування методів, прийомів та форм здійснення запланованих змін. В основі соціального управління лежить потреба навчитися визначати вторинні, подальші соціальні наслідки нашої виробничої діяльності, в яких соціальні наслідки займають значне місце, тобто результати змін у суспільстві, що впливають на соціальні відносини груп, спільнот та людей .

Метою соціального управління є покращення умов життя людей, їх взаємовідносин і соціальних якостей. У межах соціального менеджменту різняться дві головні форми – керування натуральними запасами та керівництво кадровими ресурсами. До останнього належать процеси управління суспільним розвитком, соціальним забезпеченням, освітою, працевлаштуванням та ін.

Механізм управління в соціальній області містить: 1) методи, за допомогою яких планується, перевіряється, описується та аналізується діяльність в соціальній галузі; та методи, які виховують та стимулюють працівників; 2) цілеспрямовані способи впливу на процеси в соціальній сфері, які включають в себе – управлінські рішення, технологічні задачі, постанови, вказівки, вимоги, норми, заохочення, покарання; 3) структура організаційного процесу – конструкція механізмів в середині організації, що відображає специфіку поділу та координації праці, механічні засоби збору, зберігання та передачі даних, стимулювання працівників тощо.

Основу механізму управління утворюють люди – керівники, фахівці, допоміжний персонал і робітники. Механізми управління працюють на всіх

ступенях прояву соціальних процесів (соціальному, координаційному, адміністративному, індивідуальному). Найзагальнішою соціальною метою є використання соціальних, практичних, організаційних і фінансових здібностей керованого елемента задля вирішення суспільних дилем.

### **1.3. Особистісний потенціал ефективного управлінця**

У сучасному швидкоплинному світі, коли відбувається перехід від аграрно-індустріальної моделі економічної діяльності до інтенсивної інноваційно-технологічної моделі, актуальність процесу психологічної перебудови мислення керівника стало все більш актуальною, особливо в контексті розвитку особистісного потенціалу керівника як фактору, який системно визначає ефективність діяльності організації.

Поняття особистісного потенціалу необхідно розглядати не як окремі характеристики, а як системний комплекс індивідуальних та психологічних властивостей індивіда, що лежать в основі ефективної діяльності [6, с. 33].

Конструкція особистого потенціалу менеджера складається з трьох основних частин: психофізіологічного, практичного та креативного потенціалу менеджера.

Психофізіологічний потенціал менеджера обумовлюється психологічними і фізіологічними можливостями, що базуються на вроджених (спадкових) схильностях, які при сприятливих умовах можуть перерости в індивідуальні здібності [6].

Однією з важливих практичних можливостей людини є працездатність – це психофізична здатність особи до діяльності у певному темпі, визначений проміжок часу. Суттєвими властивостями працездатності людини є – її нервова і психічна витримка, швидкість продуктивної роботи, стомлюваність особи. Втім процес формування у людей працелюбності пов'язаний із

впливом суспільних устроїв, таких як процес опанування суспільних навичок та освіти (соціалізація).

Працездатність особистості, як перемінна(нестійка) величина, підпорядкована певним умовам, таким як:

- фізичний стан;
- здорове харчування;
- вік людини;
- наявність ресурсних запасів особистості (витривалість нервової системи людини);
- фахова підготовка і досвід;
- мотивація і т. д.

Трудовий потенціал управлінця становлять фахові знання, вміння і навички, які потрібні для результативної практичної діяльності. Фахові знання набуваються на стадії навчання в спеціалізованих навчальних закладах (технічний ліцей, коледж, ЗВО та ін.). В свою чергу на базі отриманих знань формується професійний досвід особистості, який накопичуються в ході практичної діяльності.

Базу творчого потенціалу спеціаліста становлять креативні здібності, під ними варто розуміти:

- генерація виняткових ідей;
- відмова від традиційного(стандартного) мислення;
- вирішення проблематичних питань в швидкісному темпі [6, с. 37].

Розглядаючи основні елементи особистісного потенціалу фахівця соціальної сфери, слід окремо виділити, один з найважливіших компонентів – професійна компетентність. У працях Ф. Мухаметзянової вдало висвітлена структура професіоналізму працівника, яка складається з:

- соціально-правової обізнаності – знання і компетенції у галузі співпраці з соціальними інститутами та людьми, а також володіння техніками спілкування та професійною поведінкою;

- спеціальні компетенції – готовність самостійно виконувати конкретну діяльність, здатність вирішувати базові фахові завдання та аналізувати пророблену роботу, здатність до самостійного здобуття нових умінь та навичок зі спеціальності;
- особистої компетентності – здатність постійно розвиватися в професійній діяльності та підвищувати кваліфікацію, а також само реалізовуватися у професійній діяльності;
- аутокомпетентності – адекватна оцінка своїх соціально-професійних характеристик та уміння використовувати різні технології розв’язання фахових дилем;
- екстремальної професійної компетентності – це здатність яка дозволяє працювати в екстремальних ситуаціях [42, с. 96).

Інший значний аспект – робота лідера у творчій групі, що підвладна політичним, громадським, фінансовим і психологічним чинникам, які створюють складові, дестимулюючих(які негативно впливають на стимул) або стимулюючих напрямків.

Дестимулюючими факторами можна назвати: 1) прес, натиск, стрес і нечітка позиція в суспільстві та в межах певних груп; 2) збільшення кількості та посилення складності проблем, які потрібно розв’язувати, з обмеженими ресурсами для їх вирішення; 3) неефективність форм та прийомів керування, утворених системою тотального контролю.

До факторів, що стимулюють творчу активність управлінця, належать: великий спектр прояву та вираження ініціативи, посилення конкуренції, можливість оволодіти сучасними техніками управління [46].

Щоб ефективно управляти інноваційною(творчою) організацією, менеджер зобов’язаний мати знання з галузі передового менеджменту та управління командою. Керівникам потрібні знання з сучасного управління, щоб визначити власний підхід до підлеглих. Менеджери, які не в змозі проаналізувати та вдосконалити власні методи управління, як правило, не намагаються налагодити прямий і зворотній зв’язок, не можуть зацікавити



своїх підлеглих, зазнають труднощів при делегуванні завдань та доручень. Менеджери, які недостатньо розуміють мотивацію своїх підлеглих, у яких стиль керівництва застарілий, не відповідають вимогам творчих колективів. Керівництво є ефективним за наявності: 1) розумових, особистісних цінностей та положень та виразних особистісних цілей; 2) вміння керувати собою; 3) вміння вчити та розвивати підлеглих, створювати дієві робочі колективи [46].

Для ефективного управління творчим колективом менеджер повинен також мати наступні навички та вміння:

1. Уміння самоуправління або самоорганізації.
2. Вміння ставити виразні особисті цілі.
3. Здатність до безперервного саморозвитку.
4. Навички розв'язання соціальних дилем.
5. Здатність до нововведень та креативність.
6. Мати певний вплив на інших.
7. Володіння інформацією про новітні підходи до керівництва.
8. Управлінські здібності.
9. Можливість стимулювати колектив до навчання та розвитку.
10. Здатність до формування та згуртування продуктивних трудових колективів [11, с. 128].

Управління командою не тільки в соціальній сфері, а й на сучасному ринку в цілому повинно здійснюватися менеджером, який відповідає наступним вимогам і має такі характеристики:

1. Стратегічне мислення, яке дозволить спланувати роботу креативного колективу на розвиток у громадській сфері зважаючи на майбутні заходи з прорахунками.

2. Можливість моніторингу ділового середовища, гнучкість та адаптивність менеджера, що визначаються здатністю ідентифікувати та відреагувати на непередбачувані зміни, вчасно планувати та діяти відповідно до змін та нових умов. Ефективні управлінці не мають боятися змін, вони

повинні використовувати їх, впливаючи на їх перебіг. Сьогодні управлінці мають діяти на випередження ринкових тенденцій, шукати нові шляхи задоволення потреб споживачів та знаходити методи підвищення ефективності підприємств, служб та організацій.

3. Інноваційне мислення, вміння створити атмосферу «інновацій» в організації, підтримувати ініціативу службовців, сприяти розвитку їх схильностей. Щоб розвивати ці здібності у менеджерів, потрібно: щодня навчатися, тренуватися і прагнути до вдосконалення.

4. Вміння застосувати новітні способи та прийоми під час керування організацією. Насамперед це пов'язано з інформаційними технологіями.

5. Здатність розв'язувати нешаблонні задачі.

6. Прагнення до командної роботи. Сьогодні управлінці зобов'язані вміти ефективно працювати і як члени команд, і як керівники команд. Продуктивність та ефективність можна значно збільшити, якщо всі працюватимуть разом задля спільної мети. Як керівник команди, менеджер відповідає за навчання та тренування членів команди. Він закликає їх ефективно працювати разом, справедливо винагороджуючи за результати.

7. Лідерські навички. Науковець М. Виноградський вважає, що риси управлінця як представника та захисника інтересів членів групи, по-перше, вимагають вдалого поєднання особистих та групових потреб. Керівник має мати лідерські навички, повинен сприяти зростанню творчості своїх підлеглих, створюючи для цього належні умови [16, с. 260].

Загалом усі вимоги до керівників можна звести до двох груп:

1. Ділові якості, які поєднують компетентність та здатність до успішної організації.

2. Персональні якості, які включають три підгрупи: моральні і психологічні якості, вольові риси, вимоги до здоров'я та способу життя.

Більш докладно треба сказати про першу групу якостей та ділових компетенцій менеджера в соціальній роботі, до яких можна віднести такі вимоги:

- ✓ знати теоретичні принципи та методологію роботи фахівця соціальної сфери, історію виникнення, вітчизняну та іноземну практику соціальної роботи, сьогочасні задачі, організаційні методи роботи із соціального захисту;

- ✓ володіти навичками психосоціального і ситуаційного аналізу та діагностики;

- ✓ мати знання з проведення соціологічних досліджень, передбачати становлення суспільних процесів та брати до уваги їх результати в роботі та при вирішенні соціальних конфліктів;

- ✓ наявність організаторських здібностей, високої культури, педагогічних навичок, комунікабельності, співчутливості, доброти, готовності до самопожертви;

- ✓ мати необхідну методичну та психологічну підготовку, спостережливість, увагу, співчуття, терпіння, витримку тощо;

- ✓ бути компетентним у правовій сфері діяльності.

Отже, управління в галузі соціальної роботи – це складний процес колективного характеру, в якому важливу роль відіграє особистість, індивідуальність менеджера і механізм регулювання відносин в колективі. Це вимагає від майбутнього менеджера глибоких знань у галузі соціальної психології спілкування, етики соціальної роботи, корпоративної культури та лідерства. Сучасний менеджер – це той, хто постійно працює над собою, своїми професійними та особистісними якостями. Менеджери в соціальній галузі потребують великої кількості складних управлінських навичок: вміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, розробляти та планувати різні проекти, організовувати колективну роботу, здійснювати діагностику проблем, аналіз та моніторинг виконаної роботи та приймати управлінські рішення. Тому процес навчання не повинен обмежуватися головним чином запам'ятовуванням фактів, визначень, правил, понять, тобто розвитком механічної пам'яті. Формування управлінської спроможності має бути

спрямоване на всебічний розвиток особистості, її психічних функцій, розвиток узагальнюючих навичок.

## **Висновки до першого розділу**

Управління існує скрізь, де існує різноманітне життя та діяльність осіб, колективів, класів та великих суспільних угруповань. Суть управління полягає в правильній організації взаємодії людини під час спільної праці в колективі, з метою реалізації головних цілей виробництва. Найбільшою її своєрідністю є необхідність впливати на людей, а людська психологія є досить складною наукою, що зобов'язує управлінця до певних умінь та знань. Керуючими елементами управління може бути одна особа або група осіб. Також до керуючих елементів відносять суспільні інститути, органи державної влади та співробітників системи управління.

Під соціальним управлінням розуміємо цілеспрямований вплив на соціальні відносини, структури та процеси. Соціальне управління властиве всім без винятку сферам людської діяльності, воно, здається пронизує їх, забезпечуючи розробку та застосування методів, прийомів та форм здійснення запланованих змін. В основі соціального управління лежить потреба навчитися визначати вторинні, подальші соціальні наслідки нашої виробничої діяльності, в яких соціальні наслідки займають значне місце, тобто результати змін у суспільстві, що впливають на соціальні відносини груп, спільнот та людей .

Менеджери в соціальній галузі потребують великої кількості складних управлінських навичок: вміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, розробляти та планувати різні проекти, організовувати колективну роботу, здійснювати діагностику проблем, аналіз та моніторинг виконаної роботи та приймати управлінські рішення. Тому процес навчання не повинен обмежуватися головним чином запам'ятовуванням фактів, визначень, правил, понять, тобто розвитком механічної пам'яті. Формування управлінської

спроможності має бути спрямоване на всебічний розвиток особистості, її психічних функцій, розвиток узагальнюючих навичок.

## **РОЗДІЛ II**

### **ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

#### **2.1. Гендерні засади управління в соціальній сфері**

Гендерний аспект визначає механізм гендерних призначень, тобто те, чого чекають від особистості, яка відповідає конструктивним уявленням суспільства про «жіночі» та «чоловічі» моделі поведінки. Термін «гендер» відноситься до очікувань суспільства щодо будь-якої статі, чим різниться від поняття «стать», тут йдеться не про біологічні властивості, які розрізняють чоловічі та жіночі якості, а про соціально розвинені риси. Інакше кажучи, фізичні відмінності в будові тіла пов'язані зі статтю, то суспільні, культурні, психологічні пов'язані з гендером. Згідно з чим, термін "стать" охоплює сукупність репродуктивних, поведінкових, фізичних та соціальних характеристик, що визначають людину як чоловіка чи жінку. Таким чином, не можна віднести до біологічної статі поняття «маскулінність» та «фемінність».

Вчення про «гендер» зародилося в Україні на початку 1990-х років, стараннями ентузіастів – педагогів українських інститутів, науково-дослідних установ та закладів вищої освіти. Вони одні з перших розглянули потенціал гендерних доктрин, їх актуальність, безперечні можливості та виділили їм місце в досліджуваних проблемах. Починалось все з персональної розробки спецкурсів з гендерної проблематики, гендерних досліджень, надалі ця проблема розбудила справжній інтерес у науковців, фахівців і педагогів.

Гендер – це система цінностей, норм, поведінкових характеристик, призначень, способу життя, способу мислення та відносин чоловіків і жінок, які моделюються суспільством і підтримуються соціальними інститутами та засвоюються ними як особистостями [ 40, с. 24].

Стать людини може бути біологічною, психологічною та соціальною. Коли йде мова про гендер, то варто розуміти, що говориться про соціальну стать людини. Гендер, як соціальне явище має своє значення, включаючи певні

компоненти, які згруповані у дві категорії: гендер, як соціальна інституція (тобто, система певних зв'язків та норм, які об'єднують цінності та процедури) і гендер, як статус особистості.

Гендер, як соціальна інституція, включає в себе:

1. Гендерний статус – це гендерно обумовлені норми, правила та ролі, які суспільно сформовані та зафіксовані у поведінці, манерах та мовленні особи.

2. Розподіл праці за гендером – поділ обов'язків у професійній діяльності та домашній праці, серед членів суспільства, в залежності від гендерного статусу людини. Робота поділена відповідно до статі: наприклад, чоловічі посади часто відповідають більш престижним і добре оплачуваним робочим місцям, а жіночі посади – переважно в секторі послуг.

3. Сімейні ролі за гендерною ознакою – це право на отримання гендерного статусу кожного члена сім'ї. Статус у сімейній системі впливає на поділ ролей, влади та обов'язків між членами сім'ї.

4. Біологічні (статеві) поведінкові сценарії статі – нормативні моделі сексуального потягу, сексуальної поведінки, що обумовлені даним гендерним статусом.

5. Гендерні характеристики особистості – психологічні риси індивіда, змодельовані відповідно до гендерних норм. Вони забезпечують моделі конкретних психологічних і поведінкових проявів осіб, які мають різноманітний гендерний статус, при постійному дотриманні цих стереотипів у міжособистісному спілкуванні.

6. Гендерний контроль – безпосереднє та опосередковане схвалення та нагорода за визначене суспільством «правильне» поведіння особи, та проявлення неповаги, соціальна відокремлення, за відхід від типу поведінки, який встановило суспільство [29, с. 117-118].

Соціальний статус людини є складовою соціальної структури будь-якого суспільства. Соціальний статус – досить чітко визначена позиція особистості в ієрархії суспільства або колективу по відношенню до інших груп. Соціальна роль визначається як комплекс очікувань до поведіння особи в суспільстві,

що займає певне місце в процесі взаємодії. Гендерні ролі визначають поділ усіх членів суспільства на дві категорії – чоловіки та жінки – та очікують від них певну суспільно сформовану поведінку. Народившись кожна людина отримує статус, присвоєний їй за статтю, тобто статус «дівчини/жінки» чи «хлопчика/чоловіка» вже з комплексом характеристик та поведінкових реакцій, які очікуються від них. Ідентичність – одна з найважливіших характеристик людини, без якої вона не може існувати як свідомо автономна людина. Гендерна ідентичність – сприйняття людиною себе як представника або представниці конкретної статі, відчуття особистого жіночого, чоловічого або андрогінного тіла, сприйняття власної своєї приналежності до будь-якої гендерної статі [53, с. 136].

Дуже важливими характеристиками особистості, які пов'язані з ідентичністю і характеризують її гендерні риси, виступають показники жіночності(фемінності) чи мужності(маскулінності). Ці показники, можна назвати системою якостей особистості, які традиційно вважаються формами поведінки, способом життя, самосприйняттям, вибором цінностей, відповідними установками чоловіків чи жінок. Маскулінність – сукупність характеристик, ознак, поведінки та ролей, які вважаються властивими чоловікам у певній спільноті у конкретний період часу. Фемінність – це характеристика людини, яка припускає відповідність жінки своїй статі, що визначена психологічними показниками, дотриманням гендерних правил, характерного поведіння, принципів та установок властивих жінкам [53, с. 137].

Суспільство розглядає такі стереотипні якості жінки: нейтралітет, чуттєвість, поступливість, емоційність, гуманність. До найважливіших цінностей жінки відносять комунікацію та допомогу людям. З давніх-давен стереотипними чоловічими якостями вважають агресивність, прагнення до уваги, чутливість, суперництво. Щодо чоловіків, то вважається, що вони тягнуться до влади, поважають обізнаність, вправність та здобутки.



До типових маскулінних якостей в суспільстві відносять розум, практичність, автономність, активність, ініціативність, силу (як фізичну, так і психологічну), агресивність, самоконтроль, ризикованість. Типовими фемінними якостями є емоційність, милосердя, обережність, дбайливість, привітність, інстинктивність, комунікабельність, емпатія [53, с. 137).

Прогресивне суспільство ставить однакові запити до співробітників – як чоловічої статі, так жіночої. І жінки, і чоловіки, мають бути професіоналами, результативними у розв'язанні задач, які з'являються під час діяльності, а також відповідальними і працьовитими. Хоча в той же час у соціальній свідомості все ще є стереотипи, згідно з якими жінки мають другорядну і додаткову роль, а чоловіки – роль активного діяча.

На поведінку представників як чоловічої так і жіночої статі суттєво впливають гендерні стереотипи у суспільстві. Гендерні стереотипи, найбільший вплив мають на сферу управління та лідерства. Причому, потрібно відзначити, що сумніви у своїх здібностях бути ефективним лідером відчують і самі жінки, що є серйозною перешкодою для їх професійного становлення. Звичайно, в більшій мірі спостерігаються складності становлення жінки як лідера організації, лідера у своїй професійній групі обумовлені трактуванням гендерних особливостей з точки зору слабкості жінки, об'єктивно існуючими в нашому суспільстві складнощами в інтеграції жінкою двох найважливіших життєвих сфер – роботи і сім'ї.

Якщо ж говорити про об'єктивну реальність, то психологічні дослідження показують, що жінки в свою чергу нарівні з чоловіками професійно спрямовані. Дійсно, існують відмінності в успішності чоловічої та жіночої діяльності в різних сферах, але немає значних відмінностей в інтелекті. Більш того, саме жінки демонструють високі показники EQ (емоційний інтелект), котрий є вагомим ознакою для продуктивної діяльності в системі «Людина – Людина», до якої і відноситься соціальна сфера.

Вчені виділяють певні специфічні характеристики жіночого управління:

- жінки-лідери приділяють особливе значення моральному та психологічному клімату в робочому колективі: жінки завзято намагаються підтримувати сприятливий клімат взаємодії з всіма підопічними, підтримують їх ідеї в роботі, давати владу та обмінюватись інформацією;

- жінки-менеджери, як правило, схильні до вказівок та повчань, у випадках, коли необхідно покарати підлеглих; жінки-лідери розглядають більше можливих рішень: пробачити перший раз, попередити, висловити усну догану тощо.

- вирішуючи конфлікти, жінки-лідери заглиблюються в проблему та аналізують причини. Конфлікти на робочому місці часто вирішуються шляхом чіткого викладу своєї позиції та відмови від подальших суперечок;

- жінки можуть поєднувати і швидко переходити від однієї соціальної ролі – управлінця, бізнес-леді до іншої - дружини, дочки, матері;

- жінки-лідери вибирають стратегії, які є більш розсудливими перед ризиком;

- жінкам необхідно більше часу, щоб зорієнтуватися, але їх рішення є більш обдуманими та обережними;

- жінки-лідери відрізняються – помітним домінуванням, емоційною стабільністю, соціальною сміливістю, прагненням до саморозвитку та вмінням налагоджувати професійні взаємини [1, с. 75].

На відміну від жінок:

- чоловіки-лідери більше зосереджуються на результатах, ніж на побудові певних стосунків з командою. Тому, є чоловіки, які, як правило, надмірно контролюють дії кожного працівника та весь робочий процес, і ті які дають їм повну свободу дій;

- чоловічі стилі керівництва більше відповідають загальновизнаній "правильній" моделі ділової поведінки, демонструючи рішучість, наполегливість і серйозність;

- чоловіки ефективніші у досягненні своїх цілей. Однак вони не мають такої важливої якості, як жінки, – зважені рішення, аналіз альтернатив, які також важливі для управління бізнесом [8, с. 209].

Порівнюючи характеристики способів керівництва чоловіків та жінок, можна сказати, що жінка-менеджер зазвичай керує більш успішно, демократично, ніж чоловік. Результатами управління жінок є утворені в організації стабільні умови роботи для колег, адаптовані відповідно до суспільних норм.

Тому, аналізуючи чоловічі та жіночі особливості управління, ми можемо побачити різницю в їх стилі управління уже на етапі перевірки їх, під час здійснення ними керівної діяльності. Таким чином, жінка при досягненні цілей покладається на власну інтуїцію, вміння легко налагоджувати особисте спілкування, а також на терпіння, витримку та здатність багато працювати. Крім того, щодня жінки, на відміну від чоловіків, змушені відстоювати своє лідерство, що з часом значно зміцнило її позиції. Чоловік розглядає свою діяльність як низку взаємовигідних домовленостей з партнерами, зарплату – як винагороду за виконану роботу. Чоловіки частіше, ніж жінки, покладаються на свій авторитет, тоді як жінки-лідери готові поділитися власними повноваженнями та всякими знаннями, вважаючи, що в такий спосіб сформують довірливий клімат в групі. Жінки, як правило, відмовляються від привілеїв, які їм надає становище та повноваження на робочому місці, зменшуючи власну значимість.

## **2.2. Аналіз процесу підготовки управлінців у соціальній сфері у ВНЗ(на прикладі Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича)**

Пріоритетом сучасної системи освіти вважається формування професійного, високоякісного та конкурентоспроможного спеціаліста, який не

тільки володітиме необхідним обсягом знань, вмінь і компетенцій, але і зможе застосовувати їх на практиці для реалізації встановлених цілей. За таких умов хороша фахова підготовка повинна забезпечити формування цілісних знань, навичок та професійних якостей індивіда.

Спеціалістів за напрямом підготовки 231 «Соціальна робота» готують в таких закладах вищої освіти України :

- «Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича (ЧНУ)» – м. Чернівці;
- «Академія праці , соціальних відносин і туризму (АПСВТ)» – м. Київ;
- «Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП)» – м. Київ;
- «Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (ДНУ)» –м. Дніпро;
- «Одеський національний університет ім. Мечникова (ОНУ)» – м. Одеса;
- «Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка (ЦДПУ)» – м. Кропивницький;
- «Академія рекреаційних технологій і права (АРТіП)» – м. Луцьк;
- «Київський університет імені Бориса Грінченка» – м. Київ;
- «Рівненський державний гуманітарний університет (РДГУ)» – м. Рівне;
- «Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди (ХНПУ)» – м. Харків та ін..

Під час навчального процесу менеджери формують вміння використовувати теоретичні знання в практичній діяльності, що збільшує їх

професійний досвід. Щоб зрозуміти зміст процесу навчання, необхідно розповісти про значущість застосування класичних і нестандартних методів і форм навчання менеджерів.

Класичні форми викладання для студентів включають в себе: денну форму навчання, заочну форму, вечірньо-заочну (визначена кількість занять проходять аудиторно протягом навчання у вечері, а частина – під час сесії, самостійно), очно-заочну форму (прикладом може бути, довузівська підготовка, де навчання відбувається на очних заняття у закладі вищої освіти, а також поєднується з різного види самостійних робіт вдома ). Також виділяють таку форму навчання як екстернат – це форма навчання, яка включає вивчення дисциплін з освітньо-професійної програми самостійно, а також стажування та можливості здобувати освіту, швидкими темпами не відвідуючи навчального закладу щодня.

За останній період часу, нетрадиційні форми і методи стали поширюватися в підготовці кваліфікованих спеціалістів, але і традиційні форми не втрачають свою потрібність та важливість у підготовці, та саме нетрадиційні форми викликають новизну та інтерес до навчання, тому саме це вимагає систематизувати та ввести їх у підготовку студентів. Також використання нетрадиційних методів, як показує практика , допомагає засвоювати інформацію краще, запам'ятовувати теоретичний матеріал та набувати практичного досвіду.

До нетрадиційних форм навчання управлінців відносять:

1) Відеолекторій – вид навчання, в рамках якого відбувається відбір, перегляд та обговорення тематичних відеороликів для певної цільової аудиторії. Поєднання тематичних відеолекцій у систематичну роботу, визначену конкретною програмою, цілями та ресурсами .

2) Майстер-клас – цю форму інтенсивного фахового навчання можна назвати однією з найрезультативніших . Вона відрізняється від інших форм навчання тим, що на майстер-класі фахівець певної галузі, який виступає в ролі

ведучого, розповідає та демонструє, як застосовувати в своїй роботі нові технології чи методи роботи [ 41 с. 1].

3) Мозкова атака передбачає масову взаємодію учасників з метою посиленого генерування свіжих ідей та підходів для вирішення поставлених задач. Вона як сприяє креативному процесу роботи, так й сприяє розвитку мислення, надихає учасників повніше застосувати наявний в них потенціал і демонструє їм продуктивні підходи для вирішення завдань. Мозкова атака сприяє активізації процесу засвоєння знань та формуванню у майбутніх керівників нових вмінь та практичного досвіду [60, с. 92].

Якщо говорити саме про підготовку управлінських кадрів в Україні і за кордоном, то найбільш поширеними функціональними типами навчання, можна назвати: програмне, технічне навчання, тренінги, групові обговорення, case-study (аналіз практичних ситуацій), різні види ігор(ділова гра, ігрова дискусія, рольова гра та ін..) [65, с. 297].

Форми навчання, в залежності від мети, класифікують на:

1) форми передавання й оволодіння знаннями та навичками (сюди відносять лекційні, практичні та семінарські заняття, різні види лабораторних робіт, консультації, самостійне навчання студентів, конференції, походи, експедиції тощо);

2) навчально-виробнича практика (педагогічна);

3) форми перевірки та оцінювання знань, умінь студентів (залік, іспит, захист практики, наукових робіт) [65, с. 236].

Управлінець в соціальній сфері повинен мати професійні знання в різних галузях. Такі знання можуть бути отримані під час фахової підготовки у вищій школі, при відвідуванні різноманітних лекцій, семінарів, тренінгів, в результаті самостійної підготовки. Управлінець у соціальній сфері повинен мати професійні знання з:

- психології управління та управління людьми;
- соціальної політики ;
- менеджменту та маркетингу;

- економіки та забезпечення населення;
- організації служб , соціального партнерства та аудиту;
- корпоративної культури та професійної етики ;
- основ права та захисту громадян;
- соціальної роботи на підприємстві та інспектування;

Управлінець у соціальній сфері повинен вміти:

- управляти собою та своїм часом;
- визначати особисті цілі і цілі закладу;
- займатися саморозвитком;
- вирішувати проблеми;
- впливати на підлеглих;
- керувати колективом;
- формувати робочі групи;
- спілкуватися.

На прикладі «Чернівецького національного університету ім. Ю.Федьковича (ЧНУ)» – м. Чернівці, ми покажемо, які знання та навички потрібно розвивати в соціальних працівників для ефективного управління, які форми та методи застосовувати у процесі навчання , які навчальні предмети потрібні для розвитку і вдосконалення цих знань, умінь та навичок та яка специфіка їх навчання та бази підготовки спеціальності «Соціальна робота».

На нашу думку, засвоєнню умінь та навичок, які допоможуть управлінцеві у його діяльності, сприяє вивчення таких предметів в «Чернівецькому національному університеті імені Ю.Федьковича» :

На I курсі підготовки це:

1. «Соціальна політика»;
2. «Правові основи соціальної роботи»;
3. «Соціальне забезпечення населення»;
4. «Загальна психологія»;
5. «Основи комунікації в соціальній роботі»;

На II курсі:

1. «Психологія особистості»;
2. «Система організації соціальних служб»;
3. «Етика соціальної роботи»;
4. «Документознавство»;

III курс:

1. «Соціальна і демографічна статистика»;
2. «Соціальний аудит та інспектування»;
3. «Соціальна робота на підприємстві»;
4. «Корпоративна культура та лідерство»;
5. «Соціальне партнерство»;

IV курс:

1. «Менеджмент соціальної роботи»;
2. «Рекламно-інформаційні технології»;
3. «Спецкурс професійної підготовки. Гендерні студії»;
4. «Недержавний сектор у соціальній сфері»;

Наприклад, результатом вивчення предмета «Соціальне забезпечення», який викладається на першому курсі, соціальний працівник отримає знання з діючого законодавства України про громадське забезпечення та громадську підтримку, системи громадського забезпечення, громадську допомогу та механізми їх реалізації. Знатиме головні функції та цінності соціальної політики країни. Буде зорієнтований в законодавчій базі України, щодо соціальних питань та регулюванні міжнародного права з питань суспільного захисту та підтримки. Також, буде вміти тлумачити, узагальнювати і відповідним способом використовувати закони, щодо регулювання соціального забезпечення та допомоги, на практиці, пояснюючи їх зміст. Матиме здатність передбачати тенденції в механізмах забезпечення та підтримки громадян, і знаходити правильні керівницькі рішення. Формуватиме особисті погляди на події, процеси та прояви у системі соціального забезпечення та допомоги [33, с. 3-4].



На другому курсі фахової підготовки, студенти, здобувають відповідних знань при вивченні такої дисципліни «Система організації соціальних служб», даний курс безсумнівно допоможе студентам оволодіти знаннями про: природу та властивості організацій соціальної роботи в Україні; суб'єкти, предмети, способи та функції громадського управління; професійні стосунки у системі громадського управління; перевірку та облік результатів проробленої роботи; принципи та механізми надання соціальної допомоги та підтримку; методи та форми профілактики, оздоровлення та реабілітації для різних груп населення з точки зору спеціалізованих послуг. Також студенти набувають досвіду: застосування здобутих знань в практичній діяльності, в соціальних закладах; розбиратись в індивідуальних проблемах клієнтів, які спонукали його звернутись по допомогу; інтегрувати зарубіжний досвід в організацію та функціонування механізмів соціальної роботи [64, с. 4].

На III курсі вивчення такого навчального предмету як «Соціальна робота на підприємстві» допоможе студентам дізнатися про: загальні поняття суспільної політики, громадського партнерства, суспільної відповідальності фірми перед співробітниками та їх сім'ями; головну спрямованість соціальної роботи в організаціях; моральні, етичні, юридичні та грошові нюанси соціальної роботи компаній в Україні. Навчитися: розбирати основні суспільні проблеми, що мають місце в організації; розробляти проекти соціального становлення компанії та її структурних підрозділів, окремих напрямів роботи, корпоративних договорів; 3) застосувати загальні методи проектування соціального становлення підприємства; 4) залагоджувати суспільні проблеми та втілити в життя соціальний захист співробітників фірми [63, с. 2].

Підсумком вивчення на IV курсі навчальної дисципліни «Недержавний сектор в соціальній сфері», буде оволодіння студентами такими знаннями, як: специфіка законів про роботу недержавних служб у сфері соціальної роботи; зміст, типи та основні напрямки роботи організацій соціального захисту в соціальному секторі; благодійна діяльність та спонсорство в Україні; специфіка управління волонтерськими проектами; роль громадських організацій в

розвитку управління в соціальній галузі; керування людським ресурсом та суспільними процесами в недержавному секторі соціальної сфери; специфіка прийняття рішень в недержавних установах соціальної роботи; моделі управління та становлення у неурядових організаціях у громадському секторі; специфіка залучення коштів неурядових організацій для фінансування громадських проектів, персональних громадських програм та планів [44, с. 4].

Важливою навчальною дисципліною для підготовки студентів напрямку «соціальна робота», які планують стати управлінцями стає «Менеджмент соціальної роботи». Результатом вивчення цієї дисципліни стане розуміння студентами функцій менеджменту в соціальній роботі, психологічних механізмів менеджменту, а також форм, методів та особливостей їх застосування в соціальній роботі. Окрім цього, студенти здобудуть знання про управління людськими ресурсами в громадських службах і громадських організаціях, управління клієнтськими системами громадських організацій, громадські обов'язки і етику в управлінні соціальною роботою, культуру спілкування в колективі. Студенти здобудуть вміння: організовувати та реалізовувати соціальні проекти для різних груп клієнтів; розробляти та ухвалювати управлінські рішення; підтримувати ділову розмову, використовуючи різні техніки активного слухання; користуватись техніками особистого контролю, дисципліни, організації; 5) самостійно, беручи на себе відповідальність застосовувати самоперевірку для аналізу професійної роботи та виконання обов'язків [15, с.4].

Крім того, ще однією важливою складовою підготовки соціальних працівників під час навчання є проходження ними різних видів практики. Система постійної практичної підготовки студентів включає такі види практики: ознайомлювальна (перший курс), навчальна (другий курс), професійно-орієнтована (третій курс), стажерська (четвертий курс). Кожен з видів практики має певну мету, цілі та шляхи вирішення конкретних завдань, після проходження якої студенти набувають досвіду роботи. Ознайомлювальна практика – це перша ланка в системі практики, визначена освітньо-

професійною програмою, що готує фахівців у даній галузі, і майбутній «вхід» студентів у професію буде залежати від того, як вона буде організована, та змістовно наповнена. Практика проводиться протягом першого семестру, без відриву від навчання під час вивчення предметів «Вступ до професії», «Професійна етика соціального працівника» та охоплює участь в благодійних акціях, які на той час проводяться на факультеті та в яких студенти беруть участь.

Основною цілю такої практики є знайомство здобувачів даної спеціальності, із системою соціальних служб, існуючою мережею громадських організацій та організацій різного типу в Україні загалом та у місті Чернівці. Зокрема, практика допомагає засвоєнню основних цінностей соціального працівника, що знаходить відображення у професійній діяльності (через відвідування та спостереження за роботою реальних соціальних працівників). При підготовці студентів до практики проводяться спеціальні (настановчі) конференції.

Під час ознайомчої практики студенти збирають інформацію про роботу різних типів громадських організацій, що в майбутньому допоможе їм обирати заклади певної спеціалізації для проходження наступних видів практики. Це модель академічної практики, оскільки студенти ще не працюють самостійно, хоча можуть виконувати прості завдання.

Одним з найважливіших етапів у фаховій підготовці спеціалістів є навчальна, професійно-орієнтовна, стажерська практика для студентів старших курсів. Проходячи ці види практики студенти в різних соціальних умовах закріплюють та поглиблюють знання, отримані під час вивчення таких дисциплін, як «Теорія соціальної роботи», «Історія соціальної роботи», «Соціальна статистика та демографія», «Управління соціальною роботою», «Соціальний аудит та інспектування», «Правові основи соціальної роботи», «Соціальна робота на підприємстві», «Соціальна робота з різними групами клієнтів», «Документознавство», «Соціальне партнерство», «Корпоративна культура», «Соціальна робота з біженцями та мігрантами». У процесі

проходження таких видів практик, студенти формуватимуть глибокі професійні навички та компетенції, стаючи спеціалістом з соціальної роботи, здатним автономно знаходити рішення в певних проблемних ситуаціях, у конкретних сферах діяльності.

Базами проходження практики студентами є різні соціальні установи, різні види громадських організацій та закладів міста, а саме: «Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді»; «Центр зайнятості»; служби у справах сім'ї, дітей та молоді; центри соціальної реабілітації та соціально-психологічної допомоги; відділи соціального захисту; притулки для неповнолітніх; «Всеукраїнське благодійне об'єднання "Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ/СНІД"» ; організація «Товариства Червоного Хреста» та інші. В результаті чого, студенти під час навчання мають можливість зануритися у фактичну професійну діяльність організацій та соціальних служб, тим самим більш усвідомлено, в майбутньому, обирати спеціалізацію та майбутнє місце роботи.

Таким чином, можна зробити висновок, що підготовка фахівців з соціальної роботи, до управлінської діяльності у «Чернівецькому національному університеті імені Ю. Федьковича», здійснюється за освітньо-професійними програмами, які включають в себе нормативно-правові дисципліни, такі як: «Соціальна статистика та демографія», «Соціальний захист населення», «Соціальний аудит та інспектування», «Організаційна система соціальних служб» та «Правові основи соціальної роботи» , після вивчення яких студенти будуть мати знання та уміння з надання допомоги та підтримки клієнтам знаючи нормативно-правову базу, прогнозування напрямків розвитку соціального захисту громадян, розуміти проблеми різних груп клієнтів, захищати права та представляти інтереси клієнтів, вирішувати різні соціальні проблеми на багато іншого.

Друга частина освітньо-професійної програми включає навчальні курси, які доповнюють дисципліни з вивчення законодавства у соціальній роботі і допомагають студентам поглибити знання у галузі фізіології розвитку,

психології, соціології та інших галузей. Найбільш потужним і необхідним у навчальному процесі вважаються дисципліни професійної та практичної підготовки, під назвою «Теорія соціальної роботи», «Практикум з соціальної роботи», «Соціальна політика», «Соціальне управління в громаді», «Соціальна економіка», «Спеціалізовані служби в соціальній роботі». Ці навчальні предмети передбачають вивчення провідних аспектів теорії та практики громадської роботи, основ суспільної політики та основ діяльності в сфері надання соціальних послуг, управління в соціальній роботі та практичної соціальної діяльності в організаціях та службах соціального захисту.

Крім того, чимало часу і зусиль в освітньо-професійних програмах підготовки студентів виділяється на практику. Практика студентів розкладена в залежності від її завдань, наприклад: ознайомлювальна, навчальна, виробнича, науково-педагогічна. З погляду різноманітності роботи державних установ соціального напрямку, професійний розвиток працівників суспільної сфери, вважається цілісним і нескінченним процесом становлення практичних, освітніх та дослідницьких вмінь особистості у соціальній сфері, націленим на формування професійних знань, умінь, здібностей і індивідуальних якостей.

### **2.3 Дослідження гендерних особливостей здійснення управління в соціальній сфері**

Наразі жінки-лідери не унікальність. Ділові якості, вміння досягати результатів, володіння методами управління, творче мислення і високий інтелект властиві будь-якому менеджеру, незалежно від статі. Важливими якостями успішного керівника також є відповідальність та креативність. Саме вони сприяють тому, що управлінець бере на себе відповідальність за прийняті рішення та творчо підходить до вирішення кожної проблеми.

Гендерні стереотипи навіюють суспільству думки про те, що жінка керівник, це погане управління, відсутність часу, відсутність авторитету,

безвідповідальність та ін.. Ще з давніх-давен, люди звикли думати, що жінка це лише берегиня домашнього вогнища, хороша мама та дружина та обслуговуючий персонал, але ніяк не керівник організації чи підприємства.

Метою нашої наукової роботи є з'ясування: чи відрізняються стилі управління жінок та чоловіків; який відсоток жінок та чоловіків можуть бути успішними управлінцями; чи залежить успішність керівника від його статі; якими рисами характеру повинен володіти хороший менеджер. Щоб досягнути мети і виконати поставлені нами завдання та отримати відповіді на поставлені вище питання, ми створили опитувальник, який містив у собі 4 методики. Дві з яких «Анкета Маскулінність-Фемінність (Методика С. Бем)», «Методика виявлення маскулінності-фемінності, Фрайбурзького особистісного опитувальника (FPI), Е. І. Розов» мали на меті, виявити наявність жіночих та чоловічих рис у складі характеру особи, що працюють в соціальних службах, визначити соціальну стать особи, тобто маскулінність чи фемінність, та дві інші методики під назвою «Чи можете ви бути керівником» та «Відповідність індивідуальних здібностей людини професії менеджера», завданням яких було з'ясувати, яка кількість жінок та чоловіків, можуть бути успішними управлінцями та чи відповідають їх індивідуальні здібності професії менеджера. Та найголовнішим нашим завданням, якому присвячена наша наукова робота, це дослідити яка кількість з усіх опитаних представників чоловічої і жіночої статі можуть стати успішними управлінцями, і чи буде вагома різниця в отриманих результатах, та який склад особистості (чоловічий чи жіночий) повинен переважати у людини, щоб стати хорошим керівником.

У вище згаданому дослідженні взяли участь 43 особи, з яких 12 чоловіків та 31 жінка. Ця різниця, уже показує нам те, що у соціальній роботі, а зокрема у сфері надання послуг переважають жінки. Дослідження було проведено на базі «Департаменту соціального захисту населення Чернівецького ОДА», громадської організації «Народна допомога Україна», Чернівецького обласного центру соціально-психологічної допомоги та спеціальності «Соціальна робота».

Вибір певної професії чоловіками та жінками на думку Л. Термана та К. Майлза пов'язаний із наявністю у них певних чоловічих чи жіночих рис. Розглядаючи питання зайнятості жінок у певній професійній сфері, не можна не врахувати той факт, що вибір професії залежать від того настільки у неї виражені риси фемінності чи маскуліності. Методика «Маскуліність-Фемінність» використовується для діагностики в гендерній психології, дає можливість визначити ступень андрогінності, маскуліності та фемінності особи, що дозволяє визначити типи особистості: чоловіча, жіноча, андрогінна. Анкета складається з 60 питань, опитувані відповідають на кожне з 60 тверджень «так» або «ні», оцінюючи таким чином наявність чи відсутність вказаних якостей (Додаток А).

Теоретичною основою цієї методики є андрогінна концепція С. Бем. Андрогінія – це поєднання традиційно чоловічих і жіночих рис, це важлива психологічна особливість людини, що визначає її здатність змінювати свою поведінку залежно від ситуації; це допомагає формувати стійкість до стресів, сприяє досягненню успіху в різних сферах життя. Важливість концепції андрогінії полягає в тому, що вона може реалізувати однакову привабливість якостей, які традиційно вважаються чоловічими та жіночими. Це особливо важливо, оскільки чоловічі якості виражаються як більш нормативні та бажані. Щоб визначити тип особистості за даною методикою потрібно визначити кількість М–маскулічних рис, F– фемінічних поділити кожну з сум на 20, та врахувати індекс за формулою  $IS = (F-M) \times 2,322$ . Якщо величина індексу IS -1 до +1 (де знак «-» вказує на вираження маскулічних рис, а знак «+» перед числом вказує на вираження фемінічних рис), то ми можемо говорити про «Андрогінність», а якщо індекс перевищує -1 то ми можемо говорити про яскраво виражену «Маскуліність», і відповідно +1 про яскраво виражену «Фемінність».

Дослідивши 43 осіб (31 жінок та 12 чоловіків), ми виявили, що 20 осіб мають андрогінність з вираженими рисами маскуліності, а це 46.51% опитуваних, а у 17 осіб, це (39,53%) описуваних, ми виявили андрогінний

склад особистості з вираженими фемініми рисами. Яскраво виражена «Маскулінність» спостерігається в однієї особи жіночої статі, а це 2,33% респондентів, а яскраво виражена «Фемінність» у 5 осіб 11,63% з яких 4 жінки та 1 чоловік (Рис 2.1.). Якщо більш детально проаналізувати результати то з 20 осіб андрогінного типу особистості з вираженими фемініми рисами, 7(16,28%) осіб чоловічої статі та 13(30,23%) жіночої статі. А андрогінність з вираженими маскулінними рисами спостерігається у 17 опитуваних, з яких 5(11,63%) чоловічої статі та 12(27,91%) жіночої статі (Рис 2.2.).

Для того, щоб перевірити достовірність першої методики, ми використали ще одну методику, яка також досліджувала маскулінність та фемінність особи, під назвою «Шкала маскулінність-фемінність» з Фрайбурзького особистісного опитувальника (FPI). Методика пропонує ряд тверджень, кожне з яких відповідає чи не відповідає якимось особливостям поведінки людини. Якщо особа вважає, що дане твердження характеризує її, то вона повинна вказати відповідь "так", в іншому випадку - відповідь "ні". Наприклад, « Я часто ніяковію;  Люблю такі завдання, коли можна діяти без довгих роздумів;  У мене часто немає апетиту» та ін. (Додаток Б).

Після проведення даної методики ми отримали такі результати, у 6(13,95%) чоловіків, які брали участь в опитуванні, було виявлено маскулінний склад характеру, у 6(13,95%) фемінний. Щодо жінок, то результати методики були такі: у 17(39,53%) з опитуваних жінок фемінний склад характеру, а у 14(32,56%) жінок маскулінний. Якщо узагальнити наші результати, то отримаємо таку картину: з усіх респондентів у 19(44,19%) ми виявили маскулінний тип особистості, а у 24(55,81%) фемінний тип особистості. Порівнюючи результати двох попередніх методик, можна побачити практично однакові результати, тому можна сказати що результати є цілком достовірними і на них можна базувати висновки про гендерний склад особистості.



Потім ми досліджували склад особистості наших респондентів (Додаток В). Завдання якого були спрямовані на виявлення успішності особи в керівництві. Тобто, опитувані повинні були пройти тестування, обираючи одну правильну відповідь, на кожні з 20 запитань. Результатом даного тесту повинна бути сума балів ( від 0 до 100) , яка оцінює та характеризує особу як успішного керівника в соціальній сфері.

Проводячи це тестування, ми отримали наступні результати, 2(4,65%) осіб з яких одна жінка та один чоловік з фемінним складом особистості , набрали від 100 до 80 балів, це ті, хто більше потребує домінування над людьми. Незважаючи на те, що вони проявляють ініціативу і є чудовими організаторами, їх гарячкватість, бажання бути загально визнаними за будь-якої ціни, прагнення до маніпуляції іншими, істотно знижують результативність їх управлінських дій. Також, сильне психологічне та емоційне напруження, невміння розвантажуватись призводить до того, що вони дуже збудливі та можуть образити інших. Вони часто хизуються, відчують агресію, бувають лютими. Але якщо вони спробують змінити своє ставлення до людей, то управлінські здібності можуть принести їм чудові результати.

Особи , які набрали 70-40 балів, а це 36(83,72%) опитуваних, з яких 10 (23,26%) чоловічої статі та 26(60,47%) жіночої, характеризуються високою вимогливістю, зазвичай впевнені в собі, їм подобається підкреслювати своє «Я». Вміння керувати власними емоціями та власними вчинками призводять до того, що потреба керувати іншими не приймає у них, якихось крайніх форм. Їм подобається ходити не протоптаними дорогами, у цих осіб є власна думка, яка не завжди збігається з думкою інших. Вони не люблять нав'язувати себе і важко підкоряються іншим. Таким людям байдуже, що про них говорять, і в той же час у них є схильність критикувати інших. Вони люблять коли їх слово останнє.

4(9,30%) опитуваних, з яких всі четверо виявились жінками, двоє з яких з фемінним складом особистості, одна з яскраво вираженою фемінністю та остання з маскулінністю, набрали 35-0 балів, це ті спеціалісти, хто більш

схильний слухати накази, ніж керувати. У ролі «начальника» такі особи будуть неефективними. Вони швидше за все люди боязкі, сором'язливі та сумніваються у собі. Зрідка проявляють свою ініціативу, а це дуже важливо для успішного управлінця. Вони охоче слідуєть за тими хто управляє, надають перевагу компромісам, та часто залишаються в тіні інших. Узагальнивши ці результати можна сказати наступне, що з 12 опитуваних чоловіків 10 були б хорошими управлінцями, а це 83,33% з загальної кількості опитуваних, та з 31 опитуваних жінок 26 були б успішними управлінцями, а це 83,87%. Тобто ми бачимо, що результати практично однакові і можна зробити висновок, що на успішність управління впливає не стать особи. Це на нашу думку все гендерні стереотипи, про неможливість жінки ефективно управляти.

Ці висновки ми вирішили перевірити за допомогою ще однієї методики на тему «Відповідність індивідуальних здібностей людини професії менеджера» (Додаток Г). Результати проходження тесту цієї методики дають нам можливість оцінити управлінські, комунікативні та технічні менеджерські здібності респондентів. Представники чоловічої статі отримали такий середній результат: Управлінські здібності – 23 бали ; Комунікативні здібності – 21 бал; Технічні здібності – 18 балів (Табл. 2.1). Представники жіночої статі відповідно: Управлінські – 22 бали; Комунікативні – 23 бали; Технічні – 16 балів (Табл. 2.4). Опитувані соціальні працівники чоловічої статі з маскулінним типом характеру: Управлінські – 24 бали; Комунікативні – 22 бали; Технічні – 15 балів (Табл. 2.3), опитувані соціальні працівники чоловічої статі з фемінним типом характеру: Управлінські – 21 бал; Комунікативні – 19 балів; Технічні – 18 балів (Табл. 2.2).

Представники жіночої статі: Управлінські здібності – 21 бал ; Комунікативні здібності – 22 бали; Технічні здібності – 16 балів (Таблю 2.4). З фемінним типом характеру: Управлінські – 22 бали; Комунікативні – 23 бали; Технічні – 17 балів (Табл. 2.5), та з маскулінним типом характеру: Управлінські – 21 бал; Комунікативні – 22 бали; Технічні – 16 балів (Табл. 2.6). Якщо проаналізувати дані результати, то ми побачимо, що між чоловічими та

жіночими відповідями не спостерігається вагомої різниці, тобто ми знову можемо зробити висновок, що стать особи не впливає на успішність управління в соціальній сфері. Але якщо подивитись результати в цілому, то самі нижчі бали, як опитуваних чоловічої статі так і жіночої, ми отримали з категорії технічних навичок, тобто ті навички, які дають менеджеру знання і здатність використовувати різні техніки. Тобто, якщо ми повернемося на розділ назад, там де висвітлюється підготовка соціальних працівників до управлінської діяльності, то ми можемо дати пораду закладам вищої освіти, які готують таких спеціалістів, звернути свою увагу саме на цей напрямок підготовки соціальних працівників до управлінської діяльності.

Отже, хочеться більш конкретизувати отримані результати та зробити більш детальні висновки з проведеного опитування. З 12(100%) опитуваних представників чоловічої статі 50% з них мають маскулінний тип особистості, а 50% фемінний, з них успішними управлінцями можуть стати 83,33% чоловіків, як з «Фемінним» та і з «Маскулінним» типом особистості. Навички, які переважають у представників чоловічої статі, щодо успішного управління – це, розставлення пріоритетів в роботі та досягнення їх відштовхуючись від наданих термінів часу; вихованість та зважання на почуття інших; здібності до технічних та розрахункових наук; аналіз ситуації.

З 31(100%) опитуваних жінок, успішними управлінцями можуть стати 83,87%, з них 50% з фемінним типом особистості та 50% з маскулінним. Управлінські навички, які переважають у жінок: розставлення пріоритетів в роботі та досягнення їх відштовхуючись від наданих термінів часу; вихованість та зважання на почуття інших; пряmolінійність (вміння висловити свою думку членам команди напряму), надання переваги живому спілкуванню, а не роботі за комп'ютером.

Тобто ми можемо зробити такі висновки, що успішність управління не залежить від статі та гендерного типу менеджера. Тому що ми спостерігали однаковий відсоток як чоловіків так і жінок, як майбутніх ефективних управлінців. Також можемо звернути увагу, що гендерний тип особистості в

них різний, і не впливає на ефективність управління. Навіть управлінські навички, які цінують чоловіки та жінки, майже однакові, тільки в чоловіків переважає здібність до технічних та розрахункових наук та аналіз ситуації, а у жінок, вміння висловити свою думку членам команди напряду та надання переваги живому спілкуванню, а не роботі з комп'ютером.

## **Висновки до другого розділу**

Аналізуючи чоловічі та жіночі особливості управління, ми можемо побачити різницю в їх стилі управління уже на етапі перевірки їх, під час здійснення ними керівної діяльності. Таким чином, жінка при досягненні цілей покладається на власну інтуїцію, вміння легко налагоджувати особисте спілкування, а також на терпіння, витримку та здатність багато працювати. Крім того, щодня жінки, на відміну від чоловіків, змушені відстоювати своє лідерство, що з часом значно зміцнило її позиції. Чоловік розглядає свою діяльність як низку взаємовигідних домовленостей з партнерами, зарплату – як винагороду за виконану роботу. Чоловіки частіше, ніж жінки, покладаються на свій авторитет, тоді як жінки-лідери готові поділитися власними повноваженнями та всякими знаннями, вважаючи, що в такий спосіб сформують довірливий клімат в групі. Жінки, як правило, відмовляються від привілеїв, які їм надає становище та повноваження на робочому місці, зменшуючи власну значимість.

Незважаючи на стать управлінця та особисті характеристики, успішному керівництву сприяє підготовка фахівців до управлінської діяльності у вищому навчальному закладі. Підготовка фахівців з соціальної роботи, до управлінської діяльності у «Чернівецькому національному університеті імені Ю. Федьковича», здійснюється за освітньо-професійними програмами, які включають в себе нормативно-правові дисципліни, після вивчення яких студенти будуть мати знання та уміння з надання допомоги та підтримки клієнтам знаючи нормативно-правову базу, захищати права та представляти

інтереси клієнтів, вирішувати різні соціальні проблеми на багато іншого. Друга частина освітньо-професійної програми включає навчальні курси, які доповнюють дисципліни з вивчення законодавства у соціальній роботі і допомагають студентам поглибити знання у галузі фізіології розвитку, психології, соціології та інших галузей. Крім того, чимало часу і зусиль в освітньо-професійних програмах підготовки студентів виділяється на практику. Практика студентів розкладена в залежності від її завдань, наприклад: ознайомлювальна, навчальна, виробнича, науково-педагогічна.

Провівши дослідження ми впевнились, що тільки якісна та цілісна підготовка до управлінської діяльності може сприяти ефективному менеджменту. Ні стать і гендерний тип, не впливає на результативність роботи керівника. Специфіка гендерного управління спостерігається в навичках, які переважають в управлінця жіночої статі, а які в представника чоловічої статі. Чоловіки цінують вихованість та зважають на почуття інших, мають здібності до технічних та математичних наук, аналізують ситуації, не витрачають багато часу на балачки, а займаються корисними справами. Жінки управлінці прямолінійні, не люблять говорити за спинами, а вимовляють всі претензії та зауваження у вічі, надають перевагу живому спілкуванню.

## ВИСНОВКИ

Управління – це процес націлений на визначений об’єкт, задля зміни його стану або поведінки. Керуючими елементами управління може бути одна особа або група осіб. Також до керуючих елементів відносять суспільні інститути, органи державної влади та співробітників системи управління.

Керівницька діяльність є дуже різноманітною, вона існує в різних галузях, організаціях та підприємствах. В залежності від мети та напрямків, управління може бути різних видів, наприклад якщо керівництво впливає а соціальний розвиток через наукові винаходи, технології та характер людської праці, то таке управління можна назвати технічним, якщо керівний вплив відбувається на життя народу, то це державне управління та ін..

Щоб управління було ефективним, кожен менеджер повинен управляти великою кількістю його елементів, таких як інформація, кошти, власність, якість, резерви тощо. Для кожного з видів елементів існує свій вид управління, який виконує низку функцій, а саме планування, аналіз, прогнозування, організація, комунікація, мотивація, контроль. Для ефективного управління кожен менеджмент повинен володіти та застосовувати різноманітні методи управління, які йому допоможуть впливати на співробітників для досягнення поставлених цілей. Ці методи класифікуються за різними групами діяльності, тобто адміністративні методи охоплюють організаційні та адміністративні впливи на кадрові ресурси, дисципліну та матеріальну систему. Адміністративно-координаційні методи включають в себе правопорядок, дотримання законів, права та обов’язки керівників та підлеглих. Економічні методи стосуються матеріального та фінансового становища. Психосоціальні методи засновані на використанні соціологічного та психологічного впливу.

До основних компонентів системи управління відносять суб’єкт управління, об’єкт управління, керований вплив та зворотній зв’язок. Елементами управління в соціальній сфері є керівний елемент, який управляє; керований елемент, тобто посередник між керівником і виконавцями завдань;

та елемент, який приймає на себе керівний вплив та виконує накази. Соціальне управління відрізняється від звичайного, тому що це вид керування спрямований на населення, соціальні групи та окремих осіб. Тобто, як суб'єктом та і об'єктом такого управління є люди. До суб'єктів керівної діяльності в соціальній сфері відносять, операційних управлінців, це ті люди, хто безпосередньо контролює та координує реалізацію практичних задач робітниками та відповідає за застосування ресурсів; управлінці середнього рівня, тобто ті, хто приймає накази від управлінців вищого рівня та узгоджує і контролює роботу управлінців нижнього рівня; та менеджери вищого рівня, які відповідають за прийняття важливих рішень в цілій організації, або її частинах.

Функції соціального управління поділяють на дві групи, ті які залежать від мети та впливу на суспільство, та ті які залежить від самого процесу управління. У першій групі виділяють такі функції: зміна якості та способу буття громадян; формування та розвиток соціальних якостей громадян; організація та розвиток соціальної сфери в цілому. В другій групі виокремлюють такі ж функції, як планування, організація, мотивація, контроль тощо. Соціальне управління (іншими словами менеджмент), відповідно до критеріїв керівництва, можна ще поділити на такі види: державне управління, громадське управління, місцеве самоврядування, групове саморегулювання та діяльність окремої людини.

Соціальна сфера, як і інші, потребує відповідного управління, і не здатна існувати без управлінського втручання. У соціальній роботі менеджмент – це гнучка система управління у суспільстві, спрямована на результативне налагодження соціального стану всіх осіб, які беруть участь в суспільному житті та забезпечення розвитку суспільства, як певних елементів всіх форм соціальних відносин, що забезпечує цивілізоване та гідне існування. Іншими словами управління соціальною роботою – це керування соціальною організацією, службою, установою, що працює в умовах економіки ринку, воно означає організацію соціальної роботи відповідно до потреб клієнтів та вимог соціального ринку, безперервне вдосконалення надання соціальних послуг,

внесення корективів у програми та цілі соціальної роботи в залежності від інтересів та запитів споживачів, володіння новітньою інформацією для прогнозування стратегій вдосконалення способів та видів соціальної підтримки.

Основу механізму управління в соціальній сфері утворюють люди – керівники, фахівці, допоміжний персонал і працівники. Особистісний потенціал менеджера складається з трьох частин: психофізіологічного, практичного та креативного потенціалу. Психофізіологічний потенціал менеджера складають психологічні та фізіологічні можливості, що базуються на вроджених схильностях, які при відповідних умовах можуть перейти в індивідуальні здібності. Трудовий потенціал управлінця становлять фахові знання, вміння і навички, які потрібні для результативної практичної діяльності. Базу творчого потенціалу спеціаліста становлять креативні здібності.

Кваліфікований працівник має мати такі знання і компетенції у сфері співпраці, володіння техніками спілкування, здатністю самостійно вирішувати базові фахові завдання, здатності до самоосвіти, самореалізації, самоаналізу, використання технологій у діяльності, здатність працювати у екстрених ситуаціях та ін.. Щоб ефективно управляти інноваційною(творчою) організацією, менеджер зобов'язаний мати знання з галузі передового менеджменту та управління командою. До факторів, що стимулюють творчу активність управлінця, належать: великий спектр вибору та вираження ініціативи, посилення конкуренції, можливість оволодіти сучасними техніками управління. Дестимулюючими факторами можна назвати прес, натиск, стрес, збільшення кількості та посилення складності проблем, неефективність форм та прийомів керування. Загалом усі вимоги до керівників можна звести до двох груп: 1.Ділові якості, які поєднують компетентність та здатність до організації. 2.Персональні якості, які включають три підгрупи: моральні і психологічні якості, вольові риси, вимоги до здоров'я та спосіб життя.

Жінка при досягненні цілей покладається на власну інтуїцію, вміння легко налагоджувати особисте спілкування, а також на терпіння, витримку та здатність багато працювати. Крім того, щодня жінки, на відміну від чоловіків,



змушені відстоювати своє лідерство, що з часом значно зміцнило її позиції. Чоловік розглядає свою діяльність як низку взаємовигідних домовленостей з партнерами, зарплату – як винагороду за виконану роботу. Чоловіки частіше, ніж жінки, покладаються на свій авторитет, тоді як жінки-лідери готові поділитися власними повноваженнями та всякими знаннями, рахуючи, що в такий спосіб сформує довірливий клімат в групі. Жінки, як правило, відмовляються від привілеїв, які їм надає становище та повноваження на робочому місці, зменшуючи власну значимість.

Незважаючи на стать управлінця та особисті характеристики, успішному керівництву сприяє підготовка фахівців до управлінської діяльності у вищому навчальному закладі. Підготовка фахівців з соціальної роботи, до управлінської діяльності здійснюється за освітньо-професійними програмами, які включають в себе нормативно-правові дисципліни такі як: «Соціальна статистика та демографія», «Соціальний захист населення», «Соціальний аудит та інспектування», «Організаційна система соціальних служб» та «Правові основи соціальної роботи» після вивчення яких студенти будуть мати знання та уміння з надання допомоги та підтримки клієнтам знаючи нормативно-правову базу, прогнозування напрямків розвитку соціального захисту громадян, розуміти проблеми різних груп клієнтів, захищати права та представляти інтереси клієнтів, вирішувати різні соціальні проблеми на багато іншого. Друга частина освітньо-професійної програми підготовки соціальних працівників включає такі навчальні курси: «Теорія соціальної роботи», «Практикум з соціальної роботи», «Соціальна політика», «Соціальне управління в громаді», «Соціальна економіка», «Спеціалізовані служби в соціальній роботі», які доповнюють дисципліни з вивчення законодавства у соціальній роботі і допомагають студентам поглибити знання у галузі фізіології розвитку, психології, соціології та інших галузей. Цьому сприяє проходження студентами спеціальності «Соціальна робота» різних видів практики: ознайомлювальна, навчальна, виробнича, науково-педагогічна. З погляду різноманітності роботи державних установ соціального напрямку, професійний розвиток працівників

суспільної сфери, вважається цілісним і нескінченним процесом становлення практичних, освітніх та дослідницьких вмінь особистості у соціальній сфері, націленим на формування професійних знань, умінь, здібностей і індивідуальних якостей.

Підготовка фахівців соціальної роботи до управлінської діяльності у «Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича», на нашу думку, є повноцінною. Навчальні дисципліни, такі як «Менеджмент соціальної роботи», «Соціальна робота на підприємстві» та ін., в повній мірі розкривають діяльність управлінця, що гарантує ефективне управління соціальних працівників. Але потрібно звернути увагу на технічні навички ефективного управління, тобто ті навички, які дають менеджеру знання і здатність використовувати різні техніки. Як показало проведене дослідження, ці навички розвинені в соціальних працівників найменше.

Ефективне управління працівників соціальної сфери залежить від повноцінної та хорошої фахової підготовки спеціалістів соціальної сфери у закладі вищої освіти. Як показало дослідження, гендерний аспект не впливає на успішність управління, як вважалося раніше, це все стереотипи. Як чоловік так і жінка, можуть ефективно управляти, якщо отримають навички управління при фаховій підготовці. Після проведеного дослідження ми побачили однаковий відсоток чоловіків та жінок, як майбутніх успішних управлінців, також гендерний тип особистості в 50% чоловіків і жінок – «фемінний», а у 50% – «маскулінний» і ніяк не впливає на ефективність управління.

Гендерна специфіка управління в соціальній сфері полягає в різних стилях, підходах та навичках керування. Чоловіки-менеджери розставляють пріоритети у виконанні завдань, розглядають довгострокові наслідки обраної діяльності, надають перевагу розрахунковим та технічним наукам, перед виконанням завдання аналізують та оцінюють його, поважають вихованість та зважають на почуття інших. Жінки-менеджери розставляють пріоритети у виконанні завдань, вміють вислухати, завжди відстоюють свою точку зору,

надають перевагу живому спілкуванню, прямолінійні, поважають вихованість та зважають на почуття інших.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Д. Психологія лідерства / Д. Адаир – М.: Вид-во Эксмо, 2005. – 352 с.
2. Андрущенко В.П. Соціальна робота : [хрестоматія] / В.П.Андрущенко. – К. ДЦССМ, // Соціальна робота. Книга 3 : 2001. – 396 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг – 8.: Вид-во Питер, 2004. – 530 с.
4. Астахова Н. И. Менеджмент : підручник для прикладного бакалаврата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – М. : Вид-во Юрайт, 2014. – 422 с.
5. Атаманчук Г.В. Передмова до всього видання «Енциклопедія управлінських знань» у книзі «Основи сучасного соціального управління» : [навчальний посібник] / Г.В. Атаманчук. – М.: 2000. – 9 с.
6. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств / Т.І.Балановська // Науковий вісник НАУ. – 1999. – № 7-8. – С. 50–52.
7. Бартків О.С. Робоча програма навчальної дисципліни «Основи профорієнтаційної роботи». / О.С. Бартків, Л.В.Заремба; Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, – Л.: 2015. – 12 с.
8. Берн Ш. Гендерна психологія / Ш.Берн – СПб.: Вид-во Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 320 с.
9. Бех В. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: [монографія] / Володимир Бех, Юлія Бех, Сергій Попов ; [за наук . ред. д-ра філос. наук, проф. В. П. Беха]. – Запоріжжя : Просвіта, 2012. – 571 с.
10. Богиня Д. П. Сучасні проблеми соціально-трудових відносин, організації оплати праці та регулювання доходів в Україні / Соціально-

економічні аспекти промислової політики. Соціально-економічні відносини в сучасних економічних умовах: зб. наук. пр. – Донецьк, 2003. – Т.1. – 24 с.

11. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу особистості як важливого компоненту кадрового забезпечення в системі державного управління / Л. В. Брич // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 6. - С. 128-130. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_6_27)

12. Бутенко Н.Ю. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Н. Ю. Бутенко [и др.] ; заг. ред. Н. Ю. Бутенко ; Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2008. – 744 с.

13. Бутко М.П. Виробничий менеджмент : [підручник] / М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін. – К. : Вид-во: ЦУЛ, 2016. – 424 с.

14. Василенко М. Менеджмент інноваційної моделі розвитку / М. Василенко // Політичний менеджмент. – 2003. – № 1. – С. 65–68

15. Верхоляк М. Р. Робоча програма дисципліни «Менеджмент соціально-педагогічної роботи» [Електронний ресурс] / М.Р. Верхоляк // Педагогічний коледж. : Режим доступу: <http://pedcollege.lnu.edu.ua/course/menedzhment-sotsialno-pedahohichnoji-roboty>.

16. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: [навчальний посібник] / М. Д. Виноградський, А. М. Виногородська, О. М. Шканова – К: Вид-во КОНДОР, 2002. – 518 с.

17. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен / О. Б. Гаєвська ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2000. - 168 с.

18. Галушко В.П. Програмно-цільове управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції / В.П. Галушко // Вісник ХНТУСГ. – 2004. – № 30. – С. 5-7.
19. Гапоненко А. Л. Теорія управління : посібник і практикум для академічного бакалаврата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельєва. – М : Вид-во Юрайт, 2018. — 336 с.
20. Гендерні аспекти в державному управлінні: [навч.-метод. посібник] / Упор. Л.А. Юда. – Чернігів:, ЦППК, 2009. – 22 с.
21. Герасименко Г. В. Гендерні проблеми на ринку праці України / Г. В. Герасименко. – Демографія та соціальна економіка – 2011. – № 1. – 145 с.
22. Горбухов В.А. Основи соціального управління : [навчальний посібник] / В.А. Горбухов. – М.: Форум, 2009. – 224 с.
23. Гура О.І. Психологія управління соціальною організацією: Навч. посіб. /О.І. Гура, Т.Є Гура. – Запоріжжя: КПУ, 2013. – 168 с.
24. Дикань Н.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ /Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
25. Дорошенко Г.О. Менеджмент: [навч.посібник ] / Г.О. Дорошенко – Х. : ВСВ-Принт, 2015. – 300 с.
26. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини. — К.: Кондор, 2004, — 425 с. 21.
27. Жарова Л. Дискримінація під час працевлаштування: як жінок беруть на роботу [Електронний ресурс] : Л. Жарова. – Київ : Середовище, 2017. – Режим доступу: <https://hmarochos.kiev.ua/2017/05/10/diskriminatsiya-pid-chas-pratsevlashtuvannya-yak-zhinok-berut-na-robotu/>
28. Жінки і чоловіки в Україні. Статистичний збірник : – К., Вид-во Державна служба статистики України, 2013. – 120 с.

29. Рябоконт Д.І. Гедерні аспекти управління/ Д.І. Рябоконт. – Черкаський національний університет ім.Б.Хмельницького. – 2008. – 163 с.
30. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття “управлінська технологія” /П.В. Книш. //Науковий вісник Академії муніципального управління [Серія “Управління”]. – Випуск 1. – 2014. – С. 255-264.
31. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : [навч. посіб.] / Л. А.Колбіна. — О: Вид-ць Букаєв Вадим Вікторович, 2017. – 406 с.
32. Колот А.М. Соціально-трудоі відносини: теорія і практика регулювання: монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 227 с.
33. Колпаков В.М. Теорія и практика прийняття управленческих рішень [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / В. М. Колпаков ; Межрегиональная академия управления персоналом. - 2. изд., перераб. и доп. - К. : МАУП, 2004. - 504 с.
34. Кравченко В.О. Менеджмент: Навч. посіб. /В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2013. – 165 с.
35. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: Навч. посіб. /В.В. Крижко. – [Вид.2-ге, допрац.]. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.
36. Кулачек О. І. Розвиток гендерної політики в Україні: реалії та перспективи // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 4. – 303 с.
37. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління: монографія. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 344 с.
38. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К.: ТОВ “УВПК”, 2002.
39. Макарејко, Н. В. Административное право : [конспект лекцій] / Н. В. Макарејко. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 212 с.

40. Марценюк Т.О. Гендерна рівність і недискримінація: посібник для експертів і експерток аналітичних центрів/ Т.О. Марценюк. – К., 2014. – 65 с.
41. Методичні рекомендації з проведення майстер-класу як групової форми методичної роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kharkivosvita.net.ua/files/Metod\\_rekom.pdf](http://www.kharkivosvita.net.ua/files/Metod_rekom.pdf)
42. Мухаметзянова Ф.Ш. Теория и практика дистанционной подготовки специалиста социальной сферы в регионе / Ф.Ш. Мухаметзянова. – Казань: Наука, 2002. – 321 с.
43. Оніщенко Н. М. Правові засади формування гендерного середовища в Україні: монографія / Ю. С. Шумшученко, Н. М. Оніщенко, Я. М. Шевченко. – К.: Юридична думка, 2010. – 352с.
44. Опанасюк В. В. Робоча програма дисципліни « Соціальна робота на підприємстві»/ В.В. Опанасюк. – Суми: Сумський державний університет, 2017. – 9 с.
45. Основи теорії гендеру: Навчальний посібник. – К.:”К.І.С.”, 2004р.
46. Пастушок Т. О. Характеристики сучасного менеджера та проблеми які постають перед ним / Т. О. Пастушок, Г. В. Ступарик [електронний ресурс] [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77973.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77973.doc.htm)
47. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків / Закон України від від 8 вересня 2005 року № 2866 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> - станом на 24.11.2018.
48. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М.: Академия, 2002. – 368 с.



49. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 391 с.

50. Савельева В.С. Суб'єкти управлінської діяльності: монографія. — Луганськ, Східно-український національний університет ім. Володимира Даля, 2003. — 320 с.

51. Савченко В.А. Развитие персонала / В.А. Савченко. – Украина: аспекты работы. - 2009. - № 4. - С. 50.

52. Сафонова М.В. Соціально-психологічні особливості жінок та чоловіків, успішність в професії: дис. канд.. псих. наук: 19.00.01 / Маріна Вадимівна Сафонова. – К.: СПб., 2011. – 223 с.

53. Скорик М.М. Основи теорії гендеру: [навчальний посібник] / за заг. ред. М.М. Скорик – Видавництво : “К.І.С.”, 2004. – 536 с.

54. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. ВНЗ /В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.

55. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум для академического бакалавриата /Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Юрайт, 2017. – 323 с.

56. Соціальна та гендерна справедливість і рівність у програмах професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів: Навч.-метод. посібн. / Л. Б. Магдюк, І. В. Ілько та ін.; За заг. ред. Л. І. Даниленко. – К.: ТОВ «Етіс плюс», 2007. – 96 с.

57. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. – 308 с.

58. Требіна М.П. Соціологія : підручник / М. П. Требін, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін. ; за ред. М. П. Требіна. — Х. : Право, 2010. — 224 с.

59. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту. – К. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.
60. Туркот Т.І. Педагогіка вищої школи: навч. посіб.: реком. МОН України для студентів магістратури вищих навчальних закладів непедагогічного профілю. Херсон, 2011. – 608с.
61. Тюріна І.О. Гендерні аспекти зайнятості та управління // Соціологічні дослідження. – 2002. - № 11. – с. 135–142.
62. Утвенко В. В. Навчальна програма дисципліни «Недержавний сектор в соціальній сфері» (для бакалаврів) / В.В. Утвенко. – Київ.: МАУП, 2016. – 17 с.
63. Утвенко В. В. Навчальна програма дисципліни «Система соціальної роботи в Україні» (для бакалаврів) / В.В. Утвенко. – Київ.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. – 19 с.
64. Утвенко В. В., Мельниченко Д. В. Навчальна програма дисципліни “Система соціального захисту та соціальної підтримки” (для спеціалістів) / В.В. Утвенко. — Київ.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. — 22 с.
65. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи : Навч. посіб. [2-е видання, доповнене] – К. : «Академвидав», 2014. – 456 с.
66. Харитоновна О. В., Уварова О. О. Захист прав жінок: Юридичні інструменти забезпечення гендерної рівності в Україні : Навч. посіб./ О. О.Уварова. – Київ.: Видавництво «ФОП Голембовська О.О.», 2019. – 116 с.
67. Хохлова Т.П. Виявлення гендерних аспектів менеджменту – фактор підвищення ефективності управління . – Менеджмент у Росії і за кордоном, 2001, № 2.
68. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2. Режим URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2016\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10).

69. Шевченко Р. М. Мотивація професійної діяльності жінок-державних службовців як чинник їх стресостійкості. Психологічні науки: проблеми і здобутки. 2018. Вип. 2. С. 294-313.
70. Шумкова М.А. Методологічні підходи до дослідження гендерних стереотипів/ Шумкова М.А. – Вісник Удмуртського університету. - 2009. - № 3. – с. 107–116.
71. Щекин Г. В. Теория социального управления. – К.: МАУП, 1996. – 431 с.
72. Щокін Г.В. Загальні контури теорії соціального розвитку та управління // Україна на зломі тисячоліть — історичний екскурс, проблеми, тенденції та перспективи / Г.В. Щокін, М.В. Попович, М.С. Кармазін та ін. — К.; МАУП, 2000. — С. 10.
73. Clark A. Gender in the secondary curriculum / Ann Clark and Elaine Millard. – London : Routledge, 2005. – 265 p. 270.
74. Coleman, James S: Macht und Gesellschaftsstruktur. — Tubingen, 1979. — 240 p.
75. Cox S. Management Education and Leadership / Sue Cox, Steve Fox // Cary L. Cooper Leadership and management in the 21st century, USA, 2001. – P. 334–343. 93 271.
76. Ekstrom M. Resistance to gender equality / Marie Ekstrom (Goteborgh University, Sweden) // Формування гендерного паритету в контексті сучасних соціально-економічних перетворень : мат-ли між нар. наук.-практ. конф. (Київ, 5–7 груд. 2002 р.). – К. : Державний інститут проблем сім'ї і молоді ; Український інститут соціальних досліджень, 2002. – С. 215–217.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета Маскуліність-Фемінність (Методика С. Бем)

Опитувальник містить 60 тверджень (якостей), на кожне з яких Ви відповідаєте «так» або «ні», оцінюючи тим самим наявність або відсутність у себе названих якостей.

- 1. Той, хто вірить в себе
- 2. Той, хто вміє поступатися
- 3. Той, хто здатний допомогти
- 4. Той, хто схильний захищати свої погляди
- 5. Той, хто життєрадісний
- 6. Той, хто похмурий
- 7. Той, хто незалежний
- 8. Той, хто сором'язливий
- 9. Той, хто совісний
- 10. Той, хто атлетичний
- 11. Той, хто ніжний
- 12. Той, хто артистичний
- 13. Той, хто наполегливий
- 14. Той, хто ласий на лестощі
- 15. Той, хто щасливий
- 16. Той, хто сильна особистість
- 17. Той, хто відданий
- 18. Той, хто непередбачуваний

- 19. Той, хто сильний
- 20. Той, хто чутливий
- 21. Той, хто надійний
- 22. Той, хто аналітичний
- 23. Той, хто вміє співчувати
- 24. Той, хто ревнивий
- 25. Той, хто здатний до лідерства
- 26. Той, хто піклується про людей
- 27. Той, хто прямий, правдивий
- 28. Той, хто схильний до ризику
- 29. Той, хто розуміє інших
- 30. Той, хто скритний
- 31. Той, хто швидкий в прийнятті рішень
- 32. Той, хто вміє співчувати
- 33. Той, хто щирий
- 34. Той, хто належний тільки собі (самодостатній)
- 35. Той, хто здатний втішити
- 36. Той, хто марнотратний
- 37. Той, хто владний
- 38. Той, хто має тихий голос
- 39. Той, хто привабливий
- 40. Той, хто мужній
- 41. Той, хто серцевий
- 42. Той, хто урочистий, важливий
- 43. Той, хто має власну позицію

- 44. Той, хто м'який
- 45. Той, хто вміє дружити
- 46. Той, хто агресивний
- 47. Той, хто довірливий
- 48. Той, хто малорезультативний
- 49. Той, хто схильний вести за собою
- 50. Той, хто інфантильний
- 51. Той, хто конформний, зручний
- 52. Той, хто індивідуаліст
- 53. Той, хто не конфліктний
- 54. Той, хто не систематичний
- 55. Хто має дух змагання
- 56. Той, хто любить дітей
- 57. Той, хто тактичний
- 58. Той, хто амбіційний, честолюбний
- 59. Той, хто спокійний
- 60. Той, хто схильний до умовностей

## Методика виявлення маскуліності-фемініності

**Інструкція.** Вам пропонується ряд тверджень, кожне з яких відповідає чи не відповідає якимось особливостям Вашої поведінки. Якщо Ви вважаєте, що така відповідність має місце, то дайте відповідь "так", в іншому випадку - відповідь "ні".

- Я майже щодня думаю про те, наскільки краще було б життя, якби мене не переслідували невдачі.
- Я можу вдатися до фізичної сили, якщо потрібно відстояти свої інтереси.
- Я часто ніяковію.
- Люблю такі завдання, коли можна діяти без довгих роздумів.
- У мене часто немає апетиту.
- Зазвичай я рішучий(-ча) і дію швидко.
- Коли я чогось боюся, у мене пересихає в роті, тремтять руки і ноги.
- Мені подобається «ткнути носом» інших у їх помилки.
- Я беру активну участь в організації громадських заходів.
- Якщо я сильно розлючений на когось, то можу його і вдарити.
- Мене мало хвилює, що до мене хтось погано ставиться.
- Я віддаю перевагу, змусити будь-яку людини зробити те, що мені потрібно, ніж просити її про це.
- У мене досить часто змінюється настрій.
- Я впевнений у своєму майбутньому.

**Тест «Чи можете ви бути керівником»**

**Інструкція:** Нижче наведено ряд висловлювань із зазначенням варіантів відповіді. Виберіть і позначте в опитувальнику свій варіант відповіді.

1. Чи можете ви керувати людьми?

а) так

б) ні

2. Чи любите ви працювати на присадибній ділянці?

а) так

б) ні

3. Чи приносить вам задоволення заперечувати кому-небудь?

а) так

б) ні

4. Яку із двох якостей (авторитетність або ніжність) ви цінуєте більше ?

а) перше

б) друге

5. Чи любите ви виголошувати промови?

а) так

б) ні

6. Чим, на вашу думку, можна визначити рівень цивілізації:

а) ступенем емансипації жінок

б) рівнем розвитку техніки

7. Чи дратує вас чиясь недотепність, незручність?

а) так

б) ні

8. Чи любите ви роботу, що вимагає контактів з людьми?

а) так

б) ні

9. Чи вважаєте ви, що в дитинстві занадто довго перебували під впливом



матері?

а) так

б) ні

10. На що під час знайомства ви насамперед звертаєте увагу:

а) на зовнішність нового знайомого

б) на те, що і як він(вона) говорить

11. Чи розлютитесь ви, якщо не зможете настояти на своєму?

а) так

б) ні

12. Який вид кар'єри є для вас більш привабливим:

а) відомого актора Джима Керрі,

б) Міхаеля Шумахера, чемпіона автогонок

13. Чи часто вас направляють на будь-які види навчання ?

а) так

б) ні

14. Чи буваєте ви ініціатором сміливих починань?

а) так

б) ні

15. Чи чекаєте ви, поки справи вирішаться самі по собі?

а) так

б) ні

16. Чи дратує вас те, що ви живете, наприклад, у кімнаті без штор на вікнах?

а) так

б) ні

17. Який колір вам більше подобається:

а) блакитний

б) червоний

18. Чи легко ви приймаєте рішення?

а) так

б) ні

19. Які види спорту вам до душі:

а) ті, які розвивають спритність

б) які розвивають силу

20. Чи визнаєте ви керівника, що представляє протилежну стать, якщо вона

(він) досить компетентна(-ий)?

а) так

б) ні

**Анкета «Відповідність індивідуальних здібностей людини професії менеджера»**

**Інструкція:** Дайте будь ласка відповіді на запитання оцінюючи їх за такою схемою:

5 балів - Я завжди так роблю;

4 бали - Я так часто роблю;

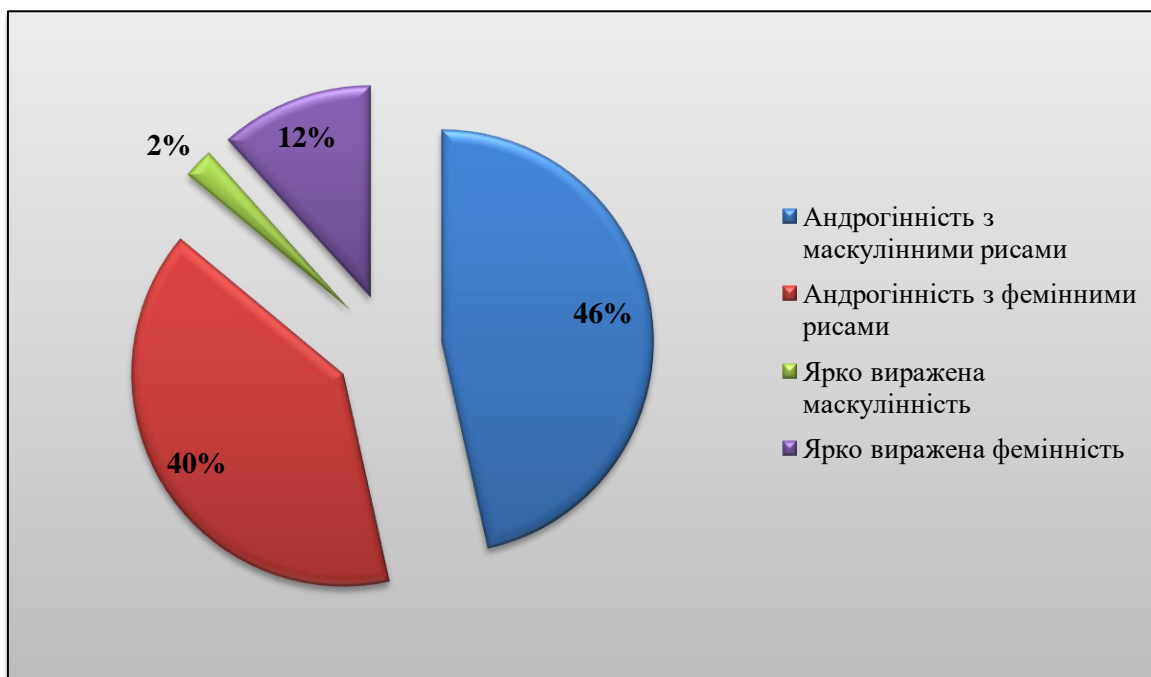
3 бали - Я іноді так роблю;

2 бали - Я рідко так роблю;

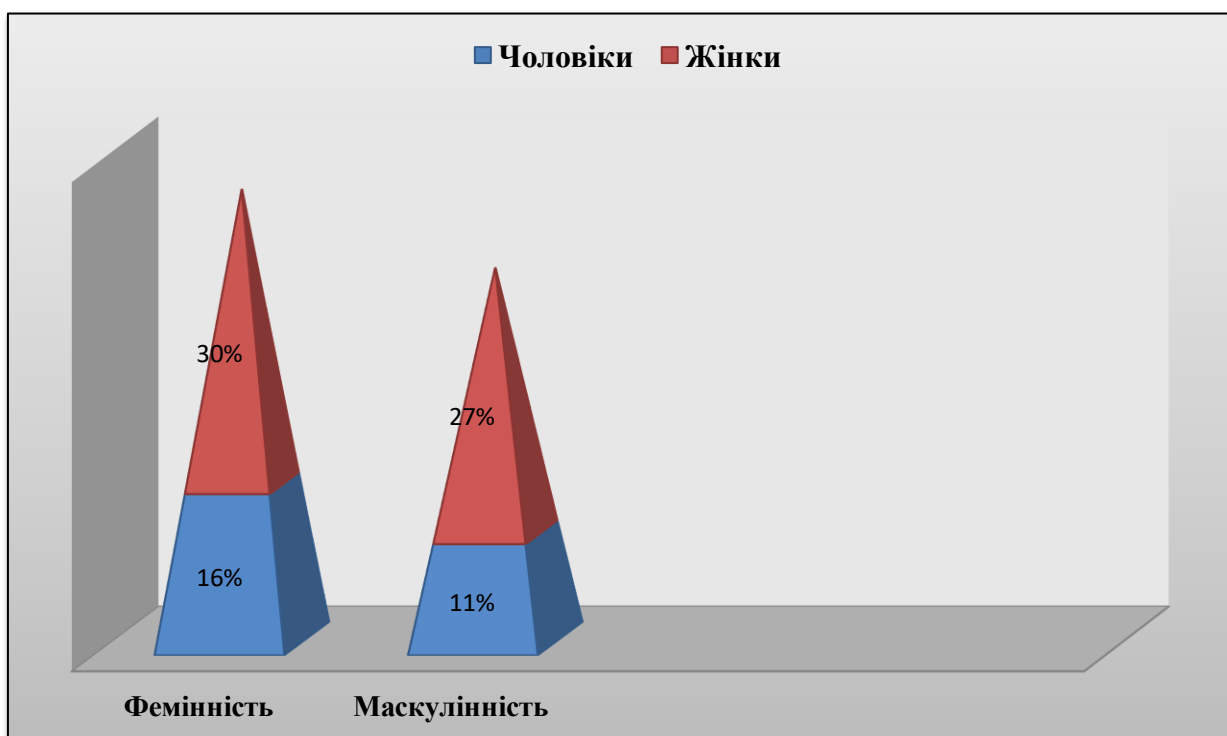
1 бал - Я ніколи так не роблю.

- Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, я розставляю пріоритети та організую роботу відповідно до терміну виконання.
- Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що я вмію добре слухати.
- Коли я обираю конкретне завдання (вивчення іноземної мови, проведення вільного часу), я, як правило, розглядаю довгострокові (на три та більше років) наслідки та результати.
- Я надаю перевагу технічним або пов'язаним із розрахунками наукам, а не гуманітарним.
- Якщо я з чимось не згоден(-на), я завжди відстоюю свою точку зору.
- Якщо я працюю над великим завданням, то спочатку оцінюю ситуацію в цілому, а тільки потім вникаю в деталі.
- Я надаю перевагу спілкуванню зі знайомими людьми, а не роботі з комп'ютером.
- Якщо я щось роблю, то я намагаюся залучати до цього процесу інших людей.

- Коли я вивчаю щось нове, то я співвідношу отриману інформацію з уже відомими мені даними й концепціями.
- Якщо хтось допускає помилку, в мене не виникає бажання поправити його або підказати правильну відповідь чи рішення.
- Коли я з кимсь розмовляю, мені шкода мого часу, який я можу використаний більш раціонально.
- Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї та інших галузях. Я довго та ретельно їх обирав(-ла).
- Коли я шукаю рішення якоїсь проблеми, то надаю перевагу вивченню літератури (статистичних даних).
- Якщо я працюю в команді і хтось із її членів удається до хитрощів, щоб не працювати, я скажу про свої претензії йому прямо у вічі, а не буду жалітися іншим членам команди або друзям.
- Я із задоволенням беру участь у дискусіях з приводу нових ідей.
- На мою думку, вивчення психології — це лише витрата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства.
- Я вважаю, що кожен із нас повинен поводитися виховано, зважаючи на почуття інших.
- Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди.



**Рис. 2.1.** Вираження гендерного типу особистості в представників жіночої та чоловічої статі



**Рис 2.2.** Вираження маскулінного-фемінного типу особистості у представників різної статі

Таблиця 2.1

Середній бал отриманий чоловіками по групах управлінських навичок

№	Група навичок	Максимальна кількість балів	Середній бал отриманий чоловіками
1.	Управлінські навички	30	23
2.	Комунікативні навички	30	21
3.	Технічні навички	30	18

Таблиця 2.2

Середній бал отриманий чоловіками «фемінного» складу особистості по групах управлінських навичок

№	Група навичок	Максимальна кількість балів	Середній бал отриманий чоловіками
1.	Управлінські навички	30	21
2.	Комунікативні навички	30	19
3.	Технічні навички	30	18

Таблиця 2.3

Середній бал отриманий чоловіками «маскулінного» складу особистості по групах управлінських навичок

№	Група навичок	Максимальна кількість балів	Середній бал отриманий чоловіками
1.	Управлінські навички	30	24
2.	Комунікативні навички	30	22
3.	Технічні навички	30	15

**Таблиця 2.4**

**Середній бал отриманий жінками по групам управлінських навичок**

<b>№</b>	<b>Група навичок</b>	<b>Максимальна кількість балів</b>	<b>Середній бал отриманий чоловіками</b>
1.	Управлінські навички	30	22
2.	Комунікативні навички	30	23
3.	Технічні навички	30	16

**Таблиця 2.5**

**Середній бал отриманий жінками «фемінного» складу особистості по групам управлінських навичок**

<b>№</b>	<b>Група навичок</b>	<b>Максимальна кількість балів</b>	<b>Середній бал отриманий чоловіками</b>
1.	Управлінські навички	30	22
2.	Комунікативні навички	30	23
3.	Технічні навички	30	17

**Таблиця 2.6**

**Середній бал отриманий жінками «маскулінного» складу особистості по групам управлінських навичок**

<b>№</b>	<b>Група навичок</b>	<b>Максимальна кількість балів</b>	<b>Середній бал отриманий чоловіками</b>
1.	Управлінські навички	30	21
2.	Комунікативні навички	30	22
3.	Технічні навички	30	16