

*Бацмай С. А.,  
Навчально-науковий інститут  
менеджменту та психології  
ДВНЗ УМО НАПН України*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЖІНКИ-КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація.** У статті визначено основні напрями, за якими у науковій літературі досліджується організаційна культура як феномен та організаційна культура керівника навчального закладу. Проаналізовано гендерні особливості даної проблеми, проведено порівняння стилів керівництва чоловіків і жінок, розроблено шляхи розвитку організаційної культури керівників-жінок.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, організаційна культура керівника, гендер, гендерні особливості, керівник-чоловік, керівник-жінка.

*Бацмай С. А.*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЖЕНЩИНЫ-РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье обозначены основные направления, по которым в научной литературе исследуется организационная культура как феномен, а также организационная культура руководителя учебного заведения. Проанализированы гендерные особенности данной проблемы, произведено сравнение стилей руководства мужчин и женщин, разработано пути развития организационной культуры руководителей-женщин.

**Ключевые слова:** культура, организационная культура, организационная культура руководителя, гендер, гендерные особенности, руководитель-мужчина, руководитель-женщина.

**Annotation.** The basic directions on which the organisational culture as a phenomenon and the educational establishment leader's organisational culture have been investigated in the scientific literature are pointed in the article. The gender peculiarities of this problem are analysed, men's and women's styles of management are compared, the main ways of the women-leaders' organisational culture development are pointed.

**Key-words:** culture, organisational culture, leader's organisational culture, gender, gender peculiarities, a man-leader, a woman-leader.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються нині в Україні, вимагають нових підходів до управління організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні керівниками навчальних закладів особливостей організаційної культури установ та визначенні основних засад її формування. У зв'язку зі специфікою керівництва людським колективом в умовах розширення функцій управління та неприйняття силового керування актуалізується перехід до так званого непрямого, м'якого управління, яке можна опосередковано здійснювати через основні чинники формування організаційної культури навчального закладу та організаційної культури її керівника.

Організаційна культура забезпечує життєвий потенціал діяльності організації: те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними, які принципи і методи виконання робіт використовуються у діяльності організації. Це обумовлює не тільки відмінність між організаціями, але й визначає успіх функціонування і виживання у конкурентній боротьбі. У будь-якій організації існує діалог між людьми, носіями організаційної культури, з одного боку, і культури, що впливає на поведінку людини, з іншого. Актуальність дослідження обумовлена потребою використання керівниками у практиці управління навчальним закладом елементів організаційної культури та відсутністю розроблених алгоритмів розвитку організаційної культури керівників-жінок.

**Мета статті.** Визначення особливостей формування та розвитку організаційної культури жінок-керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін,

Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром, А.Петтігру, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, В.Співак, Е. Уілкінз, Р.Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж.Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися російськими (С.Ліпатов, В. Томілов, С.Рощин, В.Снетков та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Ж. Серкіс, Г. Тимошко, О.Францев та ін.) вченими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В.Виноградова, М.Гедієва, Н.Іорданова, Г. Літовченко, Н.Стрижак та ін.); психології (В.Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н.Зубрева, А. Капітонов, С.Юр'єва та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з даної проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, в педагогічній та методичній практиках, особливо в наукових колах Польщі, Бельгії, Франції. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника навчального закладу, зокрема, його гендерного аспекту в педагогічній теорії і практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна організація є унікальним соціокультурним утворенням, яке «живе» за власними внутрішніми закономірностями. У кожній організації формується певний спосіб мислення й певні способи поведінки працівників. На основі наявних у літературі

підходів до аналізу організаційної культури як сукупності об'єктивних властивостей організації та психологічного середовища нами виділено такі *структурні складові організаційної культури*:

1. *Цілі організації* - це те, на що спрямована діяльність організації.
2. *Формальні норми* - визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» обсяг робочого навантаження та обов'язки, які повинні виконувати працівники (для досягнення цілей в організації).
3. *Формальні правила поведінки в організації* - це визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» правила поведінки в організації (наприклад, дозвіл або заборона куріння, елементи одягу тощо).
4. *Формальні санкції* - система заохочень (грошова премія) та покарань (штрафи, звільнення з роботи), які визначені колективним договором та «Правилами внутрішньої поведінки в установі, організації».
5. *Цінності організації* - це орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямку. Цінності формуються, з одного боку, під впливом цілей організації, а з іншого боку, під впливом норм та правил поведінки<sup>1</sup>.

Проведений аналіз дає можливість охарактеризувати *організаційну культуру як сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій*. Організаційна культура - це те, чим і є організація як соціальний феномен. Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують й ідентифікують ту чи іншу культуру, як на макро-, так і на мікрорівні. Але конкретну організаційну культуру найбільш доцільно розглядати на основі таких характеристик:

---

<sup>1</sup> Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 340 с.

- *усвідомлення себе і свого місця в організації* (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші — заохочують їх зовнішні прояви; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших — через індивідуалізм, суперництво);
- *комунікаційна система і мова спілкування* (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатура, жестикуляції відрізняються в залежності від галузевої, функціональної і територіальної належності організації);
- *зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі* (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска тощо);
- *що і як їдять люди, звички і традиції* (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць для харчування в установі; дотація харчування; періодичність і тривалість харчування; їдять працівники різних рівнів разом чи окремо тощо);
- *усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до нього і його використання* (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку і заохочення цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу);
- *взаємовідносини між людьми* (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією й громадянством; ступенем формалізації відносин, шляхом вирішення конфліктів);
- *цінності* (як набір орієнтирів у тому, що таке добре і що таке погано) і *норми* (як набір передбачень очікувань відносно певного типу поведінки) - що люди цінують у своєму організаційному житті (свою посаду, титули чи саму роботу) і як ці цінності зберігаються;
- *віра в що-небудь і ставлення до будь-чого* (віра в керівництво, в успіх, в

свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість), ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії, вплив моралі;

- *процес розвитку працівників і навчання* (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи на силу; процедури інформування працівників, визнання чи відмова від примата логіки у міркуваннях, ідеях; абстракція і концептуалізація у мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин);
- *трудова етика і мотивація* (ставлення до роботи і відповідальність, поділ роботи, чистота робочого місця; оцінка роботи і винагороди; індивідуальна чи групова робота; просування по службі)<sup>2</sup>.

Перелічені характеристики культури організації разом відображають і надають змісту концепції організаційної культури. Не дивлячись на те, що існує світова тенденція до впровадження жінок практично в усі сфери людської діяльності, таке явище як "жінка-керівник" фактично залишається для нас, як і раніше, незвично новим. Віковий досвід керівництва домашніми справами укріпив розуміння "жінки-керівника" тільки на рівні сімейної економіки. Широко побутує думка, що кар'єра і сімейне щастя несумісні. Але жодних серйозних підстав вона не має, оскільки це є різні форми реалізації особистісного потенціалу людини, які вона цілком може поєднувати.

Робота чоловіків частіше вище оплачується і більш поважна, й жінкам необхідно затратити багато часу й зусиль, щоб увійти в це коло і зайняти таку ж позицію. Навіть для елементарного просування по службі від жінки вимагаються, у порівнянні з чоловіком, вища кваліфікація і вищий рівень знань.

---

<sup>2</sup> Шейн Е. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под. ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

Проблема жіночого лідерства і жіночо-чоловічого партнерства у більшості країн залишається невирішеною. Наведемо статистичні дані відповідно до звіту ООН «Положення жінки в світі»<sup>3</sup>:

- жінки виконують основний обсяг домашньої роботи;
- жінки вирощують половину харчових запасів світу, майже ніколи не володіючи землею;
- жінки становлять 1/3 світової робочої сили, але зайняті в основному на низькооплачуваній роботі;
- жінки отримують менше ніж  $\frac{3}{4}$  зарплати, ніж чоловіки за виконання такої ж роботи;
- в 90% країн існують організації, що підтримують просунення жінок, але жінки все ще слабо представлені в державних органах;
- існування «скляної стелі» для жінок спостерігається в усьому світі.

З погляду Н. В. Гончарової останнім часом, починаючи з 90-х рр. ХХ ст., жінки все більше вторгаються в соціокультурний простір чоловіків, дотримуючись їх правил гри. Відмінності між діловими жінками й діловими чоловіками проявляються, насамперед, стосовно влади: чоловіки бачать владу як владу «над», а жінки бачать владу як знаходження сили «для». Жінки перебувають у нерівних із чоловіками стартових умовах, а тому їм доводиться вибирати «чоловічі» методи просування, демонструючи «чоловічий» характер<sup>4</sup>.

Але, потрапляючи в «чоловічий» світ, ділова жінка змушена дотримуватися тих правил гри, які в ньому панують. Саме тому вона й погоджується чоловічим співтовариством. Бізнес — це споконвічно чоловіча справа й у бізнесі діє неблаганний закон витиснення «інших». Жінка-керівник вторгається в чоловічий простір і стає в ньому «не своєю» для

---

<sup>3</sup> Баран Л.П. Міжнародний досвід з проблеми гендерної рівності: Конспект лекції для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. - К.: ЦІППО АПН України, 2004. — 23 с.

<sup>4</sup> Гончарова Н.Е. Организационная культура / Серия: Конспект лекций. В помощь студенту. - М.: Приор-издат, 2004. - 208 с.



чоловіків й «іншою» для жіночого співтовариства, яке бачить у ній або більш щасливу суперницю, або приклад для наслідування. Вона об'єктивно опиняється в проміжній ситуації, здобуваючи тим самим маргінальний статус. Освоєння жінкою чоловічого простору — це завжди боротьба, а найважливішою стратегією в цій боротьбі є демонстрація своєї потреби. Однак, є й інша точка зору, яка сформувалася на основі досліджень факультету менеджменту Каліфорнійського університету, згідно з якою жінки-керівники у великих організаціях вишиковують свою кар'єру менеджера, виходячи із власного досвіду, а не в результаті наслідування тих силових методів, завдяки яким чоловіки досягли певних успіхів.

Чоловіки використовують у своєму стилі управління серію угод з підлеглими: видачу винагород за добре виконану роботу або застосування покарання за незадовільну роботу, спираючись на власну владу, тобто застосовуючи політику «батога й пряника». Жінки ж орієнтуються не на таку політику, а на взаємодію із працівниками, використовуючи їхні особисті властивості. На думку Роузнера, жінки-керівники діляться владою й інформацією з підлеглими, прагнучи підвищити їхню самооцінку й стимулюючи розкриття їхніх здібностей у роботі. Жінки-керівники, за правило, прагнуть створювати сприятливий морально-психологічний клімат у підрозділі, а чоловіки-керівники опікуються насамперед своїм діловим авторитетом. Жінки-керівники направляють зусилля на перебудову системи відносин, а чоловіки-керівники направляють зусилля на перебудову системи процедур, правил і норм організаційної поведінки.

З погляду досліджень Роузнера жінки-керівники вважають, що головним у їхньому стилі керівництва є вміння переводити інтереси підлеглих у досягнення цілей компанії. Вони вбачають успішність свого стилю управління в прояві жіночої інтуїції, вмінні встановлювати особистісні контакти, у більшій, ніж встановлено за статусом, працездатності. Жінки-керівники частіше виявляються в таких психологічних ситуаціях, коли їм потрібно доводити своє право на лідерство, що відрізняється від чоловічого,



особливо в підрозділах, де переважають «чоловічі» стереотипи поведінки. Тому жінки-керівники охоче діляться інформацією й владою, вважаючи, що такий обмін створює необхідні умови для взаємної довіри з підлеглими. Вони схильні підкреслювати провідну роль ділового внеску підлеглих і навіть можуть відмовлятися від привілеїв, які надає їхнє службове становище. Орієнтація на морально-психологічну підтримку своїх підлеглих і надання їм допомоги у вирішенні важких проблем є основною характеристикою жіночого стилю керівництва. Менеджмент, що враховує людську унікальність, набагато більш продуктивний, ніж «силовий» менеджмент агресивної спрямованості <sup>5</sup>.

Дослідження, проведені А. Чириковою та Н. Кричевською, показали, що в умовах кризи жінки-керівники застосовували управлінські технології, які відрізняються більшою гнучкістю. Автори цих досліджень також підкреслюють, що саме жінки-лідери виявилися тією ланкою в управлінні, яка, по суті, формує нову організаційну культуру в установах. Її відмінними рисами є відкритість і «режисурна технологія» управління з багатим репертуаром, тобто ресурсними можливостями жінок в «уловлюванні» різних ситуацій. Ці здатності менш виражені в чоловіків-керівників.

У подальших дослідженнях А. Чирикової, а також у закордонних дослідженнях виявилось, що в одних ситуаціях і ролях більш ефективні чоловіки, а в інших — жінки. Чоловічий стиль більш ефективний у структурованих ситуаціях і при вирішенні простих завдань, а також у ситуаціях з високим ступенем невизначеності. Жіночий стиль більш ефективний в умовах виживання й в умовах розвитку бізнес-організації, оскільки жінки-керівники вишиковують більш обережні стратегії, уникаючи занадто ризикованих ситуацій. Жінки-директори іноді діють більш успішно, ніж директори-чоловіки, оскільки діапазон бачення управлінських ситуацій у жінок набагато ширший, а відчувають вони їх специфіку набагато тонше. Але

---

<sup>5</sup> Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 способів вирішення проблем: Пер. з англ. — К.: Наукова думка, 2001. — 303 с.

ефективні керівники, як чоловіки, так і жінки, завжди використовують комбіновані стратегії управління й різноманітність тактичних методів і прийомів<sup>6</sup>.

Ефективні керівники використовують, залежно від ситуації, у певних комбінаціях різноманітні методи й прийоми примусу, спонукання, переконання й навіть умовляння. Але жінки ситуації відчують краще. Дослідження А. Чирикової в опитуваннях директорів-чоловіків показали, що більше 30% з них переконані, що жінки-керівники мають явні переваги перед чоловіками. 40% чоловіків-керівників переконані в перевагах чоловічого менеджменту над «м'яким» менеджментом жінок. Їхня впевненість ґрунтується на тому, що жінки — «гірші стратеги» і не можуть ухвалювати швидких рішень в екстремальних ситуаціях.

Проте, опитані жінки-керівники самі так не вважають. Дослідження показало також, що близько 60% жінок-керівників і більше 80% чоловіків-директорів не виділяють стать при оцінці якостей керівників. Але, як вважає А. Чирикова, здійснення директорських функцій вимагає від жінки більших внутрішніх зусиль, ніж від чоловіка, що робить її більш чутливою до тих факторів, які підвищують складність управління ситуацією. Дослідження показують також, що «занадто завантажена» жінка-директор уміє дуже добре управляти своїм часом, жорстко плануючи своє ділове життя й відтинаючи додаткові обов'язки, у тому числі й деякі сімейні.

Делегування повноважень виявляється для жінки - директора органічною необхідністю. Успіхи жінок-керівників залежать ще й від того, наскільки родина допомагає їй здійснювати її сімейні обов'язки, тим самим стимулюючи її роботу. Тому чіткий розподіл сімейних обов'язків виявляється необхідною передумовою її успіхів і в управлінні персоналом, і в бізнесі. Важливо відзначити ще й те, що управлінські успіхи жінок-керівників і чоловіків-керівників багато в чому залежать від того, яка управлінська команда

---

<sup>6</sup> Освітній менеджмент: Навчальний посібник За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 400с

й які ключові співробітники забезпечують ефективність управлінської діяльності. У дослідженнях О. К. Самарце-Вітта й Т. А. Фоміної, які вивчали чоловічий і жіночий менеджмент із позицій організаційної культури, було висловлене припущення про те, що в організаціях відбувається злиття чоловічих і жіночих технологій управління, де жінки опановують чоловічими технологіями більш динамічно, ніж чоловіки — жіночими. Вони вважають, що виникає тенденція, коли жінки завойовують більший простір лідерства в організаціях, ніж чоловіки. Результати багатьох сучасних досліджень вітчизняних і зарубіжних учених показують, що жінки й чоловіки оцінюють свою діяльність в організаційно-управлінській сфері відповідно до соціальних стереотипів, які очікуються від кожної статі <sup>7</sup>.

У сучасному світі швидко збільшується кількість жінок, які беруть участь у прийнятті рішень у сфері управлінської діяльності як на макро-, так і на мікрорівнях. У США, Канаді й Німеччині, наприклад, кількість жінок - керівників фірм зростає швидше, ніж кількість керівників-чоловіків. У зв'язку з цим однією з найактуальніших проблем у сфері організаційно-управлінської діяльності стають гендерні відмінності. Гендерна амбівалентність виявляється в стилі керівництва та методах впливу на підлеглих. Тим часом, специфіка професійної діяльності керівників свідчить, що багато жінок позбавлені можливості реалізувати себе як в економічній, так і в політичній сфері. Шлях до рівності жінок і чоловіків вимагає нового типу мислення, у якому стереотипи мають поступитися місцем гуманній філософії, що визначає усіх людей, незалежно від статі, носіями соціальних змін.

Жінки більше переймаються соціальними проблемами і активніше підштовхують уряди до вирішення цих проблем. Крім того, вони менше упевнені в завтрашньому дні й обачніші, ніж чоловіки, і тому більше уваги приділяють таким витратам, як податок на профілактику здоров'я, дитячі установи та пенсії.

---

<sup>7</sup> Гендерний підхід в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами: Навч. посібник/ За заг. ред. В.В.Олійника, Л.І.Даниленко. – К.: Логос. 2004. – 212 с.

Разом з цим проявляються деякі відмінності в керівництві між чоловіками та жінками, а саме різняться: *мотиви трудової діяльності* (жінки сприймають кар'єру як особисте зростання, як самореалізацію, чоловіки ж розуміють під кар'єрою престижні і перспективні посади); *стиль керівництва* (чоловіки частіше використовують командно-адміністративний стиль управління, жінкам-керівникам характерна більша демократичність); *увага до сфери міжособистісних відносин* (в управлінні персоналом жінка-керівник більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних відносин, чим керівника – чоловіка); *емоційність на роботі* (жінка емоційніша і ця межа особливо характеризує жіночий стиль управління)<sup>8</sup>.

Як свідчать результати нашого спостереження, для організаційної культури жінки-керівника навчального закладу характерними є: гіпервідповідальність; турботливість; більша витривалість; жіноча логіка та інтуїція; вміння релаксувати; емоційність; внутрішня і зовнішня привабливість у спілкуванні; більша здатність до компромісу.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу здійснює вплив на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів та вчителів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Таким чином, ми прийшли до висновку, що проблема розвитку організаційної культури керівників у цілому, і жінок-керівників, зокрема, є малорозробленою, потребує дослідження та розв'язання. Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо із: розробленням активних форм і методів розвитку організаційної культури жінки-керівника навчального закладу; виявленням умов, що забезпечують високий розвиток організаційної культури жінки-

---

<sup>8</sup> Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): Навчальний посібник. – К. – Львів: Край, 2010. - 212 с.

керівника навчального закладу, а також складанням практичних рекомендацій жінкам-керівникам навчальних закладів з розвитку організаційної культури.

---