

ГЕНДЕРНИЙ АНАЛІЗ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

© 2015 САВЧЕНКО С. О.

УДК 658.336.8

Савченко С. О. Гендерний аналіз в HR-менеджменті

Метою статті є дослідження конкурентоспроможності управлінського персоналу на основі особистісних і ділових якостей. Розглянуто теоретичні та методичні положення, а також практичні рекомендації з оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу на основі психодіагностичного аналізу особистісних характеристик. Результати досліджень аналізуються з позицій гендерних відмінностей чоловіків і жінок у менеджменті. Основними завданнями досліджень були вибір особистісних якостей, які характеризують успішного лідера-управлінця, визначення їх вагових коефіцієнтів і проведення психодіагностичного аналізу. Зроблено статистичну обробку результатів. Проведено тестування щодо інтелектуальних здібностей чоловіків і жінок з використанням двох тестів. По першому тесту визначали кмітливість індивідуума, а по другому – логіку, швидкість і системність мислення. Представлені результати досліджень дозволять комплектувати управлінський персонал сучасних підприємств незалежно від психологічних, фізіологічних і біологічних гендерних відмінностей індивідуумів. Подальше накопичення емпіричного матеріалу дозволить уточнювати представлені результати та вносити корективи в оцінку конкурентоспроможності управлінського персоналу з урахуванням статевих відмінностей та інших гендерних форм.

Ключові слова: конкурентоспроможність, персонал, менеджер, особистісна характеристика, ваговий коефіцієнт, психодіагностичне тестування, гендерна відмінність.

Рис.: 3. **Формул:** 5. **Бібл.:** 9.

Савченко Сергій Олегович – доктор економічних наук, доцент, проректор з науково-дослідної роботи Східноєвропейського університету економіки і менеджменту (вул. Нечуя-Левицького, 16, Черкаси, 18000, Україна)

E-mail: prorector-ndr@cim.uch.net

УДК 658.336.8

Савченко С. О. Гендерний аналіз в HR-менеджменті

Целью статьи является исследование конкурентоспособности управленческого персонала на основе личностных и деловых качеств. Рассмотрены теоретические и методические положения, а также практические рекомендации по оценке конкурентоспособности управленческого персонала на основе психодиагностического анализа личностных характеристик. Результаты исследований анализируются с позиций гендерных различий мужчин и женщин в менеджменте. Основными задачами исследований были выбор личностных качеств, которые характеризуют успешного лидера-управленца, определение их весовых коэффициентов и проведение психодиагностического анализа. Сделана статистическая обработка результатов. Проведено тестирование в отношении интеллектуальных способностей мужчин и женщин с использованием двух тестов. По первому тесту определяли сообразительность индивида, а по второму – логику, скорость и системность мышления. Представленные результаты исследований позволят комплектовать управленческий персонал современных предприятий независимо от психологических, физиологических и биологических гендерных отличий индивидов. Дальнейшее накопление эмпирического материала позволит уточнять представленные результаты и вносить коррективы в оценку конкурентоспособности управленческого персонала с учетом половых различий и других гендерных форм.

Ключевые слова: конкурентоспособность, персонал, менеджер, личностная характеристика, весовой коэффициент, психодиагностическое тестирование, гендерное различие.

Рис.: 3. **Формул:** 5. **Библ.:** 9.

Савченко Сергей Олегович – доктор экономических наук, доцент, проректор по научно-исследовательской работе Восточноевропейского университета экономики и менеджмента (ул. Нечуя-Левицького, 16, Черкасы, 18000, Украина)

E-mail: prorector-ndr@cim.uch.net

UDC 658.336.8

Savchenko S. O. Gender Analysis in HR Management

The article is aimed at studying competitiveness of managerial staff on the basis of personal and business qualities. Theoretical and methodical provisions, as well as practical recommendations on the estimation of competitiveness of managerial staff on the basis of psychological diagnostic analysis of personal characteristics were considered. Results of the study were analyzed from the perspective of gender differences between men and women in management. The main objectives of the studying were choice of personal qualities that characterize a successful leader-manager, determination of their weighing coefficients and conducting a psychological diagnostic analysis. A statistical processing of the results has been accomplished. Tests were carried out targeting intellectual abilities of men and women while using two tests. The first test served to determine individual's mental agility, the second test examined logic, mental processing, consistency of thinking. The presented results of research will allow to staff the contemporary enterprises with managerial personnel regardless of the psychological, physiological and biological gender differences of individuals. Further accumulation of empirical material will refine the results and make adjustments to assessment of competitiveness of managerial staff, taking into consideration gender differences and other gender forms.

Key words: competitiveness, staff, manager, personal characteristic, weighing coefficient, psychological diagnostic testing, gender difference.

Fig.: 3. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 9.

Savchenko Sergii O. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Pro-rector on scientific work of the East European University of Economics and Management (vul. Nechuya-Levytskogo, 16, Cherkasy, 18000, Ukraine)

E-mail: prorector-ndr@cim.uch.net

Проблемам формування кадрового потенціалу та його ролі в суспільстві присвячено багато праць як вітчизняних, так і закордонних учених. Зокрема, цю тему досліджували Федонін О. С., Головка Л. С., Падурець Г. І., Макрінова Є. І., Ратникова Т. А., Сакевич В. І. та інші. Проте нині значення кадрового потенціалу більше розглядається в теорії, ніж на практиці.

Кожна організація розв'язує проблему формування управлінської еліти за власною методикою. Однак

існує декілька принципів оцінки та підбору персоналу, які притаманні будь-якій компанії. Одним з таких принципів є визначення конкурентоспроможності персоналу на основі особистісних і ділових якостей. Тому серед кандидатів на вакантні посади варто обирати таких працівників, у яких рівень знань умінь і навичок вищий, ніж у інших претендентів. Проте запропоновані методики оцінки конкурентоспроможності [1–3] є громіздкими, складними і незручними в застосуванні на практиці,

тому формування управлінських команд відбувається переважно суб'єктивно. Це призводить до того, що керівні посади, завдяки сформованим стереотипам, здебільшого займають чоловіки. Наприклад, в Україні, де жінки складають більше 50% населення, вони займають всього 5% посад керівників вищого рівня. Середня частка жінок у радах директорів найбільших фірм Євразії складала 17,8% (за даними на жовтень 2013 р.).

Згідно з інтегральним показником індексу гендерної нерівності (ІГН), який відображає нерівність у можливостях досягнень між чоловіками і жінками, Україна посідає 61 місце у світі [4]. Український показник ІГН становить 0,326. Інакше кажучи, втрати потенційного рівня людського розвитку складають 30%.

Останнім часом зросла кількість наукових праць щодо статевих відмінностей в стилі управління [5, 6]. Виявлено закономірність між ступенем стабільності роботи в однопрофільних організаціях і статтю керівника. Організації на чолі з жінками відрізняються стабільністю, а компанії під керівництвом чоловіків частіше опиняються в кризових ситуаціях. Французькі фірми, якими керують жінки, заробляють більше грошей, ніж ті, які очолюють чоловіки. Аналогічна ситуація спостерігається у Великобританії та інших країнах Європи [4]. На думку деяких авторів, це викликано своєрідним стилем управління жінок-менеджерів. Проте в Україні склався стереотип негативного ставлення до жінки-керівника [5], який можна пояснити наслідком історично запізненого процесу залучення жінок у суспільне виробництво.

Одним із варіантів розв'язання проблеми, пов'язаної з оцінкою конкурентоспроможності управлінського персоналу, а також ступеня його відповідності вимогам ринку праці з урахуванням гендерних відмінностей, є *визначення конкурентоспроможності на основі психодіагностичного тестування*.

Основними завданнями досліджень були вибір особистісних характеристик, які описують успішного лідера-управлінця, визначення їх вагових коефіцієнтів і проведення психодіагностичного аналізу. У Східноєвропейському університеті економіки і менеджменту проведені дослідження з визначення менеджерської компетентності чоловіків і жінок, які займають керівні посади різних рівнів.

Багато дослідників розглядають ефективність роботи керівників переважно як сукупність особистісних, професійних та ділових якостей. Причому набір цих характеристик може досягати цифри 45 [7]. Основним фактором, який дозволив визначити мінімальний набір особистісних характеристик менеджера, стала наявність тих чи інших стандартних психодіагностичних тестів, зручних для застосування у виробничих умовах. Це дозволило визначити такі десять характеристик, якими повинен володіти менеджер, що працює в успішній команді.

1. Організованість – вміння планувати і чітко регламентувати діяльність; здатність працювати ефективно та контролювати велику кількість справ, вчасно реагувати на відхилення; коротко і ясно викладати думку, писати ділові листи, а також уміння створювати корпоративний колектив.

2. Інтелект – глобальна здатність діяти розумно, раціонально мислити і вдало справлятися з життєвими обставинами; здатність миттєво схоплювати суть питання і використовувати нові ділові можливості.

3. Корпоративність мислення – націленість на загальний результат фірми; готовність виконувати будь-яку роботу за межами посадових обов'язків; здатність створювати комфортний клімат і дружні відносини; відданість фірмі.

4. Креативність мислення – здатність до виявлення і постановки проблем; генерування великої кількості ідей; оригінальність і нестандартність мислення, включаючи і фантастичні думки; слухова і зорова пам'ять; віра в себе, амбітність.

5. Етичність – у конфліктних ситуаціях залишатися на принципових позиціях; зауваження щодо недоліків у роботі робити під час їх виявлення і незалежно від особистих симпатій; вимагаючи виконання будь-яких правил або норм, суворо дотримуватися їх самому; не користуватися сумнівними джерелами інформації про співробітників; вчасно відмовлятися від своїх невірних рішень, відкрито визнавати свої помилки; ніколи не повторювати критичних зауважень на адресу людини, яка виправила помилку; пильно ставитися до людей, які тебе хвалять.

6. Наполегливість – здатність досягти поставленої мети; приймати рішення з питань будь-якої складності самостійно і компетентно; із розумінням ставитися до вчинків, яких ви не поділяєте.

7. Здоров'я – хороший фізичний, психічний і духовний стан; вміння відволікатися від неприємних думок, знімати нервову напругу; відсутність шкідливих звичок.

8. Здатність до ризику – вміння мислити і діяти незалежно, підриваючи логіку здорового глузду, виглядаючи іноді безрозсудним; присутність суворого розрахунку, що не заважає натхненню; схильність до експерименту.

9. Комунікабельність – здатність легко встановлювати необхідні контакти, координувати дію людей, погоджувати їхні інтереси; прислухатися до думки колег і надавати їм необхідну допомогу; вміння слухати і чути співрозмовника; вміння сказати «ні».

10. Почуття гумору – вміння сміятися самому і дозволяти сміятися іншим над собою.

Визначення коефіцієнтів вагомості визначених характеристик здійснювали за експертним методом у декілька етапів. Експертами виступили 25 провідних менеджерів і керівників наукових, виробничих і науково-виробничих об'єднань Черкаського регіону.

Перший етап передбачав обчислення числа переваг за методом парних порівнянь P_{ij} , які давав кожен j -й експерт i -й характеристиці. На другому етапі проводили статистичну обробку результатів ранжирування, яка дозволила виявити так званих «некомпетентних» експертів за допомогою коефіцієнта кореляції Спірміна (1):

$$\rho_j = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^l P_{ij} - l \cdot P_{ij})^2}{l^2 (n^3 - n)}, \quad (1)$$

де n – кількість особистісних характеристик;

$l = 25$ – кількість експертів.

«Некомпетентних» експертів визначали за критерієм Діксона (2):

$$D_j = \frac{\rho_j - \rho_{\min}}{\rho_{\max} - \rho_{\min}}, \quad (2)$$

де ρ_{\max}, ρ_{\min} – максимальне і мінімальне значення коефіцієнтів кореляції Спірмена у групі експертів.

При цьому експерти, для яких $D_i > 0,637$, вважалися «компетентними», а для яких $D_i \leq 0,637$ – «некомпетентними», і їхні результати виключалися з подальших розрахунків. Таких «некомпетентних» експертів у нашому випадку виявилось два.

На третьому етапі визначався ступень узгодженості експертних оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації (3):

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij} - \sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij})^2}{l_1^2 (n^5 - n^3)}, \quad (3)$$

де $l_1 = 23$ – кількість «компетентних» експертів.

Якщо коефіцієнт конкордації $W > 0,5$, то узгодженість оцінок експертів можна вважати задовільною. У разі, коли $W \leq 0,5$, думки експертів не узгоджені, і потрібно проводити оцінку з іншою групою експертів або уточнювати завдання оцінки. У нашому випадку $W = 0,66$.

Останній етап передбачав розрахунок коефіцієнта вагомості кожної особистісної характеристики за формулою (4):

$$m_i = \frac{\sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij}}. \quad (4)$$

За допомогою статистичної обробки результатів експертної оцінки особистісних характеристик визначено такі коефіцієнти вагомості:

- а) організованість – 0,25;
- б) інтелект – 0,20;
- в) корпоративність мислення – 0,16;
- г) креативність мислення – 0,10;
- д) етичність – 0,09;
- е) наполегливість – 0,08;
- є) здоров'я – 0,05;
- ж) здатність до ризику – 0,04;
- з) комунікабельність – 0,02;
- і) почуття гумору – 0,01.

Надалі ці результати використовували для оцінки конкурентоспроможності менеджерів (чоловіків і жінок) через комплексний показник, який визначали таким чином (5):

$$k = \sum_{i=1}^n m_i \cdot \psi_i, \quad (5)$$

де ψ_i – чисельне значення i -тої характеристики, яке визначається в результаті психодіагностичного тестування за п'ятибальною шкалою.

Психодіагностичному тестуванню були піддані 86 менеджерів і фахівців, з яких 54 жінки та 32 чоловіки. Підсумкові результати досліджень представлені на *рис. 1*, де на осі ординат відкладено усереднені значення відповідної особистісної характеристики.

Аналіз отриманих результатів показує наявність таких тенденцій в особистісних характеристиках. Жінки-менеджери перевершують своїх колег-чоловіків, принаймні, по двох з дев'яти характеристик. Проте чоловіки перевершують жінок за п'ятьма параметрами. Останні значення характеристик приблизно однакові й знаходяться в межах похибки досліджень $\Delta = \pm 0,05$ за довірчій ймовірності 70%.

Те, що ділові жінки відрізняються підвищеним почуттям відповідальності, організованості, обґрунтованим підходом до організації власної справи, підтверджують й інші дослідники [3, 8]. Підвищена організованість викликана, насамперед, тим, що «business woman» сферу своєї діяльності, здебільшого, обирають більш ретельно, відповідно до своєї спеціальності та освіти. Водночас через такі риси жіночого характеру, як скромність і обережність у вчинках [9], їм не вистачає достатньої сміливості та впевненості у своїх силах. Це підтверджується нашими дослідженнями такої характеристики, як здатність до ризику ($\psi_8 = 2,13$ у жінок і $\psi_8 = 2,77$ у чоловіків). Тут необхідно зазначити, що це єдина характеристика, чисельне значення якої знаходиться нижче середнього рівня за п'ятибальною шкали. Тільки у 19% опитаних жінок здатність до ризику перевищувала середній рівень. Водночас чоловіки більш схильні до ризику (71% опитаних). Це відповідь на питання, чому переважно чоловіки очолюють організації, оскільки висока здатність до ризику в сучасній конкурентній боротьбі є необхідною якістю для загального успіху.

Стосовно значної переваги жінок за такою характеристикою, як почуття гумору, то це, вочевидь, пов'язано з тим, що наявні тести недостатньо визначають вміння дозволяти сміятися іншим над собою. На запитання, яке ставили жінкам: «У вас є недоліки, над якими можна посміятися?» практично всі опитані відповідали: «У мене немає недоліків». Чоловіки на аналогічне питання відповідали: «Треба подумати».

Перевага чоловіків щодо корпоративності мислення обумовлена, передусім, своєю раціональністю, надійністю, послідовністю і відданістю фірмі, на відміну від стереотипу жіночого характеру, який орієнтований на свій внутрішній світ і коло близьких більше, ніж на благо суспільства [9].

Аналізуючи результати тестування з характеристикою здоров'я, варто відзначити, що у 68% чоловіків є шкідливі звички (куріння, алкоголь тощо), а у жінок ця цифра дорівнює 84%.

Незважаючи на наявні відмінності в окремих характеристиках чоловіків і жінок, які, безсумнівно, треба враховувати під час підбору і створення управлінських команд, комплексна оцінка з урахуванням вагових коефіцієнтів показує, що практично жодна зі сторін не має переваги в конкурентоспроможності. Комплексний показник конкурентоспроможності для опитаних чолові-

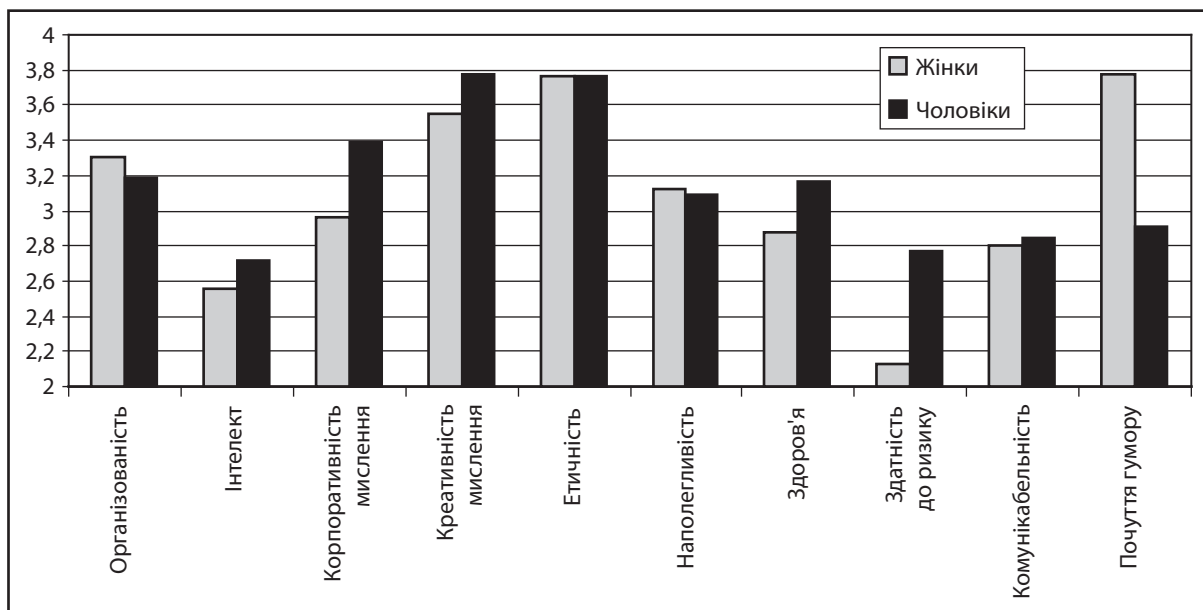


Рис. 1. Результати тестування менеджерів

ків дорівнює $K = 3,20$, для жінок $K = 3,08$. Це ще раз підтверджує гендерну рівність індивідуумів в менеджменті.

Більш детальні дослідження були проведені відносно інтелектуальних здібностей чоловіків і жінок з використанням двох тестів. За першим визначали кміт-

ливість індивідуума (рис. 2), а за другим – логіку, швидкість і системність мислення (рис. 3). Психодіагностичні дослідження проводили серед студентів університету. У тестуванні брало участь 326 студентів, з них 192 – жінки, 134 – чоловіки.

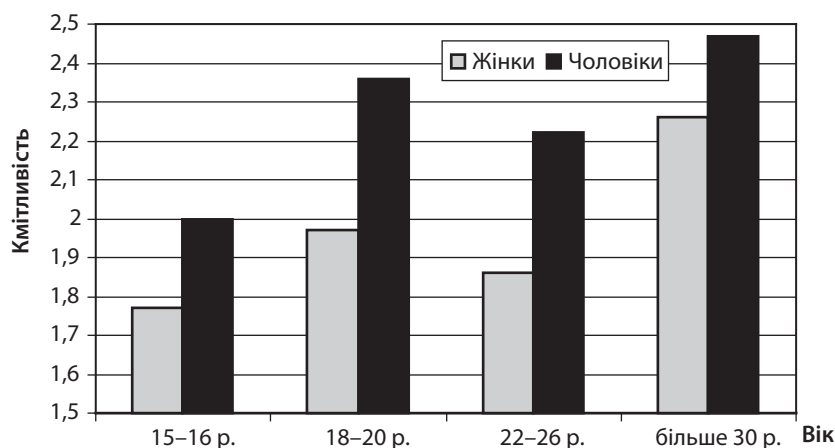


Рис. 2. Результати тестування з тесту на кмітливість

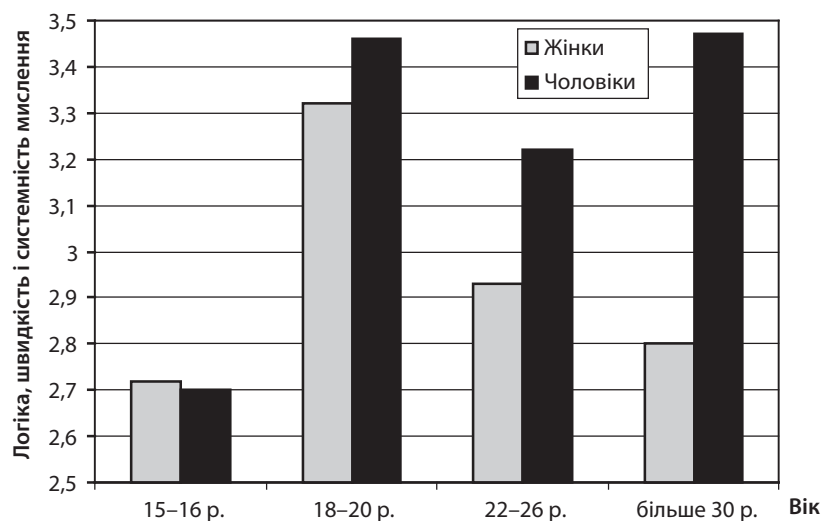


Рис. 3. Результати тестування з тесту на логіку, швидкість і системність мислення

Аналіз підсумкових результатів із визначення інтелектуальних здібностей студентів показує перевагу чоловіків над жінками за всіма віковими категоріями. Невелика перевага жінок над чоловіками у віковій категорії 15–16 років викликана, мабуть, недостатньою вибіркою (46 осіб), а також впливом регіональних факторів у цьому конкретному соціумі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладене, можна сказати, що представлені результати досліджень дають змогу комплектувати управлінський персонал сучасних підприємств незалежно від психологічних, фізіологічних і біологічних гендерних відмінностей індивідуумів. Подальше накопичення емпіричного матеріалу дозволяє уточнювати представлені результати і вносити корективи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу з урахуванням статевих відмінностей та інших гендерних форм. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк // К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.

2. Головкова Л. С. Методи оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2008. – № 6. – С. 70–76.

3. Макринова Е. И. Методика комплексной оценки управленческого персонала в организациях потребительской кооперации / Е. И. Макринова, М. Г. Мухина // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 3. – С. 696–701.

4. United Nations Development Programme. Human Development Reports [Electronic resource]. – Mode of access : <http://hdr.undp.org/en/content/table-4-gender-inequality-index/>

5. Падурець Г. І. Конкурентоспроможність чоловіків та жінок у менеджменті / Г. І. Падурець, Д. Ю. Криворотко // Тези доповідей міжнародної наукової конференції «Сучасний менеджмент у виробництві та гуманітарній діяльності» (9–10 квітня 2009 р.) – Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2009. – С. 52–54.

6. Ратникова Т. А. Женская доля: исследование нефинансовых аспектов эффективности западноевропейских компаний / Т. А. Ратникова, Д. Д. Гаврилов // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 3. – С. 387–428.

7. Щур С. (Цимбалюк С.) Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу / С. Щур (С. Цимбалюк) // Україна: аспекти праці. – К. : Фірма «Праця». – 1999. – № 7. – С. 34–37.

8. Сакевич В. И. Есть ли в мире страны, преодолевшие гендерное неравенство? / В. И. Сакевич // Демоскоп Weekly. – 2013. – № 563 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://demoscope.ru/weekly/2013/0563/reprod01.php>

9. Овчаров А. А. Мужские и женские характеры / А. А. Овчаров // Менеджмент и кадры. – 2004. – № 2. – С. 42–45.

REFERENCES

Fedonin, O. S., Riepina, I. M., and Oleksiuk, O. I. *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [The potential of the company: development and evaluation]. Kyiv: KNEU, 2005.

Holovkova, L. S., and Lukashov, O. O. "Metody otsinky efektyvnosti vykorystannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva"

[Methods for assessing the efficiency potential of the company]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia "Ekonomika ta pidpriemnytstvo"*, no. 6 (2008): 70-76.

Makrinova, E. I., and Mukhina, M. G. "Metodika kompleksnoy otsenki upravlencheskogo personala v organizatsiiakh potrebitel'skoy kooperatsii" [Methods of integrated assessment of managerial staff in the organizations of consumer cooperatives]. *Fundamentalnye issledovaniia*, no. 3 (2012): 696-701.

Ovcharov, A. A. "Muzhskie i zhenskie kharaktery" [Male and female characters]. *Menedzhment i kadry*, no. 2 (2004): 42-45.

Padurets, H. I., and Kryvorotko, D. Yu. "Konkurentospromozhnist cholovikiv ta zhinok u menedzhmentii" [Competitiveness of men and women in management]. *Suchasnyi menedzhment u vyrobnytstvi ta humanitarnii diialnosti*. Cherkasy: Skhidnoevropeyskyi universytet ekonomiky i menedzhmentu, 2009.52-54.

Ratnikova, T. A., and Gavrillov, D. D. "Zhenskaia dolia: issledovanie nefinansovykh aspektov effektivnosti zapadnoevropeyskikh kompaniy" [Women's share of: the study of non-financial aspects of the effectiveness of Western European companies]. *Ekonomicheskii zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, vol. 18, no. 3 (2014): 387-428.

Shchur, S. (Tsymbaliuk S.) "Metodyka otsinky konkurentospromozhnosti upravlinskoho personalu" [Methods of assessing competitiveness managers]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 7 (1999): 34-37.

Savevich, V. I. "Est li v mire strany, preodolevshie gendernoe neravenstvo?" [Is there any country in the world, overcome gender inequality?]. *Demoskop Weekly*. <http://demoscope.ru/weekly/2013/0563/reprod01.php>

"United Nations Development Programme. Human Development Reports". <http://hdr.undp.org/en/content/table-4-gender-inequality-index/>