

УДК 316.4

## Гендерные особенности принятия решения в управленческой деятельности

**Климова Елена Михайловна**

Кандидат психологических наук, доцент,  
ведущий научный сотрудник отдела разработки методологий социальной, психологической,  
воспитательной и педагогической работы с осужденными центра исследования проблем  
исполнения уголовных наказаний и психологического обеспечения профессиональной  
деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы,  
Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,  
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15-а;  
e-mail: klimova\_em@mail.ru

### Аннотация

В статье определяется эффективность применения решений управленческого характера. Эффективность любой организации зависит от множества факторов, но прежде всего на её стабильное развитие и процветание влияет грамотное руководство. В условиях крайне динамичной и неустойчивой внешней среды руководитель должен уметь не только обнаружить происходящие изменения, но и перестроить деятельность своего бизнеса в соответствии с ними. Поэтому, как отмечают исследователи, важнейшей функцией руководителя является своевременное и взвешенное принятие того или иного решения. Большинству руководителей приходится осуществлять управленческую деятельность и принимать решения в условиях жесткого дефицита времени. В подобных ситуациях крайне высока вероятность допустить управленческую ошибку, которая может привести не только к провалу отдельных нововведений, но и повлечь за собой крах всей организации. Кроме того, в последние годы различные руководящие посты все чаще занимают женщины. Как правило, руководителям обоих полов предъявляются совершенно идентичные требования, однако в целом исследователями отмечается, что руководство компанией мужчиной или женщиной имеют ряд отличий. Исходя из этого, можно предположить, что различия при принятии решений между руководителями разного пола будут проявляться и в ситуациях нехватки времени.

### Для цитирования в научных исследованиях

Климова Е.М. Гендерные особенности принятия решения в управленческой деятельности // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 5А. С. 52-61.

### Ключевые слова

Гендерные особенности, управленческое решение, принятие выбора, деятельность, структура.

---

## Введение

Последние годы характеризуются резко возросшим вниманием к проблемам управления, поиском путей совершенствования управленческих технологий [Авдонина, Путивцев, 2015, 70; Батищев, Густова, Евенко, Колесник, 2016; Климова, Камышанова, Кишиков, 2017, 62]. В первую очередь это вызвано тем, что все более очевидной становится ключевая роль, которую играет управление в обеспечении эффективной деятельности любой организации [Кишиков, 2014, 102].

Игнорирование психологических особенностей гендерных различий ведет к кризису управления, созданию и накоплению социальных противоречий, что в итоге сказывается на эффективности, как самого управления, так и производства и экономики в целом.

## Литературный обзор

Несмотря на достаточно глубокую разработанность в психологической литературе вопросов принятия решений как важнейшей составляющей управленческой деятельности (Б.Г. Литвак, А.Л. Ломакин, Ю.Н. Кулюткин, А.И. Китов, К. Коростелина, А.В. Карпов, Н.А. Лаврова, Н.И. Кабушкин, Р.И. Мокшанцев, М.Л. Рощина, И.П. Чередниченко и Н.В. Тельных), гендерного аспекта управленческой деятельности (Г.П. Лиджеева, И. Словцова, Ю.Н. Бодина, О.К. Самарцева, Т.А. Фомина Э. Бабушкин, А.Е. Чирикова), исследование гендерных особенностей принятия решения можно признать весьма фрагментарным, слабо проработанным (можно назвать немногочисленные работы, затрагивающие данную проблематику (М.Л. Рощина, Н.А. Лаврова, И.А. Ковалева).

Согласно представленным в научной литературе данным, руководители (и мужчины, и женщины) обладают профессионально важными качествами, достаточными и необходимыми для принятия эффективных управленческих решений. Несмотря на то, что у мужчин и женщин разные стили поведения и мышления, они могут достигать одинаково эффективного результата, но только разными способами.

## Материалы и методы

Для женщин-руководителей в процессе принятия решений наибольшую актуальность представляют:

- личностный контекст,
- разнообразность и многочисленность вариантов решений,
- более осторожные стратегии,
- сочетание позиции жесткого лидера и эмпатии,
- лучшее видение перспективы и перемен,
- склонность к коллективным решениям,
- отсутствие выстраивания жестких планов,
- легкость в изменении линии поведения,
- ситуационный и реализаторский стиль принятия решений.

Для мужчин-руководителей свойственны:

- временной контекст,
- высокая степень риска,

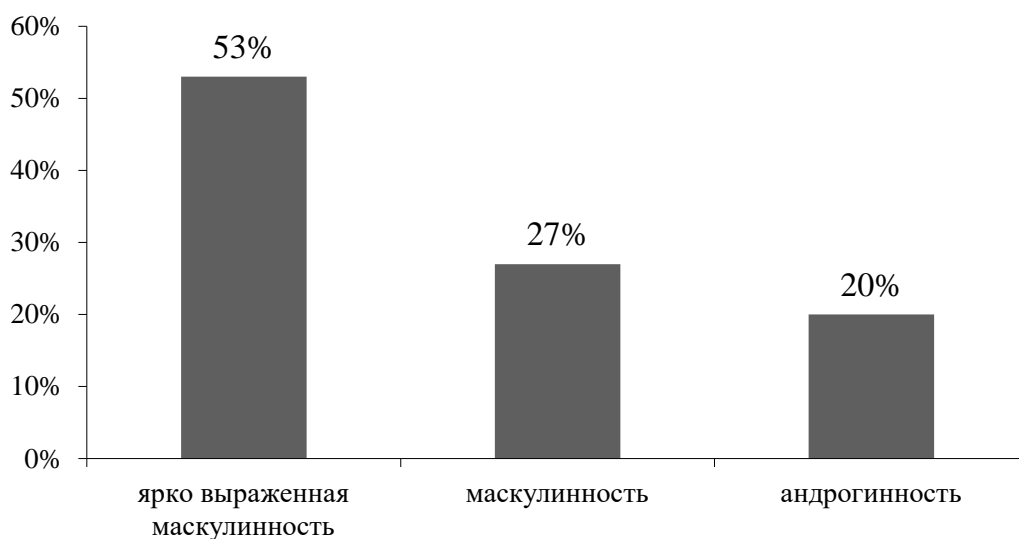
- «проигрывание» заранее всевозможных вариантов разрешения проблемы,
- выделение значимых условий достижения целей,
- директивность
- активность в ситуации принятия решения,
- авторитарный стиль принятия решений.

В исследовании приняло участие 30 руководителей среднего звена торговых компаний в возрасте от 33 до 47 лет. Нами было проведено выравнивание выборки по половой принадлежности.

Для проведения эмпирического исследования были подобраны следующие диагностические методики:

- 1) опросник половых ролей BSRI С. Бэм,
- 2) тест-опросник диагностики мотивации достижения А. Мехрабиан,
- 3) опросник «Личностные факторы принятия решений» (ЛФР - 25) Т.В. Корнилова,
- 4) опросник толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корниловой.

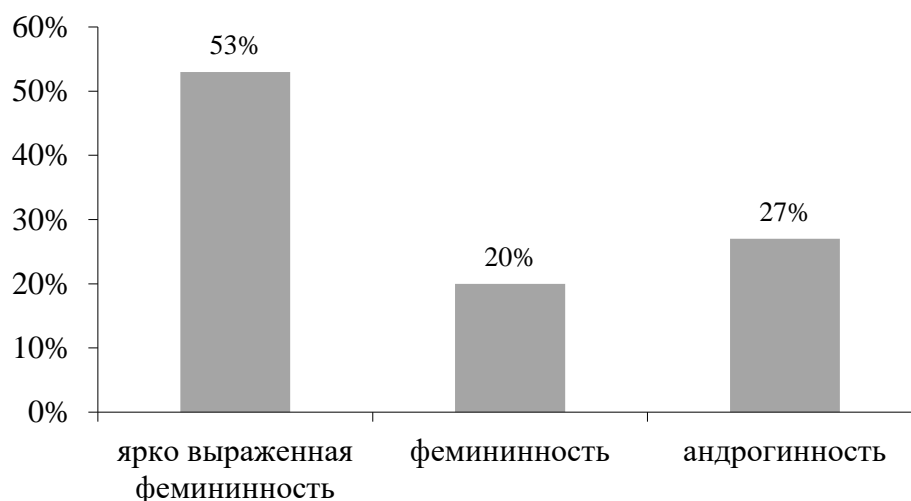
Изначально представим данные, полученные по опроснику половых ролей BSRI С. Бэм. Интерпретация результатов по данной методике производилась по второму варианту определения типа личности, который основан на подсчете индекса маскулинности-фемининности (IS). По данному индексу в группе мужчин-руководителей выделены следующие категории испытуемых (рис. 1):



**Рисунок 1 – Выраженность маскулинных и фемининных черт по группе мужчин-руководителей по итогам опросника половых ролей BSRI С. Бэм, в %**

Ярко выраженная маскулинность (IS меньше -2,025) выявлена у 8-ми испытуемых по группе мужчин-руководителей (53%), маскулинность (IS меньше - 1) выявлена у 4-х испытуемых по группе мужчин-руководителей (27%), андрогинность (IS от -1 до +1) выявлена у 3-х испытуемых по группе мужчин-руководителей (20%).

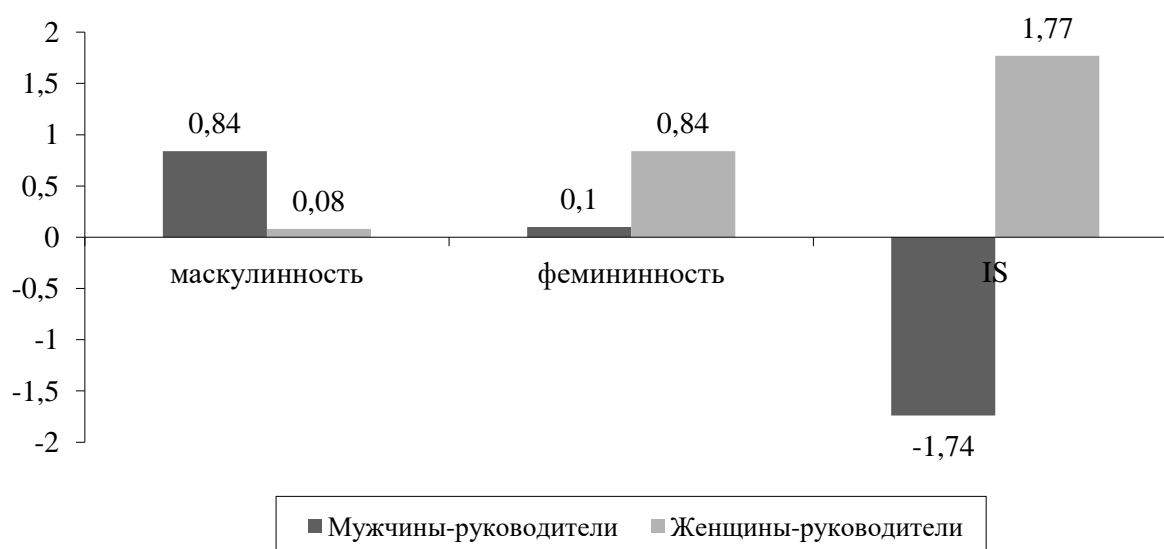
По индексу IS в группе женщин-руководителей выделены следующие категории испытуемых (рис. 2):



**Рисунок 2 – Выраженность маскулинных и фемининных черт по группе женщин-руководителей по итогам опросника половых ролей BSRI С. Бэм, в %**

Ярко выраженная фемининность (IS больше +2,025) выявлена у 8-ми испытуемых по группе женщин-руководителей (53%), фемининность (IS больше +1) выявлена у 3-х испытуемых по группе женщин-руководителей (20%), андрогинность (IS от -1 до +1) выявлена у 4-х испытуемых по группе женщин-руководителей (27%).

На рис. 3 представлены результаты по опроснику половых ролей BSRI С. Бэм в средних баллах по двум шкалам и по индексу маскулинности-фемининности (IS).



**Рисунок 3 – Степень выраженности маскулинных и фемининных характеристик у мужчин и женщин руководителей по опроснику половых ролей BSRI С. Бэм, в средних баллах**

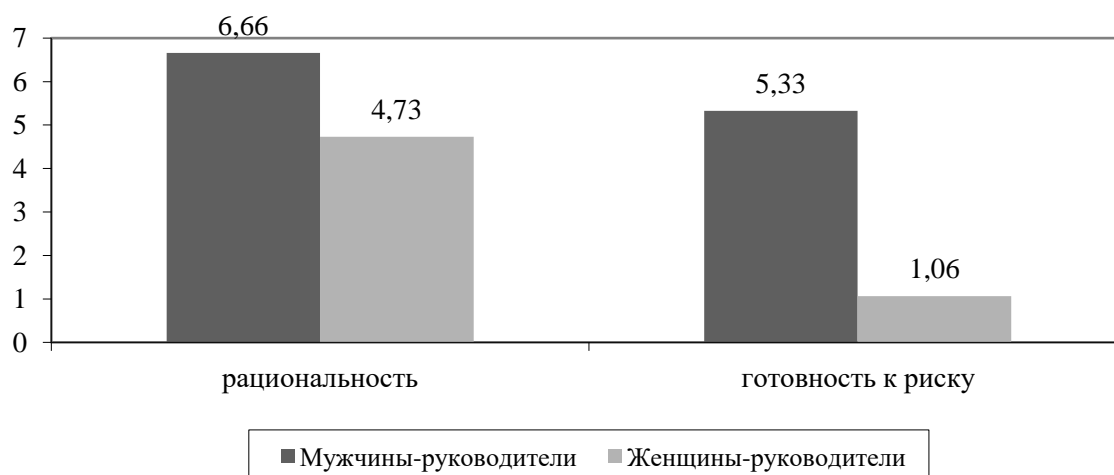
На рис. 4 представлены результаты, полученные по тесту-опроснику диагностики мотивации достижения А. Мехрабиан по двум группам руководителей.



**Рисунок 4 – Выраженность стремления к успеху и избегания неудачи у мужчин и женщин руководителей по тесту-опроснику диагностики мотивации достижения А. Мехрабиан, в средних баллах**

Согласно полученным результатам, наиболее высокие средние показатели по тесту получены по группе мужчин-руководителей (средний балл – 171,4), следовательно, у мужчин-руководителей стремление к достижению успеха выражено в большей степени, чем избегание неудачи. По группе женщин-руководителей, напротив, получены более низкие показатели (средний балл составил 116,13), следовательно, у женщин-руководителей стремление избежать неудачи выражено в большей степени, чем стремление к достижению успеха [Brock-Utne, 2009, 215; Chan, & Ermisch, 2015, 381; Collette, 2000, 419].

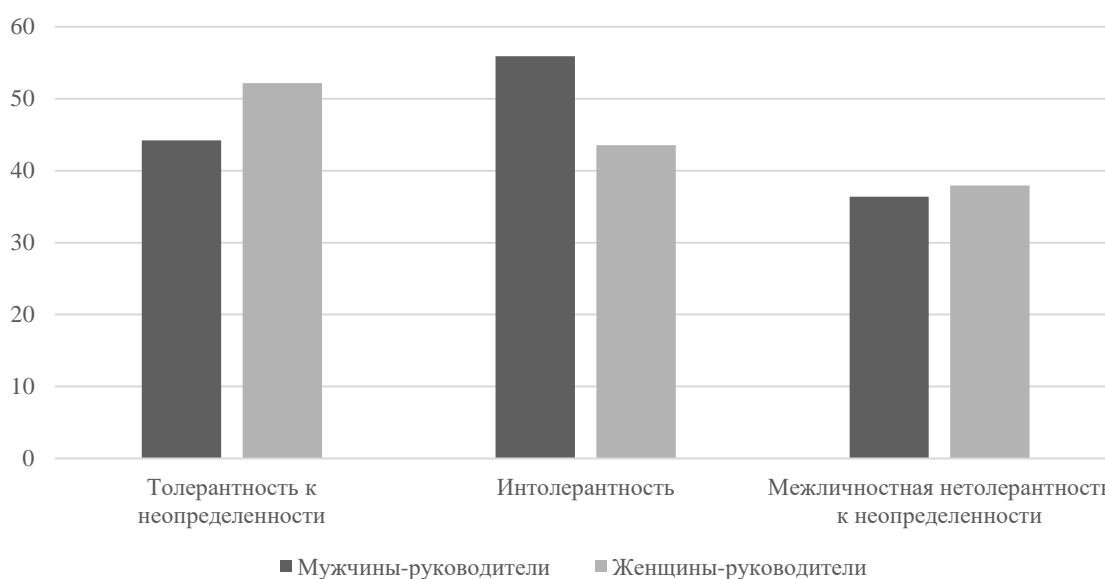
На рис. 5 представлены результаты, полученные по опроснику «Личностные факторы принятия решений» (ЛФР - 25) Т.В. Корниловой по двум группам руководителей.



**Рисунок 5 – Выраженность готовности к риску и рациональности у мужчин и женщин руководителей по опроснику «Личностные факторы принятия решений» (ЛФР - 25) Т.В. Корниловой, в средних баллах**

Средний суммированный балл по двум шкалам выше в группе мужчин-руководителей, следовательно, у мужчин-руководителей сильнее, чем у женщин-руководителей, выраженность и готовности к риску (средний балл составил 5,33 в противовес среднему баллу 1,06 по женской выборке), и рациональности (средний балл составил 6,66 в противовес среднему баллу 4,73 по женской выборке). Готовность к риску, в данном случае, трактуется как личностное свойство саморегуляции, позволяющее принимать решения и действовать в ситуациях неопределенности [Coltrane, 2010, 798; Diebolt, & Perrin, 2017, 84; Garrett, 1989, 538]. В отношении более высоких показателей по шкале «рациональность» по мужской выборке: мужчины-руководители характеризуются большей готовностью обдумывать свои решения и действовать при возможно полной ориентировке в ситуации, что может характеризовать и рискованные решения.

На рис. 6 представлены результаты, полученные по опроснику толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корниловой по двум группам руководителей.



**Рисунок 6 – Выраженность толерантности к неопределенности, интолерантности и межличностной интолерантности к неопределенности по опроснику толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корниловой, в средних баллах**

Согласно рис.6, по группе женщин-руководителей получены более высокие средние баллы по шкале «толерантность к неопределенности» (средний балл составил 52,2 в противовес среднему баллу 44,2 по группе мужчин-руководителей). Следовательно, для женщин-руководителей в большей степени свойственно стремление к изменениям, новизне и оригинальности, готовность идти непроторенными путями и предпочитать более сложные задачи, иметь возможность самостоятельности и выхода за рамки принятых ограничений [Huffman, & Cohen, 2004, 135; Korman, 1982, 107].

### Результаты и обсуждения

Напротив, по шкале «интолерантность» более высокие средние баллы получены по группе мужчин-руководителей (средний балл составил 53,93 в противовес среднему баллу 43,53 по группе женщин-руководителей). Следовательно, для мужчин-руководителей в большей степени

свойственно стремление к ясности, упорядоченности во всем и неприятие неопределенности, главенствующая роль правил и принципов.

По шкале «межличностная интолерантность» по группе женщин-руководителей получены несколько более высокие результаты (средний балл составил 37,93), чем по группе мужчин (средний балл составил 36,4). Следовательно, для женщин-руководителей больше свойственно стремление к ясности и контролю в межличностных отношениях [Kruker, Schier, & von Streit, 2002, 247; Mayer, 2015, 412; Misersky, Gygax, Canal, Gabriel, Garnham, Braun, ... Sczesny, 2014, 869].

В таблице 1 представлены корреляционные связи между выраженностью маскулинных и феминных черт особенностями принятия решения (в таблицу внесены только значимые корреляционные связи) по группе мужчин-руководителей:

**Таблица 1 – Результаты корреляционного анализа по группе мужчин-руководителей**

методики	характеристики	опросник половых ролей BSRI С. Бэм	
		маскулинность	фемининность
тест-опросник диагностики мотивации достижения А. Мехрабиан	стремление к успеху	0,8889***	
опросник «Личностные факторы принятия решений» (ЛФР - 25) Т.В. Корниловой	готовность к риску	0,6098**	
	рациональность	0,5001*	
опросник толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корниловой	интолерантность	0,5090*	

Примечание:

\* - отмечены значимые корреляции на низком уровне значимости  $p < 0,05$ ;

\*\* - средний уровень значимости  $p < 0,01$ ;

\*\*\* - высокий уровень значимости  $p < 0,001$ .

В табл. 2 представлены корреляционные связи между выраженностью маскулинных и феминных черт особенностями принятия решения (в таблицу внесены только значимые корреляционные связи) по группе женщин-руководителей:

**Таблица 2 – Результаты корреляционного анализа по группе женщин-руководителей**

методики	характеристики	опросник половых ролей BSRI С. Бэм	
		маскулинность	фемининность
тест-опросник диагностики мотивации достижения А. Мехрабиан	стремление к успеху		-0,6185**
опросник «Личностные факторы принятия решений» (ЛФР - 25) Т.В. Корниловой	готовность к риску		-0,7229***
опросник толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корниловой	толерантность к неопределенности		0,6678**

Примечание:

\* - отмечены значимые корреляции на низком уровне значимости  $p < 0,05$ ;

\*\* - средний уровень значимости  $p < 0,01$ ;

\*\*\* - высокий уровень значимости  $p < 0,001$ .

## Заключение

По итогам статистической обработки результатов исследования было получено семь значимых корреляционных связей. По группе мужчин-руководителей получены четыре прямые корреляционные связи, по группе женщин-руководителей получены две обратные и одна прямая корреляционные связи.

Выраженность маскулинных качеств сильно прямо связана с доминированием мотива «стремление к успеху» ( $r = 0,88$ ,  $p = 0,001$ ), умеренно прямо коррелирует с готовностью к риску ( $r = 0,60$ ,  $p = 0,01$ ), слабо прямо коррелирует с рациональностью ( $r = 0,50$ ,  $p = 0,05$ ), слабо прямо коррелирует с интолерантностью ( $r = 0,50$ ,  $p = 0,05$ ).

Выраженность феминных качеств сильно обратно коррелирует с готовностью к риску ( $r = -0,72$ ,  $p = 0,001$ ), умеренно прямо коррелирует с толерантностью к неопределенности ( $r = 0,66$ ,  $p = 0,01$ ), умеренно обратно коррелирует со стремлением к успеху ( $r = -0,61$ ,  $p = 0,01$ ).

Таким образом, результаты проведенного исследования выявили следующее:

1) у людей с преобладанием мускулинных черт решения характеризуются большей рискованностью и стремлением к успеху;

2) у людей с преобладанием феминных черт решения направлены на избежание неудачи, или же они часто отказываются от принятия решения.

Проведенное исследование подтвердило необходимость при анализе управленческого потенциала руководителя опираться на данные гендерной, а не половой принадлежности. При этом полученные результаты позволяют в высоком уровне достоверности прогнозировать эффективность работы будущего руководителя в зависимости от сферы деятельности компании и стадии ее организационного развития.

## Библиография

1. Авдоница О.С., Путивцев П.В. О модели профессиональных компетенций главы муниципального образования // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. – 2015. – № 2. – 69-74 с.
2. Батищев В.Н., Густова Е.А., Евенко С.Л., Колесник Н.Т. Личностно-профессиональное развитие в условиях эффективного управления организацией / коллективная монография / Москва. – 2016.
3. Кишиков Р.В. Позитивный менеджмент как управленческая концепция // Актуальные проблемы современной науки. – 2014. – № 4 (78). – 100-104 с.
4. Климова Е.М., Камышанов А.А., Кишиков Р.В. Когнитивные особенности инновационного мышления руководителей образовательных организаций // Психология обучения. – 2017. – № 7. – 60-66 с.
5. Brock-Utne, B. (2009). A GENDER PERSPECTIVE ON PEACE EDUCATION AND THE WORK FOR PEACE. *International Review of Education*, 55(2), 205–220. <https://doi.org/10.1007/s11159-008-9122-z>
6. Chan, T. W., & Ermisch, J. (2015). Proximity of Couples to Parents: Influences of Gender, Labor Market, and Family. *Demography*, 52(2), 379–399. <https://doi.org/10.1007/s13524-015-0379-0>
7. Collette, C. (2000). Questions of Gender: Labour and Women. In B. Brivati & R. Heffernan (Eds.), *The Labour Party: A Centenary History* (pp. 402–421). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230595583\\_24](https://doi.org/10.1057/9780230595583_24)
8. Coltrane, S. (2010). Gender Theory and Household Labor. *Sex Roles*, 63(11), 791–800. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9863-6>
9. Diebolt, C., & Perrin, F. (2017). Changes in the Labor Force. In *Understanding Demographic Transitions: An Overview of French Historical Statistics* (pp. 41–94). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44651-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44651-6_2)
10. Garrett, J. E. (1989). Unredistributable corporate moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 8(7), 535–545. <https://doi.org/10.1007/BF00382929>
11. Huffman, M. L., & Cohen, P. N. (2004). Occupational Segregation and the Gender Gap in Workplace Authority: National Versus Local Labor Markets. *Sociological Forum*, 19(1), 121–147. <https://doi.org/10.1023/B:SOFO.0000019650.97510.de>



12. Korman, A. K. (1982). Commentary on Studies of Gender-Mix in Labor Market Research. In A. S. Glickman (Ed.), *The Changing Composition of the Workforce: Implications for Future Research and Its Application* (pp. 105-109). Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3464-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3464-4_7)
13. Kruker, V. M., Schier, M., & von Streit, A. (2002). Geography and gendered labour markets. *GeoJournal*, 56 (4), 243-251. <https://doi.org/10.1023/A:1025920109255>
14. Mayer, N. (2015). The closing of the radical right gender gap in France? *French Politics*, 13 (4), 391-414. <https://doi.org/10.1057/fp.2015.18>
15. Misersky, J., Gygax, P. M., Canal, P., Gabriel, U., Garnham, A., Braun, F., ... Sczesny, S. (2014). Norms on the gender perception of role nouns in Czech, English, French, German, Italian, Norwegian, and Slovak. *Behavior Research Methods*, 46(3), 841–871. <https://doi.org/10.3758/s13428-013-0409-z>

## **Gender peculiarities of decision making in management**

**Elena M. Klimova**

PhD in Psychology, Associate Professor,  
Leading Researcher of the Department for the development of methodologies  
for social, psychological, educational and pedagogical work with convicts of the center  
for the study of the problems of enforcement of criminal sentences and psychological support  
for the professional activities of the penitentiary system,  
Scientific-Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,  
125130, 15-a, Narvskaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: klimova\_em@mail.ru

### **Annotation**

The article defines the effectiveness of management decisions. The effectiveness of any organization depends on many factors, but above all, its stable development and prosperity is influenced by competent management. In an extremely dynamic and unstable external environment, the Manager must be able not only to detect the changes, but also to restructure the activities of his business in accordance with them. Therefore, as the researchers note, the most important function of the head is timely and balanced adoption of a decision. Most managers have to manage and make decisions in the face of severe time constraints. In such situations, it is extremely likely to make a management error, which can lead not only to the failure of individual innovations, but also lead to the collapse of the entire organization. In addition, in recent years, women have increasingly held various leadership positions. As a rule, the requirements for managers of both sexes are identical, but in General, researchers note that the management of the company by a man or a woman has a number of differences. On this basis, it can be assumed that the differences in decision-making between leaders of different sexes will also manifest themselves in situations of lack of time.

### **For citation**

Klimova E.M. (2018) Gender peculiarities of decision making in management [Approaches to the assessment of damage from price discrimination in antimonopoly regulation]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennyye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 7 (5A), pp. 52-61.

### **Keywords**

Gender features, managerial decision, decision making, activity, structure.

---

---

## References

1. Avdonina O.S., Putivtsev P.V. O modeli professional'nykh kompetentsiy glavy munitsipal'nogo obrazovaniya [On the model of professional competence of the head of the municipality]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki – Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences*, 2015, no. 2, pp. 69-74.
2. Batishchev, V.N., Gustova, E.A., Evenko, S.L., Kolesnik, N.T. (2016), *Personal-professional development in the conditions of effective organization management / collective monograph [Lichnostno-professional'noye razvitiye v usloviyakh effektivnogo upravleniya organizatsiyyey / kollektivnaya monografiya]*, Moscow.
3. Kishikov R.V. Pozitivnyy menedzhment kak upravlencheskaya kontseptsiya [Positive management as a management concept], *Aktual'nyye problemy sovremennoy nauki – Actual problems of modern science*, 2014, no. 4 (78), pp. 100-104.
4. Klimova Ye.M., Kamyshanov A.A., Kishikov R.V. Kognitivnyye osobennosti innovatsionnogo myshleniya rukovoditeley obrazovatel'nykh organizatsiy [Cognitive features of innovative thinking of managers of educational organizations]. *Psikhologiya obucheniya – Psychology of learning*, 2017, no. 7, pp. 60-66.
5. Brock-Utne, B. (2009). A gender perspective on peace education and the work for peace. *International Review of Education*, 55(2), 205–220. <https://doi.org/10.1007/s11159-008-9122-z>
6. Chan, T. W., & Ermisch, J. (2015). Proximity of Couples to Parents: Influences of Gender, Labor Market, and Family. *Demography*, 52(2), 379–399. <https://doi.org/10.1007/s13524-015-0379-0>
7. Collette, C. (2000). Questions of Gender: Labour and Women. In B. Brivati & R. Heffernan (Eds.), *The Labour Party: A Centenary History* (pp. 402–421). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230595583\\_24](https://doi.org/10.1057/9780230595583_24)
8. Coltrane, S. (2010). Gender Theory and Household Labor. *Sex Roles*, 63(11), 791–800. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9863-6>
9. Diebolt, C., & Perrin, F. (2017). Changes in the Labor Force. In *Understanding Demographic Transitions: An Overview of French Historical Statistics* (pp. 41–94). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44651-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44651-6_2)
10. Garrett, J. E. (1989). Unredistributable corporate moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 8(7), 535–545. <https://doi.org/10.1007/BF00382929>
11. Huffman, M. L., & Cohen, P. N. (2004). Occupational Segregation and the Gender Gap in Workplace Authority: National Versus Local Labor Markets. *Sociological Forum*, 19(1), 121–147. <https://doi.org/10.1023/B:SOFO.0000019650.97510.de>
12. Korman, A. K. (1982). Commentary on Studies of Gender-Mix in Labor Market Research. In A. S. Glickman (Ed.), *The Changing Composition of the Workforce: Implications for Future Research and Its Application* (pp. 105–109). Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3464-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3464-4_7)
13. Kruker, V. M., Schier, M., & von Streit, A. (2002). Geography and gendered labour markets. *GeoJournal*, 56(4), 243–251. <https://doi.org/10.1023/A:1025920109255>
14. Mayer, N. (2015). The closing of the radical right gender gap in France? *French Politics*, 13(4), 391–414. <https://doi.org/10.1057/fp.2015.18>
15. Misersky, J., Gyax, P. M., Canal, P., Gabriel, U., Garnham, A., Braun, F., ... Sczesny, S. (2014). Norms on the gender perception of role nouns in Czech, English, French, German, Italian, Norwegian, and Slovak. *Behavior Research Methods*, 46(3), 841–871. <https://doi.org/10.3758/s13428-013-0409-z>