

УДК 159.9:316.77:305

Чумаков Володимир Олексійович

викладач кафедри психології та педагогіки

Національний технічний університет України

«Київський

політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Chumakov Volodymyr

Lecturer of the Department of Psychology and Pedagogy

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ORCID: 0009-0006-7421-8119

Пріснякова Людмила Макарівна

доктор психології, професор,

завідувач кафедри психології

ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»

Prisnyakova Ludmila

Doctor of Psychology, Professor,

Head of the Department of Psychology

Private Higher Educational Institution «Dnipro University of Humanities»

ORCID: 0000-0003-2127-1830

Ходикіна Юлія Юріївна

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри психологічної і педагогічної антропології

Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди

Khodykina Yuliia

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the

Department of Psychological and Pedagogical Anthropology

H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University

ORCID: 0000-0002-0246-5421

[https://doi.org/10.60022/4\(1\)-12GF](https://doi.org/10.60022/4(1)-12GF)

ГЕНДЕРНІ ЧИННИКИ МІЖОСОБИСТІСНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ



© Автор(и). Ця стаття знаходиться у відкритому доступі та розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution 4.0. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

GENDER FACTORS OF INTERPERSONAL INTERACTION IN THE ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL ENVIRONMENT

Анотація. Мета статті – розроблення контекстуальної моделі гендерних аспектів міжособистісного спілкування в професійній діяльності та визначення умов її застосування для формування інклюзивної професійної комунікації. Дослідження виконано як інтегративний теоретико-аналітичний синтез із систематизованим пошуком джерел, поняттєвим і порівняльним аналізом та тематичним кодуванням. Розмежовано біологічну стать, гендерну ідентичність, гендерні ролі, професійний статус, організаційну культуру та комунікативну поведінку. Встановлено, що гендерно пов'язані відмінності в участі, асертивності, зворотному зв'язку, лідерстві, переговорах і цифровій взаємодії змінюються залежно від владних повноважень учасників, складу команди, організаційних норм компанії та формату контакту. Запропонована модель пояснює, як гендерні очікування впливають на професійну комунікацію через міжособистісні механізми та контекстуальні чинники. Практичні рекомендації охоплюють вимоги до структурування нарад, використання єдиних критеріїв зворотного зв'язку й оцінювання, а також пропозиції щодо організації доступного наставництва та розподіленого контролю під час цифрових зустрічей.

Ключові слова: гендер, міжособистісне спілкування, професійна діяльність, організаційна культура, інклюзивна комунікація.

Abstract. The article develops a methodological approach to taking into account gender aspects of interpersonal communication in professional activities. The study aims to develop a contextual model that reflects the relationship of these aspects and determine the conditions for its application in inclusive professional communication. The study is an integrative theoretical and analytical synthesis based on a systematized literature search, conceptual and comparative analysis, thematic coding, and qualitative synthesis; it does not claim the status of a systematic review or meta-analysis. Biological sex, gender identity, gender roles, professional status, organizational culture, and observable communication behavior are treated as distinct categories. The evidence indicates that speaking initiative, access to employee voice, assertiveness, developmental feedback, leadership, negotiation, team interaction, and digitally mediated communication cannot be interpreted as stable properties of women or men. Their expression varies with formal authority, expertise, team composition, organizational norms, occupational sector, cultural background, interaction goals, and communication format. Meeting research shows that idea quality does not always ensure equal recognition, while feedback studies identify a kindness bias that may reduce the specificity of critical messages addressed to women. Leadership and

negotiation findings are better explained by access to support, clarity of rules, and structural ambiguity than by gendered styles. Digital communication adds self-view, fatigue, and unequal control over meeting tools. The proposed model links individual characteristics and gender roles with interpersonal mechanisms, contextual moderators, and communication outcomes. Practical recommendations include requirements for organizing structured meetings, behavior-based feedback, transparent assessment, accessible mentoring, alternative channels for employees to express their opinions, distributed control in virtual meetings, and regular monitoring of communicative inclusion.

Keywords: *gender, interpersonal communication, professional activities, organisational culture, inclusive communication.*

Постановка проблеми. Професійна діяльність здійснюється через мережу міжособистісних контактів, що дає змогу працівникам узгоджувати рішення, обмінюватися знаннями, висловлювати незгоду, підтримувати колег, надавати зворотний зв'язок і домовлятися про розподіл відповідальності. Якість цих контактів позначається не лише на продуктивності праці, а й на формуванні відчуття психологічної безпеки, довіри, справедливості та готовності людини брати участь у спільному обговоренні. Гендер у такій взаємодії виявляє себе, однак його вплив не можна відокремити від статусу учасників, їхньої професійної ролі та організаційної культури.

У дослідженнях професійної комунікації співіснують два протилежні аналітичні викривлення. Перше полягає в поясненні поведінки через нібито стійкі «жіночі» або «чоловічі» стилі, а друге – у повному ігноруванні гендеру під приводом формальної рівності працівників. У першому випадку групові тенденції переносяться на окрему людину, а в другому – залишаються непоміченими статусні очікування, подвійні стандарти оцінювання та нерівний доступ до висловлення власної позиції. Обидва підходи знижують точність психологічного аналізу й можуть відтворювати упередження в управлінській практиці.

Дослідницька проблема полягає у визначенні того, які закономірності професійного спілкування, пов'язані з гендером, мають достатнє доказове підґрунтя, за яких умов вони виявляються та як ці знання перетворити на практики, що підтримують залученість, не закріплюючи стереотипи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Контекстуальний підхід до гендерної взаємодії персоналу розглядає її як поєднання індивідуальних уявлень, рольових очікувань, професійних відносин і організаційних норм [1]. Його теоретичне підґрунтя доповнюють гіпотеза гендерної подібності, яку висунула Дж. Гайд [2], аналіз стереотипів, розроблений Н. Еллемерс [3], теорія статусних переконань, авторами якої є К. Риджвей і С. Коррелл [4], а також концепція гендерованої організації Дж. Акер [5]. Комплексно ці підходи застерігають від

перенесення групових відмінностей на кожну людину та показують, що гендерні очікування діють через статус, повноваження та правила організації.

У контексті колективних обговорень науковці також звертають увагу на проблему визнання професійного внеску учасників під час обговорень. Так, К. Коффман та ін. [6] встановили, що в гендерно нетипових для учасника предметних сферах групи рідше обирають його для представлення спільної відповіді навіть за однакової якості ідей. Натомість Т. Янь та ін. [7] показали значення поведінкового прикладу керівниці для впевненості працівниць у праві висловлювати пропозиції. Водночас Д. Гардт та ін. [8] зафіксували нерівномірний розподіл мовленнєвої участі в змішаних командах. У своєму дослідженні М. Давчева та ін. [9] показали, що зв'язок гендерного складу команди з її результативністю опосередковується взаємодією керівника з командою та якістю координації діяльності підлеглих. Українське дослідження державних службовців не виявило суттєвої відмінності в загальному рівні комунікативної компетентності чоловіків і жінок, хоча зафіксувало особливості окремих способів взаємодії [10].

Науковці також вказують на важливість організаційної підтримки та зворотного зв'язку. Так, Дж.-Ю. Лі та ін. [11] довели, що прозора внутрішня комунікація щодо рівності й недискримінації посилює відчуття спроможності працівниць реагувати на проблемні ситуації. Водночас упередження доброзичливості може зменшувати конкретність критичних повідомлень жінкам і обмежувати їхній доступ до інформації, потрібної для розвитку [12]. Зважаючи на наведене, огляд організаційних заходів із забезпечення гендерної рівності продемонстрував, що їхня результативність залежить від змісту, тривалості та підтримки керівництва, а не лише від факту проведення навчання чи поширення директив [13].

У дослідженнях лідерства та переговорів також переважає контекстуальне пояснення. Так, Дж. Менг і М. С. Нілл [14] зазначають, що наставництво та інструментальна підтримка допомагають жінкам у сфері зв'язків із громадськістю долати робочо-сімейний конфлікт і пов'язані з ним кар'єрні ризики, але не підтверджують універсального «жіночого» стилю керівництва. Варто зауважити, що за чітких повноважень і наявності ресурсів під час переговорів гендерні відмінності не виявляються, проте вони посилюються за умов невизначеності позиції [15].

Окрім того, цифрове середовище спілкування додає учасникам тягар самоспостереження, відчуття постійної видимості та технічний контроль ведучого, що може нерівномірно посилювати втому й обмежувати активність підлеглих [16; 17]. Дослідники наголошують на посиленні впливу систем штучного інтелекту під час координації, водночас підкреслюючи неприпустимість заміщення ними людського рішення [18].

Отже, наукові джерела описують не універсальні «жіночі» й «чоловічі» стилі, а контекстуально змінні закономірності професійного спілкування,

пов'язані з гендером. Водночас дослідження нарад, зворотного зв'язку, лідерства, переговорів і цифрової взаємодії часто залишаються роз'єднаними; ключові поняття не завжди розмежовуються, а практичні рекомендації нерідко не мають критеріїв перевірки. Це зумовлює потребу в цілісній моделі, що пояснюватиме взаємозв'язок психологічних механізмів, професійних ситуацій і чинників, які змінюють їхній вплив, а також дасть змогу оцінювати результати інклюзивної комунікації в професійному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення контекстуальної моделі гендерних аспектів міжособистісного спілкування в професійній діяльності та визначення умов її застосування для формування інклюзивної професійної комунікації.

Для досягнення мети визначено три завдання: 1) розмежувати ключові поняття й описати психологічні механізми впливу гендерних очікувань на професійну взаємодію; 2) систематизувати комунікативні закономірності, контекстуальні модератори та межі їхнього узагальнення в типових професійних ситуаціях; 3) обґрунтувати адресні практики для керівників, фахівців з управління персоналом і команд, а також визначити критерії оцінювання їхньої результативності.

Дослідження виконано як інтегративний теоретико-аналітичний синтез. Поняттєвий і порівняльний аналіз поєднано з систематизованим пошуком джерел, тематичним кодуванням результатів і моделюванням зв'язків між індивідуальними, міжособистісними й організаційними чинниками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для обґрунтування гендерних аспектів професійного спілкування спочатку доцільно окреслити поняттєві межі та психологічні механізми, використані в дослідженні. Біологічна стать за сучасними уявленнями означає зафіксовану при народженні або зазначену респондентом статеву категорію, причому під гендерною ідентичністю розуміють самовизначення людини, а гендерні ролі характеризуються засвоєними очікуваннями щодо прийнятної поведінки [1–5]. Ці категорії не є взаємозамінними. Бінарне порівняння груп «жінки» і «чоловіки» фіксує статистичну відмінність, але саме по собі не пояснює, чи пов'язана вона з соціалізацією, роллю, статусом або доступом до влади.

Професійний статус охоплює посаду, право ухвалювати рішення, контроль ресурсів і визнану експертність. Організаційна культура виявляється не лише в задекларованих цінностях, а й у звичних правилах: хто відкриває та підсумовує обговорення, як реагують на незгоду, кому доручають підтримувальну роботу та чи існує безпечний канал для надання пропозицій. Комунікативна поведінка, на відміну від цих умов, безпосередньо спостерігається за тривалістю мовлення, черговістю реплік, способом аргументації, слуханням, критикою та реакцією на напруження.

У межах цієї статті інклюзивна професійна комунікація визначається як організація взаємодії, за якої право висловлюватися, доступ до інформації,

зворотного зв'язку та впливу на ухвалення рішень залежить від професійної ролі, компетентності й аргументів, а не від гендерних очікувань. Вона не передбачає однакової поведінки всіх учасників, проте вимагає однакових критеріїв оцінювання та можливості завершити думку, поставити запитання, висловити незгоду й отримати корисну для розвитку інформацію.

Отже, психологічний механізм гендерного впливу функціонує як послідовний процес. Професійна ситуація робить гендер більш або менш помітним; далі активізуються очікування щодо компетентності, асертивності чи турботливості, які впливають на тлумачення однакової поведінки. Реакції колег і керівників змінюють подальшу готовність людини говорити, заперечувати чи брати на себе лідерську роль, а повторюваний зворотний зв'язок закріплює організаційні норми. Тому закономірності, пов'язані з гендером, мають імовірнісний і контекстуальний характер.

Зокрема на нарадах і в командних обговореннях гендер пов'язується з участю через статусну видимість і правила розподілу слова. За неструктурованої дискусії перевагу отримує той, хто швидше вступає в розмову або довше утримує слово. Водночас якість ідеї не завжди гарантує право представляти спільну позицію [6; 8]. Окрім того, формальна влада також не забезпечує однакової комунікативної свободи, якщо наполегливість жінки оцінюється критичніше. Водночас попередньо визначені ролі, письмова підготовка та послідовне надання слова зменшують залежність участі від неформальної конкуренції.

Поняття «голос працівника» уточнює, що важливою є не лише фізична можливість висловитися, а й упевненість у легітимності ініціативи. Рольова модель керівниці, передбачувана реакція керівника та безпечний канал для висловлення незгоди підвищують готовність працівниць порушувати робочі проблеми [7]. Це означає, що низька активність може бути не особистою пасивністю, а відповіддю на попередній досвід знецінення. Отже, організаційна підтримка стає дієвою, коли прозорі правила доповнюються реальною можливістю ставити запитання та впливати на рішення [11].

У контексті зворотного зв'язку та оцінювання особливу проблему становлять подвійні гендерні стандарти. Однакова манера висловлювання може сприйматися як ознака професійної впевненості чи як надмірна різкість залежно від гендеру того, хто говорить. Водночас прагнення бути м'якшим у спілкуванні з жінками нерідко призводить до менш конкретної критики та позбавляє їх інформації, необхідної для професійного розвитку [12]. Тому зворотний зв'язок доцільно будувати за єдиними критеріями: окремо аналізувати факти, наслідки дій і очікувані зміни, оцінюючи професійний результат, а не суб'єктивне враження від стилю спілкування.

Підтримувальна й емоційна робота – пояснення рішень, допомога новачкам, відновлення взаєморозуміння та зниження напруження – часто залишається поза формальними показниками результативності. Дослідження командної згуртованості показує, що підтримувальні взаємодії можуть бути

механізмом, через який якість відносин пов'язується з результативністю, але не дає підстав автоматично приписувати таку поведінку жінкам [9, с. 25035–25037]. Результати українських досліджень також свідчать, що загальний рівень комунікативної компетентності чоловіків і жінок не різниться, хоча окремі способи координації та діалогу можуть мати різну вираженість [10, с. 70]. Важливо враховувати не лише частоту таких дій, а й те, хто систематично витрачає час на підтримання відносин і чи визнається ця робота під час оцінювання. Отже, організація має розглядати підтримку як спостережуваний професійний внесок, розподіляти відповідні обов'язки та не перетворювати емпатію на неформальну вимогу до працівників певного гендеру.

У контексті лідерської комунікації доцільно розрізнити стиль поведінки керівника та умови, що забезпечують працівникам доступ до ресурсів і професійного розвитку. Лідерська комунікація стає інклюзивною, коли керівник легітимізує участь, забезпечує доступ до наставництва й однаково визнає професійний внесок різних працівників.

У переговорах гендерні відмінності виявляються насамперед за умов невизначеності щодо прийнятного розподілу ресурсів. У симетричній ситуації, де очевидною нормою був розподіл у співвідношенні 50 : 50, відмінностей між жінками та чоловіками не встановлено, проте вони ставали помітнішими після введення асиметрії, коли єдиного зрозумілого правила вже не існувало [15, с. 882–883]. Хоча ці дані мають високу внутрішню валідність, їхні результати не можна безпосередньо переносити на всі організаційні переговори. Практично важливим є не припущення про гендерну схильність до поступливості чи конкуренції, а зменшення структурної невизначеності через чіткий мандат, однаковий доступ до інформації та прозорі критерії результату.

Варто зауважити, що командна результативність також не впливає безпосередньо з гендерного складу. Вона залежить від того, чи включені різні учасники в центральний інформаційний обмін, як часто керівник взаємодіє з командою та чи мають члени групи реальний вплив на рішення [9, с. 25036–25037]. Саме тому формальна гендерна різноманітність без правил участі може не змінити ані згуртованість, ані продуктивність команди, а епізодичні тренінги не усувають потреби переглянути процедури оцінювання, розподілу ролей і відповідальності [10; 13].

Контекстуальний аналіз професійної взаємодії також має враховувати інтерсекційність – поєднання гендеру з віком, культурним походженням, професійною сферою, статусом та іншими соціальними характеристиками. Гендерні стереотипи діють не ізольовано: їхня помітність і наслідки змінюються залежно від позиції людини в ієрархії та норм конкретного середовища [3; 4]. Наприклад, однакова пряма манера висловлювання може по-різному оцінюватися стосовно молодій фахівчині, досвідченій керівниці або працівниці, яка належить до культурної меншини. Водночас більшість розглянутих досліджень використовує бінарне порівняння жінок і чоловіків та не дає змоги

окремо оцінити всі перетини ідентичностей. З огляду на це, виявлені закономірності варто використовувати як контекстуальні гіпотези для організаційної діагностики, перевіряючи їх на локальних даних, а не як готові характеристики окремої людини.

У цифрових і гібридних командах до статусних механізмів додаються самоспостереження, обмежені невербальні сигнали й технічний контроль ведучого. Камера, чат, запис і функція «підняти руку» можуть розширювати участь лише за прозорих правил – інакше вони дають змогу модераторові суб'єктивно керувати увагою та словом [16; 17]. Системи штучного інтелекту можуть допомагати узагальнювати пропозиції та впорядковувати інформаційні потоки, однак оцінювання людей і розподіл професійних завдань мають залишатися під людським контролем [18].

Отже, порівняння професійних ситуацій дає змогу дійти висновку, що гендерні очікування впливають на комунікацію не ізольовано, а через поєднання статусу, організаційних правил, мети взаємодії та формату контакту. У табл. 1 систематизовано, які закономірності виявлено для нарад, голосу працівника, зворотного зв'язку, лідерства, переговорів, командної та цифрової взаємодії, а також визначено межі їхнього застосування в інших контекстах.

Результати здійсненого аналізу дають підстави перейти від опису окремих відмінностей до пояснення умов, за яких вони виникають. Запропонована модель (рис. 1) розглядає інклюзивну професійну комунікацію як результат взаємодії чотирьох рівнів: індивідуальних характеристик, міжособистісних механізмів, контекстуальних модераторів і комунікативних наслідків.

Таблиця 1

Матриця комунікативних закономірностей, пов'язаних із гендером, у професійних контекстах

Ситуація та індикатор			
Узагальнена закономірність	Ключові модератори	Якість і межі доказів	Практичний висновок
Наради: частота й тривалість висловлювань			
У неструктурованих змішаних групах участь може розподілятися нерівномірно, а якість ідеї не завжди визначає право представляти позицію	Статус, експертність, склад групи, правила черги, тип завдання	Висока для експериментальних досліджень; перенесення між галузями обмежене	Необхідно структурувати черговість і оцінювати внесок, а не лише кількість реплік
Голос працівника: пропозиції, незгода, запитання			
Готовність висловлюватися залежить від рольових моделей, реакції керівника та очікуваного ризику санкцій	Психологічна безпека, попередній досвід, доступні канали, поведінка керівника	Помірно висока; механізм підтверджено декількома дослідженнями, але контексти різняться	Забезпечити альтернативні канали та передбачувати реакцію на незгоду

Зворотний зв'язок: конкретність і критичність			
Прагнення бути доброзичливими до жінок може зменшувати конкретність критики та її розвивальну цінність	Гендер адресата, стереотип теплоти, формат оцінювання, підготовка керівника	Висока; поєднано польові дані та експерименти, переважно на західних вибірках	Застосовувати єдину поведінкову структуру повідомлення для всіх
Лідерство та підтримка: наставництво, доступ до ресурсів			
У сфері зв'язків із громадськістю наставництво та інструментальна підтримка допомагають зменшувати робочо-сімейний конфлікт і пов'язані кар'єрні ризики; універсального стилю керівництва не встановлено	Сектор, рівень посади, доступність наставників, організаційні політики	Помірна; дані отримано в окремих професійних сферах і потребують ширшої перевірки	Забезпечувати рівний доступ до наставництва й розвитку та оцінювати спостережувані дії керівника
Конфлікт і переговори: асертивність, результат			
Гендерні відмінності слабшають за чітких правил і посилюються за структурної невизначеності	Мандат, інформаційна симетрія, альтернативи, досвід, критерії результату	Висока внутрішня валідність для лабораторного дизайну; перенесення на реальні організаційні переговори обмежене	Зменшувати невизначеність і встановлювати прозорі критерії рішення
Командна робота: згуртованість і продуктивність			
Гендерний склад діє через залученість, інформаційний обмін і взаємодію з керівником; сам по собі результату не гарантує	Частота контактів, розподіл експертності, взаємозалежність завдань, вплив на рішення	Помірно висока; використано різні дизайни та показники результативності	Оцінювати реальну участь у центральних взаємодіях, а не лише склад команди
Цифрові зустрічі: контроль, навантаження, втома			
Самоспостереження та централізований контроль засобів зустрічі можуть нерівномірно посилювати навантаження та упередження	Тривалість, камера, самоперегляд, роль ведучого, правила чату й запису	Помірна; наявні велика перехресна вибірка та якісне дослідження	Надавати вибір каналу, перерви та розподілений технічний контроль

Джерело: складено авторами на основі [6–17]

Логіка моделі полягає в тому, що стать, гендерна ідентичність і рольові очікування не визначають поведінку безпосередньо. Їхній вплив опосередковують статусні очікування, розподіл черги мовлення, тлумачення асертивності, підтримка та зворотний зв'язок. Професійна ситуація, владна асиметрія, організаційна культура й формат взаємодії змінюють силу цих механізмів, а отримані результати – участь, довіра, якості рішень або виснаження – через зворотний зв'язок формують подальші норми поведінки.

До індивідуального рівня моделі включено також поточний психоемоційний стан, оскільки він впливає на здатність слухати, регулювати напруження й тлумачити неоднозначні повідомлення. Дослідження естетичного впливу середовища опосередковано підтверджує значення емоційного фону [19].

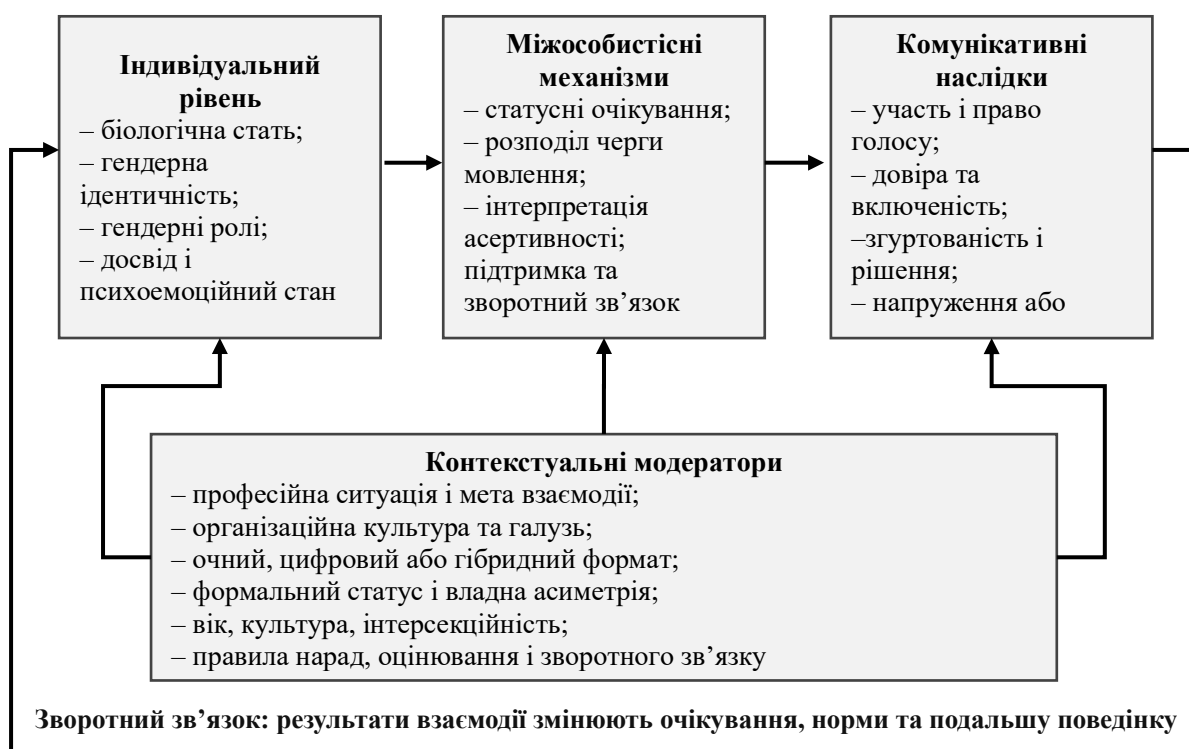


Рис. 1. Контекстуальна модель гендерних аспектів професійної комунікації

Джерело: розроблено авторами на основі теоретичного й тематичного синтезу [1–17; 19]

Модель дає змогу добирати комунікативні практики не за гендером учасника, а відповідно до конкретного ризику: нерівних можливостей висловитися, нечіткого зворотного зв'язку, статусної невизначеності чи цифрового перевантаження.

Для керівників нарад пріоритетом є структурована участь в загальному обговоренні. До зустрічі доцільно визначати мету, рішення та спосіб подання пропозицій, а усне обговорення доповнювати короткими письмовими позиціями. Під час розгляду складних питань варто послідовно надавати слово учасникам. Результативність професійної участі має оцінюватися не за кількістю реплік, а за

часткою експертних пропозицій, які були розглянуті, здатністю обґрунтувати думку та вплинути на ухвалення рішення [6–8].

Керівникам і фахівцям з управління персоналом рекомендується будувати зворотний зв'язок за єдиною поведінковою схемою: конкретна дія – її наслідок – очікувана зміна – доступна підтримка. Перед розмовою варто перевірити, чи однаково конкретними є повідомлення для працівників різного гендеру та чи не замінюється критична інформація загальною похвалою. Показниками ефективності професійного спілкування є частка повідомлень із конкретними пропозиціями, наявність домовленості про подальші дії та рівний доступ до розвивального зворотного зв'язку [11; 12].

У конфліктах, переговорах і лідерській взаємодії необхідно відрізняти асертивність від агресії, а доброзичливість – від поступливості. Структурну невизначеність варто зменшувати, заздалегідь визначаючи мандат, критерії рішення, доступну інформацію та межі відповідальності. Оцінювання керівників доцільно здійснювати за спостережуваними діями – ясністю цілей, якістю аргументації, підтримкою участі та виконанням домовленостей. Доступ до наставництва та професійних мереж має визначатися за зрозумілими й однаковими для всіх критеріями, а не залежати від особистих зв'язків або належності до неформальних професійних кіл [14; 15; 20].

Зважаючи на викладене, фахівцям з управління персоналом доцільно щоквартально аналізувати, хто отримує складні завдання, підтримку ідей, наставництво та професійні можливості, а хто переважно виконує неформальну підтримувальну роботу. Додатковими індикаторами результативності є розподіл часу мовлення, частка врахованих пропозицій, конкретність зворотного зв'язку та доступ до центральних інформаційних потоків. Якщо ці показники демонструють гендерні упередження, практику варто переглянути незалежно від її формально інклюзивного опису [10; 13; 20].

У цифрових і гібридних командах варто дозволяти працівникам приховувати власне зображення, передбачати перерви, чергувати відео з аудіо та асинхронними каналами, а функції ведення чату та підбивання підсумків розподіляти між декількома учасниками [16; 17].

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті розмежовано поняття біологічної статі, гендерної ідентичності, гендерної ролі, професійного статусу, організаційної культури та комунікативної поведінки. Встановлено, що гендерні очікування впливають на професійну взаємодію опосередковано – через оцінювання компетентності учасників, визнання їхньої статусної легітимності, розподіл права на висловлювання та характер зворотного зв'язку. Отже, статі не може розглядатися як самостійний чинник, що однозначно визначає стиль професійного спілкування.

Систематизовано комунікативні закономірності пов'язані з гендером, що виявляються під час нарад, висловлення працівниками пропозицій і незгоди, надання зворотного зв'язку, лідерської та переговорної взаємодії, командної

роботи й цифрових зустрічей. Встановлено, що вираженість і спрямованість цих закономірностей змінюються залежно від владної асиметрії, чіткості правил, визнаної експертності, складу групи, організаційної культури та формату контакту. Узагальнений результат аналізу полягає в підтвердженні контекстуальної мінливості гендерних проявів у професійній комунікації, а не наявності універсальних відмінностей між жінками та чоловіками.

Спираючись на контекстуальну модель, обґрунтовано адресні організаційні практики для керівників, фахівців з управління персоналом і команд, що охоплюють вимоги до структурованості нарад, застосування єдиної схеми зворотного зв'язку, запровадження прозорих правил переговорів і оцінювання, забезпечення рівного доступу до наставництва та розподілу технічного контролю під час цифрових зустрічей. Результативність цих практик запропоновано оцінювати за змінами в рівні участі працівників в обговоренні, якості зворотного зв'язку, визнанні професійного внеску та впливі аргументів на ухвалення рішень.

Отже, наукове значення дослідження полягає в розробленні контекстуальної моделі, що пояснює прояви гендеру в професійній комунікації через взаємодію індивідуальних характеристик, міжособистісних механізмів та організаційних умов. Запропонований підхід дає змогу відмовитися від дихотомічного протиставлення «жіночого» і «чоловічого» стилів спілкування на користь аналізу умов, за яких гендерні очікування впливають на участь, оцінювання та результати взаємодії. Практичне значення роботи визначається можливістю застосування моделі для діагностики комунікативної включеності, підготовки керівників, удосконалення процедур оцінювання персоналу та проектування командної взаємодії.

Обмеження дослідження пов'язані з переважно бінарною операціоналізацією гендеру, методологічною неоднорідністю праць і нерівномірним представленням професійних сфер і культур. Подальша перевірка моделі має охопити українські організації та поєднати спостереження за нарадами, аналіз мовленнєвих черг, оцінювання якості зворотного зв'язку та квазіекспериментальне порівняння команд до і після впровадження структурованих правил участі.

Література

1. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій: монографія. Київ; Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 313 с.
2. Hyde J. S. The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*. 2005. Vol. 60, No. 6. P. 581–592. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>
3. Ellemers N. Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*. 2018. Vol. 69. P. 275–298. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>

4. Ridgeway C. L., Correll S. J. Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*. 2004. Vol. 18, No. 4. P. 510–531. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243204265269>
5. Acker J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*. 1990. Vol. 4, No. 2. P. 139–158. DOI: <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
6. Coffman K. B., Flikkema C. B., Shurchkov O. Gender stereotypes in deliberation and team decisions. *Games and Economic Behavior*. 2021. Vol. 129. P. 329–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2021.06.004>
7. Yan T. T., Tangirala S., Vadera A. K., Ekkirala S. How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects in the development of voice self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*. 2022. Vol. 107, No. 4. P. 650–667. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000892>
8. Hardt D., Mayer L., Rincke J. Who does the talking here? The impact of gender composition on team interactions. *Management Science*. 2025. Vol. 71, No. 5. P. 4131–4152. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.03411>
9. Davcheva M., González-Romá V. Proportion of women in work teams and team performance: A moderated mediation model. *Current Psychology*. 2023. Vol. 42. P. 25028–25041. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03534-9>
10. Улунова Г. Є., Ніколаєнко С. О. Гендерні особливості управлінсько-координаційного компонента культури професійного спілкування державних службовців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 5. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.5.10>
11. Li J.-Y., Lee Y., Xu D. The role of strategic internal communication in empowering female employees to cope with workplace gender discrimination. *Corporate Communications: An International Journal*. 2023. Vol. 28, No. 1. P. 135–154. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0065>
12. Jampol L., Rattan A., Wolf E. B. A bias toward kindness goals in performance feedback to women (vs. men). *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2023. Vol. 49, No. 10. P. 1423–1438. DOI: <https://doi.org/10.1177/01461672221088402>
13. Tricco A. C., Parker A., Khan P. A. et al. Interventions on gender equity in the workplace: A scoping review. *BMC Medicine*. 2024. Vol. 22. Art. 149. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12916-024-03346-7>
14. Meng J., Neill M. S. Diversifying gender equity in leadership in public relations: The role of mentoring and instrumental support at the organizational level. *Corporate Communications: An International Journal*. 2023. Vol. 28, No. 1. P. 155–168. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0066>
15. Hernandez-Arenaz I., Iriberri N. Gender differences in alternating-offer bargaining: An experimental study. *Experimental Economics*. 2023. Vol. 26. P. 879–914. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10683-023-09796-9>

16. Fauville G., Luo M., Queiroz A. C. M., Lee A., Bailenson J. N., Hancock J. Video-conferencing usage dynamics and nonverbal mechanisms exacerbate Zoom fatigue, particularly for women. *Computers in Human Behavior Reports*. 2023. Vol. 10. Art. 100271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100271>
17. Houtti M., Zhou M., Terveen L., Chancellor S. “All of the White People Went First”: How video conferencing consolidates control and exacerbates workplace bias. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. 2023. Vol. 7, No. CSCW1. Art. 121. DOI: <https://doi.org/10.1145/3579597>
18. Kravchuk Y. The role of artificial intelligence in optimising volunteering processes for social initiatives. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 13(41). С. 835–846. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13\(41\)-835-846](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-835-846)
19. Chyhryn R. Aesthetic regulation of psychoemotional state through original floral compositions. *Humanities Science Current Issues*. 2025. Vol. 2, No. 94. P. 251–258. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/94-2-35>
20. Ilchenko N. The economic impact of women’s IT communities and women’s leadership on team productivity and technology industry development. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>

References

1. Tkalych, M. H. (2015). *Psykhologhiia hendernoi vzaiemodii personalu orhanizatsii* [Psychology of gender interaction of organizational personnel]. ZNU [in Ukrainian].
2. Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581–592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>
3. Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
4. Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510–531. <https://doi.org/10.1177/0891243204265269>
5. Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
6. Coffman, K. B., Flikkema, C. B., & Shurchkov, O. (2021). Gender stereotypes in deliberation and team decisions. *Games and Economic Behavior*, 129, 329–349. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2021.06.004>
7. Yan, T. T., Tangirala, S., Vadera, A. K., & Ekkirala, S. (2022). How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects in the development of voice self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 650–667. <https://doi.org/10.1037/apl0000892>

8. Hardt, D., Mayer, L., & Rincke, J. (2025). Who does the talking here? The impact of gender composition on team interactions. *Management Science*, 71(5), 4131–4152. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.03411>
9. Davcheva, M., & González-Romá, V. (2023). Proportion of women in work teams and team performance: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 42, 25028–25041. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03534-9>
10. Ulunova, H. Ye., & Nikolaienko, S. O. (2021). Henderni osoblyvosti upravlinsko-koordynatsiinoho komponenta kultury profesiinoho spilkuвання derzhavnykh sluzhbovtiv [Gender characteristics of the managerial-coordinative component of civil servants' professional communication culture]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 5, 66–71. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.5.10> [in Ukrainian].
11. Li, J.-Y., Lee, Y., & Xu, D. (2023). The role of strategic internal communication in empowering female employees to cope with workplace gender discrimination. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(1), 135–154. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0065>
12. Jampol, L., Rattan, A., & Wolf, E. B. (2023). A bias toward kindness goals in performance feedback to women (vs. men). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(10), 1423–1438. <https://doi.org/10.1177/01461672221088402>
13. Tricco, A. C., et al. (2024). Interventions on gender equity in the workplace: A scoping review. *BMC Medicine*, 22, Article 149. <https://doi.org/10.1186/s12916-024-03346-7>
14. Meng, J., & Neill, M. S. (2023). Diversifying gender equity in leadership in public relations: The role of mentoring and instrumental support at the organizational level. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(1), 155–168. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0066>
15. Hernandez-Arenaz, I., & Iriberri, N. (2023). Gender differences in alternating-offer bargaining: An experimental study. *Experimental Economics*, 26, 879–914. <https://doi.org/10.1007/s10683-023-09796-9>
16. Fauville, G., et al. (2023). Video-conferencing usage dynamics and nonverbal mechanisms exacerbate Zoom fatigue, particularly for women. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, Article 100271. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100271>
17. Houtti, M., Zhou, M., Terveen, L., & Chancellor, S. (2023). “All of the White People Went First”: How video conferencing consolidates control and exacerbates workplace bias. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(CSCW1), Article 121. <https://doi.org/10.1145/3579597>
18. Kravchuk, Y. (2024). The role of artificial intelligence in optimising volunteering processes for social initiatives. *Science and Technology Today*, 13(41), 835–846. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13\(41\)-835-846](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-835-846)

19. Chyhryn, R. (2025). Aesthetic regulation of psychoemotional state through original floral compositions. *Humanities Science Current Issues*, 2(94), 251–258. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/94-2-35>

20. Ilchenko, N. (2025). The economic impact of women's IT communities and women's leadership on team productivity and technology industry development. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>

Отримано:04.05.2026

Прийнято до публікації:28.07.2026

Опубліковано:21.08.2026