

УДК 005.32

Хитра Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

Поперечна Наталія Валеріївна

студентка Хмельницького національного університету

Хитрая Елена Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда
Хмельницкого национального университета

Поперечная Наталья Валерьевна

студентка Хмельницкого национального университета

Khytra Olena Volodymyrivna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Personnel Management and Labour Economics

Khmelnytskyi National University

Poperechna Natalia Valeryevna

Student of Khmelnytskyi National University

**ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ
ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
GENDER ASPECTS OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND
PERSONNEL MANAGEMENT**

Анотація. Розглянуто прояви гендерної професійної сегрегації на ринку праці та гендерної асиметричності в реалізації лідерських здібностей і кар'єрних амбіцій працівників різної статі. Встановлено передумови гендерної

нерівності у соціально-трудої сфері та окреслено шляхи її подолання. Доведена необхідність урахування гендерних установок працівників та спрямованості гендерної взаємодії в робочих групах у контексті забезпечення їх спрацьованості та високої продуктивності праці. Виконано порівняльний аналіз чоловічого та жіночого стилів ділового спілкування, мотивування поведінки й управління. Доведена доцільність впровадження принципів гендерного менеджменту до системи управління персоналом.

Ключові слова: гендерна взаємодія, гендерна нерівність, гендерна політика організації, гендерна професійна сегрегація, гендерний менеджмент.

Аннотація. Рассмотрены проявления гендерной профессиональной сегрегации на рынке труда и гендерной асимметрии в реализации лидерских способностей и карьерных амбиций работников разного пола. Установлены предпосылки гендерного неравенства в социально-трудоой сфере и намечены пути его преодоления. Доказана необходимость учета гендерных установок работников и направленности гендерного взаимодействия в рабочих группах в контексте обеспечения их сработанности и высокой производительности труда. Выполнен сравнительный анализ мужского и женского стилей делового общения, мотивации поведения и управления. Доказана целесообразность внедрения принципов гендерного менеджмента в систему управления персоналом.

Ключевые слова: гендерное взаимодействие, гендерное неравенство, гендерная политика организации, гендерная профессиональная сегрегація, гендерный менеджмент.

Summary. The manifestations of gender professional segregation at the labour and gender asymmetry market in the leadership abilities realization and the career ambitions of workers of different sex are considered. The prerequisites for gender inequality in the social and labour sphere and the ways of their overcoming are started. The necessity of taking into account the gender of worker as well as the direction of gender interaction in working groups in the context of their workability and high labour productivity is proved. The comparative analysis of male and female

styles of business communication, the motivation for behaviour and management are done. The expediency of gender management implementation into the personnel management system is proved.

Keywords: gender interaction, gender inequality, gender policy of the organization, gender professional segregation, gender management.

Постановка проблеми. У кожному суспільстві існує поділ праці між представниками різних статей, специфічні для чоловіків і жінок види діяльності й соціальні функції, тобто гендерна диференціація – процес, в якому біологічні відмінності між чоловіками й жінками наділяються соціальним значенням і використовуються як засоби соціальної класифікації [1, с. 113]. Структура ринку праці, взаємини на робочому місці, контроль робочого процесу – все це перебуває під впливом символів гендеру, процесів гендерної ідентичності, стереотипів.

Поняттям “гендер” (від англ. Gender – стать, рід) позначають безперервний процес продукування суспільством відмінностей у чоловічих і жіночих ролях, ментальних та емоційних характеристиках. Методологія гендерного аналізу розглядає світ як гендерно маркований, орієнтуючи на розрізнення і розмаїття, а не на типовість і однозначність. Таку реальність, на думку Л.А. Усанової та М.М. Нестеренко, не можна спростити до логічної послідовності чи заданого алгоритму, вона є складним механізмом взаємозалежності чоловіка й жінки [2, с. 98]. Останні дослідження довели, що формула “рівність у відмінності” та політика “відсутність відмінностей” не сприяли розв’язанню реальних гендерних проблем, а отже, у сфері соціально-професійного поділу праці й досі мають місце статева сегрегація, неконструктивна гендерна політика організацій, неможливість реалізувати особистісний та професійний потенціал і виникнення у зв’язку з цим гендерно-рольового стресу у співробітників [3, с. 87].

Зважаючи на той факт, що поведінка жінки й поведінка чоловіка суттєво відрізняються за змістом і рушійними силами, важливим, на думку Н.О. Кодацької [4, с. 475], є застосування гендерного підходу до управління персоналом. Урахування гендерних аспектів допоможе краще зрозуміти мотивацію чоловіків і жінок у трудовій сфері, правильно підібрати належні

стимули, налагодити комунікації, знизити конфліктність у колективі і підвищити завдяки цьому продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів проблеми гендерних відмінностей у соціально-трудої сфері присвячена значна кількість наукових праць. Зокрема, гендерні аспекти ділового спілкування та розбудови комунікацій вивчають О. Мешко і Г. Мешко [5], Л. Корнева [6]; на конфлікти ділового спілкування в умовах гендерної нерівності звертають увагу С.М. Бортнік та М.В. Саган [7]. Гендерні аспекти корпоративної культури досліджує В.П. Кубко [8]. Чинники гендерної нерівності у сфері вітчизняного топ-менеджменту визначені у праці І.Ю. Кочуми і Т.М. Мандоліної [9]. Порівняльний аналіз розвитку чоловічої та жіночої кар'єри виконала Е.Р. Степанова [10]. Н.О. Кодацька у своїх дослідженнях розкриває особливості гендерного підходу в управлінні персоналом [4], встановлює причини виникнення гендерної диференціації у соціально-трудої відносинах [1] та гендерні відмінності процесу професійного самовизначення [11]. М.Г. Ткалич, Д.О. Шутько, Я.Ю. Кацович, Л.М. Карамушка досліджують соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації [12–14], соціально-психологічні характеристики гендерних груп [15], психолого-організаційні аспекти розбудови гендерної політики організацій [16; 17] та обґрунтовують гендерно-орієнтований підхід до особистісно-професійного розвитку працівників [18], психологічного супроводу персоналу організації [19]. Гендерні аспекти менеджменту досліджують Л.О. Пампуха [20], Д.О. Гладка та М.О. Самофалова [21]; Н.В. Боркова обґрунтовує вибір стилю управління з урахуванням гендерних особливостей [22]. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства досліджують Л. Усанова та М. Нестеренко [2], Г. Ортіна [23], Д. Коваленко та М. Школяр [24], А. Весельська [25] та інші науковці.

Зважаючи на багатоаспектність проявів організаційної поведінки, дослідження ролі гендерного чинника у забезпеченні її ефективного регулювання на вітчизняних підприємствах досі залишається актуальним. Зокрема, розробка механізмів продуктивної гендерної взаємодії працівників може позитивно вплинути на ставлення до праці, підвищити рівень задоволеності трудовим життям, знизити плинність кадрів і поліпшити соціально-психологічний клімат.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективної гендерної взаємодії працівників та попередження негативних проявів гендерної асиметрії в організаційній поведінці, урахування яких дозволить удосконалити управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна організація є соціально-культурним та професійним середовищем, в якому особистість позиціонує себе як професіонал, людина, жінка або чоловік, співробітник, член команди [12, с. 46]. Організаційні відносини формуються на основі організаційної взаємодії, яка характеризується тривалістю, сталістю і систематичністю організаційних взаємин, їх самовідновлюваністю та розмаїттям організаційних зв'язків. Під організаційною взаємодією розуміють взаємовигідні та взаємоузгоджені (за цілями, часом, місцем, ресурсами тощо) дії індивідів як членів організаційних формувань [14, с. 45–46].

На нашу думку, у механізмі діагностики та коригування організаційної поведінки важливу роль відіграє чинник гендерної диференціації (нерівності), вплив якого проявляється на різних рівнях зовнішнього і внутрішнього середовища організації (рис. 1). До того ж, існує точка зору, що гендерні відмінності більше стосуються структури та функцій організації, ніж індивідуальних характеристик чоловіків і жінок, а тому в сучасних підходах до вивчення організаційних та професійних відносин (і, відповідно, управління персоналом) організації повинні сприйматися як гендеровані, а не як гендерно нейтральні [14, с. 46].

Зовнішнє середовище організації (суспільство, ринок праці) створює усі підстави для гендерної нерівності, під якою розуміють прояв дискримінації щодо певної статі, що супроводжується нав'язуванням певної гендерної ролі, тиском з боку суспільства з метою її виконання, виявом антипатій до тієї чи іншої особи та неможливістю належним чином їй реалізуватись у суспільстві [7]. Гендерні стереотипи призводять до гендерної дискримінації, коли біологічна стать стає перешкодою для обіймання певних посад або для заняття різними видами професійної діяльності [1, с. 114]; це, у свою чергу, зумовлює дисбаланс у можливостях доступу жінок і чоловіків до гідної праці [11, с. 22], породжує відчуття несправедливості, незадоволеності працею, емоційного вигорання.



Рис. 1. Логіка урахування гендерної диференціації та гендерної взаємодії в організаційній поведінці та впровадження принципів гендерного менеджменту до системи управління персоналом

Як показали дослідження, жінки частіше програють у конкурентній боротьбі за “гарне” робоче місце. У жіночій гендерній групі, як правило, спостерігаються нижча кваліфікація, нижча оплата праці, обмежений набір професій, вищий рівень безробіття, менша представленість в управлінській сфері. Тенденція працевлаштування жінок за чітко визначеними професіями, галузями зайнятості і посадовими категоріями дістала назву “гендерна професійна сегрегація” [23, с. 32], що має горизонтальний і вертикальний прояви.

Горизонтальна гендерна сегрегація передбачає поділ на “жіночі” і “чоловічі” професії та сфери діяльності. Відповідно до пануючого гендерного розподілу сфер зайнятості, більшість жінок працюють у невиробничих видах побутового обслуговування, громадському харчуванні, роздрібній торгівлі, медицині, освіті, культурі. Традиційно “чоловічими” вважаються сфери добувної

промисловості, машинобудування, будівництва, військової промисловості [15, с. 78]. Однак, як зауважує Л.О. Пампуха, цей поділ зазвичай носить традиційно-побутовий, а не науково обґрунтований характер, оскільки в більшості випадків він не пов'язаний з особливостями жіночої психіки та інтелекту [20]. Наслідком професійної сегрегації часто стає диференціація доходів, оскільки професії з чоловічим домінуванням проявляють тенденцію до вищої оплачуваності. Відтак, робота чоловіків винагороджується відповідно до її позиції в ієрархії чоловічих занять, а робота жінок – відповідно до ієрархії жіночих занять [12, с. 47].

Вертикальна сегрегація має місце, коли жінки і чоловіки нерівномірно розподілені за посадами та статусами у межах галузі чи установи. Така нерівність відображає стереотипи щодо взаємовиключаючих здібностей і характеру діяльності чоловіка /жінки, зокрема поділ на експресивну (обслуговуючо-виконавчу) та інструментальну (творчо-результативну) сфери діяльності [2, с. 104–105; 3, с. 102].

Інша група чинників, що впливають на організаційну поведінку, – це ставлення до гендерного питання всередині того чи іншого підприємства. Дослідження М.Г. Ткалич [13, с. 246–247] дозволили зробити висновки, що у вітчизняних організаціях існують гендерні відмінності у поведінкових стратегіях міжособистісної взаємодії, суб'єктивній оцінці інтерперсональних стосунків з колегами протилежної статі, типах гендерної взаємодії персоналу.

М.Г. Ткалич та Л.М. Карамушка пропонують розглядати організацію як об'єкт і суб'єкт гендерної взаємодії – сукупності соціально-рольових відносин між гендерними групами та у гендерній інгрупі в організації, що реалізується в рамках організаційно-професійних та міжособистісних взаємин персоналу [3, с. 89; 14, с. 46]. На думку дослідників, існує зв'язок між психологічним змістом гендерної взаємодії персоналу і особливостями організаційного розвитку та організаційної поведінки. А отже, вивчення соціально-психологічних особливостей цієї взаємодії є важливим для організаційного розвитку в цілому та необхідним для розробки програм особистісно-професійного розвитку персоналу [12, с. 46].

Гендерна взаємодія вбудована у площину організаційної взаємодії на суспільному, міжгруповому, міжособистісному рівнях. Категорія гендеру

складається з: гендерного типу організації (співвідношення кількості чоловіків і жінок); гендерної ієрархії (розподілу) посад; гендерних особливостей організаційної культури та кадрової політики; характеру гендерної поведінки персоналу (у власній гендерній групі та між гендерними групами) [14, с. 46].

Гендерний тип організації відображає кількість жінок і чоловіків у колективі, розподіл посад за гендерною ознакою, а також поєднання гендерних характеристик персоналу (психологічної статі особистості, гендерної ідентичності) і соціально-демографічних характеристик (віку, сімейного стану, кількості дітей). За цією ознакою організації поділяються на моногендерні (в яких більшість (понад 80 %) персоналу становлять представники однієї статі) та гетерогендерні (в яких кількість представників обох статей та різних гендерних груп є або однаковою, або представників однієї статі не менше 35 %) [3, с. 90; 14, с. 46–47].

Гендерні відмінності, з якими можуть зіткнутися учасники колективу, – це відмінності у комунікативній поведінці чоловіків та жінок, які виявляються у типових стратегіях і тактиках ведення розмови, виборі тем спілкування тощо. Наприклад, чоловікам притаманна зосередженість на одній темі; вони намагаються взяти на себе контроль за перебігом спілкування; їх комунікативній поведінці притаманне використання стратегій домінування. Співрозмовники різної статі можуть неточно оцінювати як вербальні, так і невербальні реакції один одного. Зокрема, жінки, на відміну від чоловіків, більше уваги звертають на почуття і не визнають елементарних мовних рішень, віддають перевагу пошукам прихованого підтексту, прислухаючись до інтонації та “читаючи” мову тіла [6, с. 112]. У внутрішньоорганізаційних комунікаціях фактор статі використовується як додатковий спосіб тиску на партнера. Наприклад, чоловіки можуть застосовувати поведінкову стратегію завуальованої ворожості: розмова на підвищених тонах, погрози і залякування впливають на жінку сильніше, ніж на чоловіка, деморалізуючи її [5, с. 138]. А отже, проблемою, яка викликає неусвідомлювані комунікативні бар'єри, можуть стати когнітивні, емоційні і поведінкові розходження між статями. Втім, у робочій ситуації чоловік і жінка теоретично сумісні, оскільки жіноча ірраціональність компенсується конструктивністю і комунікабельністю, а чоловіча пряmolінійність – прагненням до успіху і потребою у владі.

Працівники підприємства можуть мати різні типи гендерних установок:

- 1) егалітарний позитивний – сприймає жінок і чоловіків як рівноправних співробітників, має позитивне ставлення до посідання ними керівних посад;
- 2) традиційний позитивний – роль і місце жінок бачить, перш за все, у сім'ї, а чоловіків – у професійній діяльності; допускає роботу жінок тільки на посадах, не пов'язаних з управлінням;
- 3) традиційний негативний – на відміну від попереднього типу, має негативне емоційне ставлення до працюючих жінок та вважає, що професійна діяльність, досягнення, кар'єра – суто чоловіча справа.

Егалітарний позитивний тип сприяє формуванню гармонійної гендерної взаємодії, використанню конструктивних стратегій професійної та міжособистісної взаємодії. Традиційний позитивний та традиційний негативний типи гендерних установок призводять до явищ професійної гендерної дискримінації [3, с. 125–126].

Існують різні типи гендерної взаємодії в організації та окремих робочих групах. Партнерсько-професійний тип є відображенням професійної співпраці персоналу, що корелює з когнітивно-поведінковим компонентом гендерної взаємодії (схожі професійні інтереси з колегами, інтелектуальна і професійна підтримка, допомога у професійному розвитку). Партнерсько-соціальний тип відображає міжособистісні стосунки, емоційну оцінку, які перебувають поза контекстом професійної діяльності; він належить до емоційного і поведінкового компонентів гендерної взаємодії (емоційна підтримка, дружба, особисті стосунки). Конфліктно-дистантний тип містить негативні патерни взаємодії між гендерними групами та в гендерній інгрупі; він є відображенням поведінкового рівня взаємодії (збереження дистанції, уникнення колег, конфлікти, агресія, фрустрація, відчуття, що він /вона колегам не подобається, тощо) [13, с. 242]. Слід зазначити, що чоловіки і жінки конфліктують приблизно з однаковою частотою, але причини і форми прояву конфліктів у них різні. Жінки активно спрямовують свою негативну енергію у зовнішнє середовище; при цьому вони володіють м'якими конфліктними технологіями, в них більш розвинута здатність до компромісів, згладжування гострих кутів, прийняття зважених рішень [9, с. 35].

Гендерна взаємодія персоналу організацій може мати два вектори розвитку: бути продуктивною або непродуктивною.

Непродуктивна гендерна взаємодія визначається деструктивними поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, конфліктно-дистантним типом гендерної взаємодії, дисгармонійною спрямованістю міжособистісних взаємин з колегами протилежної статі. Конфліктно-дистантному типу взаємодії відповідають такі стратегії, як суперництво, пристосування, уникання взаємодії, недовірливість, скептичність. Негативними наслідками для формування дієздатних робочих груп та функціонування організації в цілому є: небажання змінювати своє ставлення та поведінку стосовно стереотипних гендерних груп у професійному спілкуванні; формування некоректного уявлення про рівень професіоналізму та особливості виконання професійних обов'язків тієї або іншої особистості чи групи залежно від статі; зниження продуктивності взаємодії між співробітниками різної статі; формування невротичного сценарію розвитку особистості через необхідність відповідати стереотипним уявленням про гендерну групу, або, навпаки, боротися з існуючими стереотипами [13, с. 240]. Усе це може призвести до виникнення деструктивного типу гендерної взаємодії персоналу, який відзначається високим рівнем напруги, конфліктності, агресії [12, с. 51].

Продуктивна гендерна взаємодія визначається конструктивними поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, партнерським типом гендерної взаємодії, гармонійною спрямованістю міжособистісних взаємин з колегами протилежної статі. Партнерському типу гендерної взаємодії відповідають такі стратегії, як співробітництво, компроміс, комунікативність, бажання взаємодіяти, довіра. Міжособистісній взаємодії з колегами протилежної статі притаманне зближення, низький рівень конфліктів, агресивності, відсутність напруги, вона має гармонійну спрямованість [3, с. 132].

До психологічних факторів, які сприяють оптимізації гендерної взаємодії, належать: спілкування між гендерними групами не лише з професійних питань, а й за їх межами; об'єднання співробітників в ім'я єдиної мети діяльності; збільшення знань про гендерні особливості взаємодії між людьми; урахування факторів групової динаміки, що є результатом групової взаємодії (психологічна сумісність, професійна спрацьованість, згуртованість, ціннісно-орієнтаційна

єдність); певні особистісні риси (гнучкість, критичність, відкритість новому досвіду); сильні емоційні враження. Ці фактори можуть допомогти у профілактиці проблем гендерної нерівності, зумовлених впливом гендерних стереотипів, та розвитку гармонійного типу гендерної взаємодії персоналу [12, с. 51].

За гендерною ознакою виділяють два типи організаційних культур: 1) такі, що нейтралізують фемінність; 2) в яких фемінність є конкурентоспроможною. Організаційні культури, які нейтралізують фемінність, породжують професійну дискримінацію та гендерну професійну сегрегацію, погіршують гендерну взаємодію, призводять до використання деструктивних стратегій та конфліктних типів взаємодії, дисгармонійної спрямованості міжособистісних взаємин з колегами протилежної статі. Організаційні культури з конкурентоспроможною фемінністю спрямовані на: підвищену емоційну турботу про співробітників; гнучкість у взаємодії між гендерними групами; готовність до об'єднання й обміну; соціальну справедливість у гендерному розподілі посад і зарплат; позитивні робочі об'єднання та спільноти; впровадження програм балансу "робота – життя" (work-life balance programs). Саме в організаціях з конкурентоспроможною фемінністю відбувається поступове руйнування традиційної системи гендерного поділу праці, послаблення дихотомізації та поляризації чоловічих і жіночих соціально-виробничих функцій, ролей і сфер діяльності [3, с. 92–94; 14, с. 47].

Гендерна відмінність також проявляється у пріоритетах професійного самовизначення, критеріях вибору кар'єри, оцінюванні праці. Особливо помітний гендерний дисбаланс у сфері управління: чим вищий соціальний статус посади, тим менша імовірність, що її обійматиме жінка [5, с. 137]. На шляху жіночої кар'єри виникають культурно-історичні, політико-правові, індивідуально-психологічні та соціально-демографічні бар'єри. Роботодавці довіряють і сприймають серйозніше чоловіків при прийомі на роботу або при вирішенні певного робочого питання, ніж жінок, керуючись при цьому стереотипами, що чоловіки більш активні, логічні, мужні, незалежні, прогресивні, реалістичні, а жінки більш емоційні, вразливі, м'які, непостійні [11, с. 23–24]. Без жодних на те обставин жінкам приписуються недостатня компетентність, відсутність логіки

та прагнень до кар'єрних просувань [10, с. 129]. Вважається, що жінкам подобається робота, яка не вимагає інтелектуальної напруги; в роботі їх більше цікавлять комунікативні і емоційні моменти; жінки цінують самоактуалізацію і просування по службі менше, ніж чоловіки; жінкам притаманні сумніви у своїх здібностях поєднувати роботу і сім'ю, недооцінка власних можливостей [2, с. 102; 24, с. 186].

Залежно від кадрової стратегії щодо сприяння кар'єрному зростанню жінок, організації характеризуються такими типами гендерної взаємодії: 1) деструктивний тип гендерної взаємодії (елімінація гендерних відмінностей та їх підтримка, сексизм, професійна дискримінація); 2) конструктивний тип гендерної взаємодії (усунення гендерних бар'єрів в оргструктурі, програми балансу “робота – життя” / “робота – сім'я”, сприяння кар'єрному зростанню жінок).

Елімінація гендерних відмінностей означає, що стать і гендер сприймаються як синоніми; кар'єра жінок є повільнішою порівняно з чоловічою кар'єрою; модель працівника носить маскулінно-домінуючий характер, цінуються маскулінні риси (авторитет, незалежність, агресія, домінантність, досягнення); умови “кар'єрного змагання” є рівними і жінки змушені розвивати маскулінні якості.

Підтримка гендерних відмінностей означає, що в організаціях визнається існування гендерних відмінностей, які є наслідком диференційної гендерної соціалізації, що формують різні рольові моделі, які призводять до формування різного комунікативного та інтерактивного стилю, лідерської поведінки в чоловіків і жінок. Жіночі навички не цінуються та не визнаються, тоді як наявні гендерні відмінності цінуються й оберігаються [3, с. 96; 14, с. 48].

Одним з психолого-організаційних феноменів кадрової політики в гендерному вимірі є феномени “скляної стелі” та “скляного ескалатора”.

Феномен “скляної стелі” охоплює ті штучні бар'єри, які виникли на ґрунті світоглядних чи організаційних упереджень, що заважають кваліфікованим індивідам просуватися кар'єрними сходами в межах своєї організації та обіймати посади управлінського рівня. Жінки опиняються між двома бар'єрами – у вигляді “скляної стелі” та “липкої підлоги”, що утримує їх на низькооплачуваних посадах, залишаючи мало шансів для просування нагору.

Феномен “скляної стелі” пояснюється такими стереотипами: жінки привносять менший людський капітал у роботу організації; жінка не придатна для ролі керівника; певні психологічні риси, віднесені до фемінних, заважають професійному розвитку та просуванню кар’єрними сходами; в організації можуть існувати неписані норми, згідно з якими на високі посади краще призначати чоловіків; жінки не здобувають в організації досвіду, необхідного для просування по службі; сімейні обов’язки жінки заважають їй просуватися по службі [12, с. 48].

Стосовно чоловіків діє феномен “скляного ескалатора” – коли чоловіки, які працюють в “жіночих” сферах діяльності або у моногендерних жіночих організаціях, швидше просуваються кар’єрними сходами саме через те, що вони чоловіки [3, с. 105–106]. З іншого боку, чоловіки також є жертвами статевої дискримінації на робочому місці, оскільки саме вони працюють на найризикованіших та найнебезпечніших роботах (феномен “скляного підвалу”).

Актуальність дослідження гендерної асиметричності реалізації лідерських здібностей зумовлена існуючими протиріччями між уявленнями про моделі лідерської поведінки чоловіків і жінок. На думку Н.О. Кодацької, розвиток жіночого менеджменту ускладнює не стільки переважання у структурі управління представників чоловічої статі, скільки характер самого менеджменту, тому що жінки-керівники змушені інтегруватися в концепції управління, розроблені чоловіками і для чоловіків [4, с. 478]. Зокрема, концепція “гендерного менеджменту” розглядає захисні стратегії і техніки, пов’язані з нестачею влади, які використовують жінки у процесі здійснення лідерства. Існує припущення, що лідерство не входить до системи життєвих цінностей багатьох жінок, а тому жінки-лідери програють лідерам-чоловікам в ефективності керівництва, будучи наділеними меншою владою, впливом і ресурсами. Водночас, той факт, що жінки вважають за можливе визнавати за собою типово чоловічі моделі поведінки, свідчить про поступове руйнування статево-рольових стереотипів [25, с. 19–20].

Дослідження у сфері гендерного менеджменту засвідчують, що кардинальних відмінностей між чоловіками і жінками з точки зору ефективності немає, проте в одних ситуаціях краще діють чоловіки, а в інших – жінки. Психологічно оптимальним вважається тандем чоловіка і жінки, в якому чоловік

виступає інструментальним лідером (формальним керівником, який розподіляє функції і приймає рішення), а жінка – емоційним лідером (центром емоційної розрядки, що забезпечує позитивні міжособистісні стосунки в групі) [5, с. 138].

Розходження чоловічого і жіночого ділового стилю найчастіше зводяться до таких моментів: для чоловіків характерний так званий технократичний стиль, для жінок – емоційно-егоїстичний; чоловіки легше сприймають новації, жінки схильні до традицій; чоловіки швидше схоплюють проблему в цілому, жінки більш уважні до деталей; жінки вирізняються високою відповідальністю і дисциплінованістю, стратегія їх ділової поведінки характеризується меншою амбіційністю і непередбачуваністю; у чоловіків головні критерії правильності рішення – раціональність і простота, у жінок – позитивні людські наслідки; чоловіки прагнуть звести нанівець емоційну напруженість діяльності, натомість жінки не можуть працювати без особистісного ставлення до предмета діяльності і до партнерів; для чоловіка результат важливіший за процес, для жінки – навпаки; ефективність керівників-чоловіків вища у ситуаціях з більшим ступенем невизначеності, а керівників-жінок – в умовах стабільності; жінкам притаманний стиль керівництва, орієнтований на стратегію винагороди, тоді як чоловіки надають перевагу методам примусу [5, с. 134; 9, с. 34].

Таким чином, жінки-керівники відрізняються від чоловіків за стилем та інструментальними підходами до управління [4, с. 477; 10, с. 130–131; 20] (рис. 2).

Дослідники сформулювали такі переваги жіночого лідерства: жінки розглядають свою діяльність як перетворення інтересів однієї особи в цілі й інтереси колективу (трансформаційне лідерство); свої досягнення в управлінні жінки схильні приписувати інтуїції, працездатності, умінню знайти підхід до кожного співробітника; кожен день жінці доводиться відстоювати своє право на керівну посаду, тому вона частіше ділиться своєю владою з оточуючими; жінки частіше можуть відмовлятися від привілеїв, які їм надає посада; трапляється, що жінка-керівник зменшує власний внесок і підкреслює роль підлеглих у досягненні успіху; жінка-лідер більш стійка до стресів; жінки частіше вдаються до командної організації праці; в жінок більш розвинений емоційний інтелект; жінки здатні розподілити свій час на кілька сфер.



Рис. 2. Відмінні риси жіночого стилю трудової поведінки й управління

Фахівці з гендерного менеджменту вказують також на недоліки у жіночому стилі поведінки в професійній сфері: жінки в середньому набагато пізніше за чоловіків починають піклуватися про кар'єру; жінки емоційніші, їх настрій більшою мірою підпорядкований фізіологічним процесам і тому вони не так добре, як чоловіки, уміють управляти собою; жінки менш схильні до ризику, ніж чоловіки (сумніви, коливання, страх змушують їх відкладати до кращих часів найважливіші рішення); світогляд ділових жінок не відрізняється широтою, вони переважно гірше поінформовані про все, що не торкається їх безпосередніх занять; жінки, як правило, недооцінюють роль особистих контактів і зв'язків, користь взаємних послуг, протекціонізму, неофіційних відносин [24, с. 186].

Розглянуті особливості поведінки жінки-керівника дозволяють спростувати думку про меншу ефективність "м'якого" жіночого менеджменту порівняно з "жорсткою" чоловічою моделлю управління. Показово, що жінки-менеджери досягають успіхів не в результаті копіювання чоловічого стилю, а за допомогою творчого використання своїх здібностей, реалізації властивих жінці якостей.

На характер посади, яку обіймає жінка, суттєво впливає культура праці в організації, що передусім характеризується стилем керівництва, манерою спілкування людей на роботі. "Чоловічий", або "конкурентний", стиль наголошує

на авторитарному підході до розв'язання проблем управління. Альтернативою є “інтеграційний” стиль керівництва, в якому наголошується на створенні єдиної команди, активній участі кожного, на умінні чутливо реагувати на зміни й урахувати різні погляди, що більш повною мірою віддзеркалювало би роль жінки в управлінні. Звідси висновок: якщо в організації прийнятий демократичний стиль спілкування, то жінки-лідери цінуються так само високо, як чоловіки, а якщо авторитарний, то оцінка жінок-керівників є нижчою [5, с. 134]. Для того щоб більш широко використовувати можливості, навички та здібності усіх працівників, необхідно навчитися цінувати й повніше використовувати ту різноманітність, яку привносять жінки у культуру праці. Управління розмаїттям персоналу має ґрунтуватися на культурі спілкування, заохоченні до праці працівників обох статей, використанні потенціалу всіх співробітників, їх умінь та можливостей, що означає всеосяжну повагу до кожного [4, с. 476–477; 21].

Для урахування чинника гендеру в управлінні персоналом організаціям доцільно сформулювати власну гендерну політику, під якою розуміється діяльність організації, спрямована на реалізацію та гарантування рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків у професійному розвитку, кар'єрному зростанні, заробітній платі, можливості поєднувати роботу з особистим життям та уникненні дискримінації за статевою ознакою [3, с. 270; 16, с. 87; 17, с. 26].

Гендерно-орієнтований підхід у психологічній роботі з персоналом визначається як методологічна і методична основа практичної діяльності з організації психологічного супроводу персоналу, забезпеченні рівних прав і можливостей в особистісно-професійному розвитку співробітників, незалежно від їх статевої належності або належності до певної гендерної групи [18, с. 94; 19, с. 251]. Реалізація гендерно-орієнтованого підходу ґрунтується на тому, щоб інтереси й досвід персоналу всіх гендерних груп стали невід'ємним критерієм при розробці загальної концепції, здійсненні моніторингу та оцінювання загальних напрямів діяльності на всіх рівнях і в усіх організаційних програмах та заходах. Найбільш очевидна сукупність заходів подолання проблем гендерної нерівності підпадає під “політику дружнього щодо сім'ї місця роботи” (family-

friendly organizational culture), яка передбачає гнучкість у врівноваженні роботи та сімейного життя. Системним втіленням позитивної гендерної політики є також програми балансу “робота – життя”, сутність яких полягає у впровадженні в організаціях таких практик, як гнучкий графік роботи, менша кількість робочих годин, розподіл одного місця роботи на двох (job-sharing), організація програм догляду за дітьми, спеціальні “материнські” заходи [3, с. 110; 14, с. 49].

До шляхів реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій належать: усунення практик гендерної дискримінації на рівні кадрової політики організації; психолого-управлінське консультування, формування у менеджерів різних рівнів управління гендерної компетентності, використання гендерно-чутливого стилю керівництва; застосування тренінгових програм з розвитку гендерної взаємодії, формування асертивності до ситуацій гендерного мобінгу; відмова від стереотипу ідеального співробітника (“співробітник, який не перебуває у полі зору, не знаходиться під контролем”); створення нових процедур вимірювання продуктивності діяльності персоналу із застосуванням технологій асесменту; запровадження системного підходу до розв’язання проблеми балансу “робота – життя” [3, с. 321–322].

Також організаціям доцільно розробити власний гендерний кодекс, який документально підтверджуватиме рівні можливості в оплаті праці, кар’єрному просуванні, праві на відпочинок тощо для працюючих чоловіків і жінок. Учасники соціально-трудова відносин будуть дотримуватися такого кодексу, якщо він рівноцінно представлятиме інтереси усіх гендерних груп і забезпечуватиметься конкретними механізмами на підприємстві. Варто навести такий приклад: ще у 2012 р. компанія “Оболонь” однією з перших в Україні розробила гендерний план і ввела посаду уповноваженого з гендерних питань; у 2014 р. була розпочата апробація запропонованих експертами Федерації роботодавців України механізмів гармонійного поєднання сімейних і трудових обов’язків працівників.

Таким чином, урахування гендерних особливостей має стати стратегічним ресурсом, націленим на гармонізацію інтересів підприємства і окремих працівників, підвищення якості та культури управлінської діяльності керівників та забезпечення результативності управління персоналом [22, с. 353].

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволило довести неоднозначність впливу гендерних чинників на результати роботи трудових колективів сучасних організацій. З одного боку, гендерна диференціація та гендерна взаємодія є об'єктивно зумовленими явищами, врахування яких дозволяє удосконалити процес професійного самовизначення для чоловіків і жінок, краще зрозуміти їх сильні і слабкі сторони, принципові відмінності і перспективи співпраці. Водночас, гендерна нерівність є проявом соціальної несправедливості, що знижує можливості реалізації трудового потенціалу кожного працівника незалежно від його статі. Відповідно, система управління персоналом на кожному підприємстві може бути удосконалена за рахунок впровадження базових положень гендерного менеджменту, покликаною урівноважити права чоловіків і жінок у питаннях професійного розвитку, кар'єри, заробітної плати. Багато користі для підприємства може принести жіноче лідерство на різних рівнях організаційної ієрархії; різні підходи до виконання управлінських функцій у чоловіків та жінок дозволяють їх вдало комбінувати і досягати завдяки цьому потужного синергічного ефекту.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розробки моделі гендерного розмаїття як основи для удосконалення системи управління персоналом організації.

Література:

1. Кодацька Н. О. Гендерна диференціація в соціально-трудовах відносинах. *Грані*. 2013. № 2. С. 112–115.
2. Усанова Л. А., Нестеренко М. М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 98–106.
3. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організації: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2016. 500 с.
4. Кодацька Н. О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 475–479. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_116 (дата звернення: 23.12.2018).

5. Мешко О., Мешко Г. Гендерні аспекти ділового спілкування в організаціях влади, бізнесу, менеджменту. *Наукові записки. Серія: Педагогіка*. 2006. № 9. С. 133–138.
6. Корнєва Л. Гендерний аспект комунікації. *Філологічні науки*. 2013. Вип. 13. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fil_Nauk_2013_13_19 (дата звернення: 23.12.2018).
7. Бортнік С. М., Саган М. В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 272–285.
8. Кубко В. П. Гендерні аспекти корпоративної культури організацій. *Нова парадигма*. 2014. Вип. 120. С. 19–26.
9. Кочума І. Ю., Мандоліна Т. М. Гендерні аспекти вітчизняного топ-менеджменту. *Smart and Young*. 2016. № 5. С. 33–40. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/465> (дата звернення: 23.12.2018).
10. Степанова Е. Р. Особливості побудови жіночої та чоловічої кар'єри: мотиви, перешкоди, перспективи кар'єрного просування. *Інфраструктура ринку: електронний фаховий наук.-практ. журнал*. 2017. Вип. 3. С. 128–131. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/29.pdf (дата звернення: 23.12.2018).
11. Кодацька Н. О. Шлях професійної самоідентифікації: гендерні особливості. *Грані*. 2017. Т. 20. № 1. С. 21–26.
12. Ткалич М. Г. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 1. С. 46–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2012_1_9 (дата звернення: 23.12.2018).
13. Ткалич М. Г. Гендерні детермінанти міжособистісної взаємодії персоналу українських організацій. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Серія: Психологія*. 2015. Вип. 50. С. 239–247.
14. Карамушка Л. М., Ткалич М. Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 3. С. 44–51.
15. Ткалич М. Г., Кацович Я. Ю. Соціально-психологічні характеристики гендерних груп як суб'єктів гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 76–83.

16. Ткалич М. Г. Психолого-організаційні особливості гендерної політики організацій та дискримінації на робочому місці. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. Issue: 43. С. 87–90.
17. Ткалич М. Г., Карамушка Л. М. Гендерна політика організації та її основні індикатори: досвід емпіричного дослідження. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1. Вип. 43. С. 26–32.
18. Ткалич М. Г., Шутько Д. О. Гендерно-орієнтовані технології розвитку професійної самоактуалізації персоналу: розробка тренінгової програми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 4 (11). С. 93–98. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/userfiles/issues/i11/n11/14.pdf> (дата звернення: 23.12.2018).
19. Ткалич М. Г. Гендерно-орієнтований підхід у психологічному супроводі персоналу організацій. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія: Психологія*. 2015. Вип. 51. С. 247–255.
20. Пампуха Л. О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. URL: http://novup.kpi.ua/2009-1/08_Lompuh.pdf (дата звернення: 23.12.2018).
21. Самофалова М. О., Гладка Д. О. Гендерні особливості управління персоналом. *Матеріали науково-технічної конференції* (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.). Вінниця, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2114> (дата звернення: 23.12.2018).
22. Боркова Н. В. Переважні чинники впливу на процес формування стилю управління персоналом. *Коммунальное хозяйство городов. Серія: Экономические науки*. 2006. Вып. 71. С. 349–354. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1388/1/349-354_Боркова.pdf (дата звернення: 23.12.2018).
23. Ортіна Г. В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 31–32.
24. Коваленко Д., Школяр М. Гендерні аспекти лідерства. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*: зб. наук. праць. Львів, 2007. Вип. 19. С. 184–188. URL: http://vlp.com.ua/files/31_31.pdf (дата звернення: 23.12.2018).
25. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 19–24. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/13461/1/Veselska.pdf> (дата звернення: 23.12.2018).