

УДК 331.104.2

Хитра О.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету***Поперечна Н.В.***студентка
Хмельницького національного університету***Khytra Olena***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Personnel Management
and Labor Economics
Khmelnyskyi National University***Poperechna Natalia***Student of Khmelnytskyi National University*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

PECULIARITIES OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF GENDER ORIENTED PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто перспективи вдосконалення системи управління персоналом підприємства за рахунок урахування гендерної специфіки трудової поведінки працівників. Окреслено основні напрями виконання гендерного аналізу у соціально-трудої сфері, що дає змогу ідентифікувати гендерний тип організації, вид організаційної культури за ознакою фемінності, тип гендерної взаємодії та домінуючі гендерні установки співробітників. Охарактеризовано напрями трансформації традиційної системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель, що враховує гендерні аспекти професійної орієнтації, підбору персоналу, розвитку організаційної структури, управління трудовими відносинами, управління соціальним розвитком, управління мотивацією поведінки персоналу, а також орієнтованість інформаційного і правового забезпечення на підтримку гендерної рівності у питаннях особистісно-професійного розвитку. Для позначення ефекту підвищення ефективності праці завдяки підтримці гендерного розмаїття та правильно організованої гендерної взаємодії працівників рекомендовано вживати поняття «синергія гендерної взаємодії».

Ключові слова: гендерна компетентність, гендерна культура, гендерна нерівність, гендерна політика організації, гендерна професійна сегрегація, гендерний аналіз, гендерний (гендерно-рольовий) конфлікт, гендерно-орієнтована система управління персоналом, синергія гендерної взаємодії.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены перспективы совершенствования системы управления персоналом предприятия за счет принятия во внимание гендерной специфики трудового поведения работников. Очерчены основные направления выполнения гендерного анализа в социально-трудої сфері, что позволяет идентифицировать гендерный тип организации, вид организационной культуры по признаку феминности, тип гендерного взаимодействия и доминирующие гендерные установки сотрудников. Охарактеризованы направления трансформации традиционной системы управления персоналом в гендерно-ориентированную модель, учитывающую гендерные аспекты профессиональной ориентации, подбора персонала, развития организационной структуры, управления трудовыми отношениями, управления социальным развитием, управления мотивацией поведения персонала, а также ориентированность информационного и правового обеспечения на поддержку гендерного равенства в вопросах лично-профессионального

развития. Для определения эффекта повышения эффективности труда благодаря поддержке гендерного разнообразия и правильно организованному гендерному взаимодействию сотрудников рекомендуется употреблять понятие «синергия гендерного взаимодействия».

Ключевые слова: гендерная компетентность, гендерная культура, гендерное неравенство, гендерная политика организации, гендерная профессиональная сегрегация, гендерный анализ, гендерный (гендерно-ролевой) конфликт, гендерно-ориентированная система управления персоналом, синергия гендерного взаимодействия.

ANNOTATION

The prospects of improving the personnel management system of the enterprise by taking into account the gender specificity of employees' labor behavior have been considered in the article. The basic directions of gender analysis in social and labor sphere have been outlined, which allow to identify gender type of organization, type of organizational culture on the basis of femininity, type of gender interaction by nature of influence on social and psychological atmosphere and dominant gender attitudes of employees of the organization. It has been proved that the dominance of the egalitarian positive type of gender units of members of the working groups promotes the intensification of energy of unity, trust and cooperation, causes the effects of psycho-emotional and creative self-organization, leads to the increase of social capital and the increase of the level of emotional culture, which, ultimately, which causes the rise of labor productivity. Instead, the dominance of the traditional negative type of gender attitudes is the cause of occupational gender discrimination, which exacerbates the socio-psychological climate, increases the level of conflict, the staff turnover and, therefore, negatively affects the results of work. The directions of transformation of the traditional personnel management system into a gender-oriented model, which takes into account the gender aspects of professional orientation (neutralizing of the influence of gender stereotypes), recruitment (on the basis of substantiated gender diversity), development of organizational structure on the basis of "male" and "female" style of management), labor relations management (based on a gender-based partnership type), social development management (based on a "family friendly work place policy"), the management of motivation of staff behavior (based on gender differentiation incentives to work and career advancement) and orientation of information and legal support for gender equality (for example, through the development of company's gender

Code). In order to indicate the effect of increasing labor efficiency by maintaining gender diversity and properly organized gender interaction of workers at different hierarchical levels and in working groups the use of the concept of "synergy of gender interaction" has been recommended.

Key words: gender competence, gender culture, gender inequality, gender policy of the organization, gender professional segregation, gender analysis, gender (gender-role) conflict, gender-oriented personnel management system, synergy of gender interaction.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління персоналом (Personnel Management) пов'язане з поняттям person (людина) і тому акцентує увагу на суб'єктивності особи, індивідуальності працівника. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, вивченні його мотивів, умінні їх використовувати відповідно до завдань організації [1, с. 196–197].

Перехід до гуманістичного управління персоналом акцентує увагу на деяких ключових моментах. По-перше, це ускладнення об'єкта управління – людини; сучасний менеджер має об'єднувати не просто індивідів у трудовому колективі, а й потенціали особистостей. По-друге, врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-психологічних методів управління її поведінкою. По-третє, зростає значущість ролі менеджера як інтегратора підлеглих. По-четверте, додатковими показниками ефективності управління персоналом стають соціальні вимірники [2, с. 571–572]. Ще одним важливим моментом, на нашу думку, є максимальне врахування ролі гендеру в процесі управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Управління персоналом на засадах системного підходу досліджують такі вітчизняні науковці, як: І.А. Бутенко [3], Н.Є. Каличева і М.І. Стецюк [1], В.Г. Ковальчук і М.І. Білоконь [4], Є.І. Ковтун [5], Т.А. Костунець і А.М. Корнійчук [2], В.Ф. Пуртов, К.С. Перепічай, К.І. Онищенко [6], В.І. Чобіток і А.В. Волощенко [7] та ін.

Дослідженню різних аспектів проблеми гендерних відмінностей у соціально-трудовій сфері також присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, чинники гендерної нерівності у сфері вітчизняного топ-менеджменту визначено у праці І.Ю. Кочуми і Т.М. Мандоліної [8]. Н.О. Кодацька розкриває особливості гендерного підходу до управління персоналом [9] та встановлює причини виникнення гендерної диференціації у соціально-трудових відносинах [10].

Гендерні аспекти менеджменту досліджують Л.О. Пампуха [11], Д.О. Гладка та М.О. Самофалова [12]. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства вивчають Л.А. Усанова та М.М. Нестеренко [13], Г.В. Ортіна [14]. Гендерні аспекти комунікацій висвітлює Л. Корнева [15]; на

конфлікти ділового спілкування в умовах гендерної нерівності звертають увагу С.М. Бортнік та М.В. Саган [16]; гендерні аспекти корпоративної культури досліджує В.П. Кубко [17]. М.Г. Ткалич, Д.О. Шутько, Я.Ю. Кацович, Л.М. Карамушка досліджують соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації [18–20] та психолого-організаційні аспекти розбудови гендерної політики організації [21–22].

Разом із тим результати попередніх досліджень потребують систематизації та зведення в єдину систему дій щодо вдосконалення управління персоналом за рахунок врахування впливу гендерного чинника на трудову поведінку працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад формування і впровадження до практичної діяльності українських підприємств гендерно-орієнтованої системи управління персоналом, що дасть змогу отримати ефект синергії від обґрунтованого гендерного розмаїття та продуктивної гендерної взаємодії працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна організація є соціально-культурним та професійним середовищем, в якому особистість позиціонує себе як професіонал, людина, жінка або чоловік, співробітник, член команди [18, с. 46]. Дослідження М.Г. Ткалич [18, с. 246–247] дало змогу зробити висновки, що в організаціях існують гендерні відмінності у поведінкових стратегіях міжособистісної взаємодії, суб'єктивній оцінці інтерперсональних стосунків із колегами протилежної статі, типах гендерної взаємодії персоналу. Звідси, організацію можна розглядати 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. Категорія гендеру складається з: гендерного типу організації (співвідношення чисельності чоловіків і жінок); гендерної ієрархії посад; гендерних особливостей організаційної культури та кадрової політики; характеру гендерної поведінки персоналу (у власній гендерній групі та між гендерними групами) [20, с. 46].

Оскільки трудова поведінка жінки й чоловіка суттєво відрізняється, важливим, на думку Н.О. Кодацької [9, с. 475], є застосування гендерного підходу до управління персоналом; сучасні організації повинні сприйматися як гендеровані, а не як гендерно нейтральні [20, с. 46]. Управління персоналом гетерогендерної організації має враховувати чинник гендерної неоднорідності трудового колективу.

Поняттям «гендер» (від англ. Gender – стать, рід) позначають безперервний процес продукування суспільством відмінностей у чоловічих і

жіночих ролях, ментальних та емоційних характеристиках. Гендерна диференціація – процес, в якому біологічні відмінності між чоловіками й жінками наділяються соціальним значенням і використовуються як засоби соціальної класифікації [10, с. 113]. Часто це створює підстави для гендерної нерівності, під якою розуміють прояв дискримінації щодо певної статі, що супроводжується нав'язуванням певної гендерної ролі, тиском із боку суспільства з метою її виконання, виявом антипатій до тієї чи іншої особи та неможливістю належним чином її реалізуватися в суспільстві [16]. Зокрема, тенденція працевлаштування жінок за чітко визначеними професіями, галузями зайнятості і посадовими категоріями дістала назву «гендерна професійна сегрегація» [14, с. 32]. Своєю чергою, наслідками професійної сегрегації є дисбаланс у можливостях доступу жінок і чоловіків до гідної праці, розрив у рівнях заробітної плати й якості життя, відчуття несправедливості, незадоволеності працею, емоційного вигорання.

На нашу думку, сучасна система управління персоналом повинна відповідати вимогам підтримування доцільного (з організаційно-технологічного та соціально-психологічного погляду) гендерного розмаїття, продуктивної гендерної взаємодії у трудовому колективі, справедливої гендерної диференціації стимулів до праці та кар'єрного просування. З урахуванням цих основоположних принципів нами розроблено структурно-логічну схему трансформації традиційної системи управління персоналом (СУП) у гендерно-орієнтовану модель (рис. 1).

На першому етапі доречно виконати гендерний аналіз, результати якого дадуть змогу оцінити укоріненість у громадській думці стереотипів щодо ролі жінки у суспільстві (ментальний, культурологічний аспекти проблеми), ступінь прояву гендерної професійної сегрегації (дослідження ситуації на ринку праці), а також визначити домінуючі гендерні установки працівників (рис. 2), гендерний тип організації, вид організаційної культури за ознакою фемінності, тип гендерної взаємодії за характером впливу на соціально-психологічний клімат (рис. 3).

За результатами гендерного аналізу можна зробити висновки щодо впливу розглянутих чинників на згуртованість трудового колективу, соціально-психологічний клімат, рівень конфліктності і, головне, результати праці. Зокрема, домінування егалітарного позитивного типу гендерних установок членів колективу сприяє інтенсифікації енергії єдності, довіри і співробітництва, що, своєю чергою, зумовлює ефекти психоемоційної (процес формування системи стійких психологічних міжособистісних та групових взаємозв'язків) і творчої (процес свідомої реалізації творчого потенціалу особистості) самоорганізації. У результаті відбувається нарощування соціального та емоційного капіталу групи.

Соціальний капітал – це потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, раціонально сформо-

ваний у міжособистісному просторі. Вочевидь, група, в якій наявні абсолютна довіра і взаємодопомога, здатна зробити набагато більше порівняно з групою, яка не володіє такими якостями. Не менше значення має емоційний капітал, міжособистісний складник якого розкривається через емпатію (здатність розуміти, що відчувають і думають інші люди), соціальну відповідальність (здатність до взаємовигідного співробітництва в межах соціальної групи), міжособистісні відносини (здатність установлювати і підтримувати взаємовигідні відносини, які формуються на взаємних поступках і почутті емоційної близькості). Емоційний капітал – це здатність адекватно висловлювати власні емоції і співпереживати емоціям інших людей з урахуванням гендерної, вікової, професійної групи та соціального контексту. Високий емоційний тонус спонукає працівників виконувати свої функції на максимально можливому рівні [23, с. 105].

Існують різні типи гендерної взаємодії. Партнерсько-професійний тип корелює з когнітивно-поведінковим компонентом гендерної взаємодії (схожі професійні

інтереси з колегами, професійна підтримка, допомога у професійному розвитку). Партнерсько-соціальний тип відображає міжособистісні стосунки поза контекстом професійної діяльності (емоційна підтримка, дружба). Конфліктно-дистантний тип містить негативні патерни взаємодії між гендерними групами та в гендерній інгрупі (збереження дистанції, уникнення колег, конфлікти, агресія, фрустрація) [19, с. 242]. Цей тип взаємодії є наслідком домінування в учасників робочої групи традиційного негативного типу гендерних установок.

За гендерною ознакою виділяють два типи організаційних культур: 1) такі, що нейтралізують фемінність; 2) в яких фемінність є конкурентоспроможною. Перші породжують професійну дискримінацію і гендерну професійну сегрегацію, погіршують гендерну взаємодію, ведуть до дисгармонійної спрямованості міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі. Організаційні культури другого типу спрямовані на: гнучкість у взаємодії між гендерними групами, готовність до об'єднання й обміну; соціальну справедливість у гендерному розподілі посад і зарплат; запровадження програм балансу «робота – життя». В організаціях із конкурентоспроможною фемінністю відбувається поступове руйнування традиційної системи гендерного поділу праці, послаблення поляризації чоловічих і жіночих соціально-виробничих функцій, ролей, сфер діяльності [20, с. 47].

Гендерна взаємодія персоналу організацій може мати два вектори розвитку: продуктивний або непродуктивний. Непродуктивним вважається конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії, якому відповідають такі стратегії, як суперництво, пристосування, уникнення взаємодії, недовірливість, скептичність. Продук-

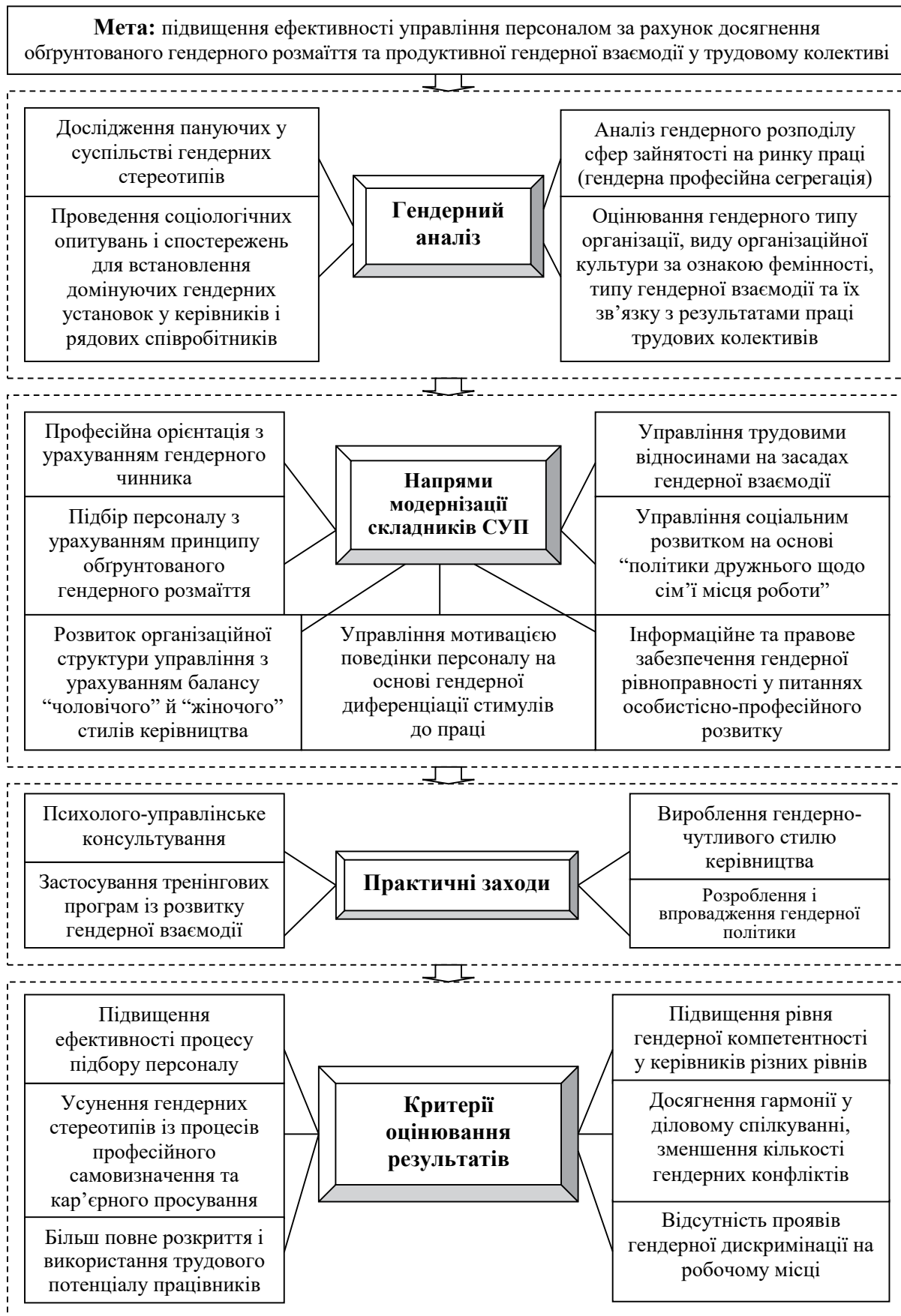


Рис. 1. Структурно-логічна схема трансформації традиційної СУП у гендерно-орієнтовану модель

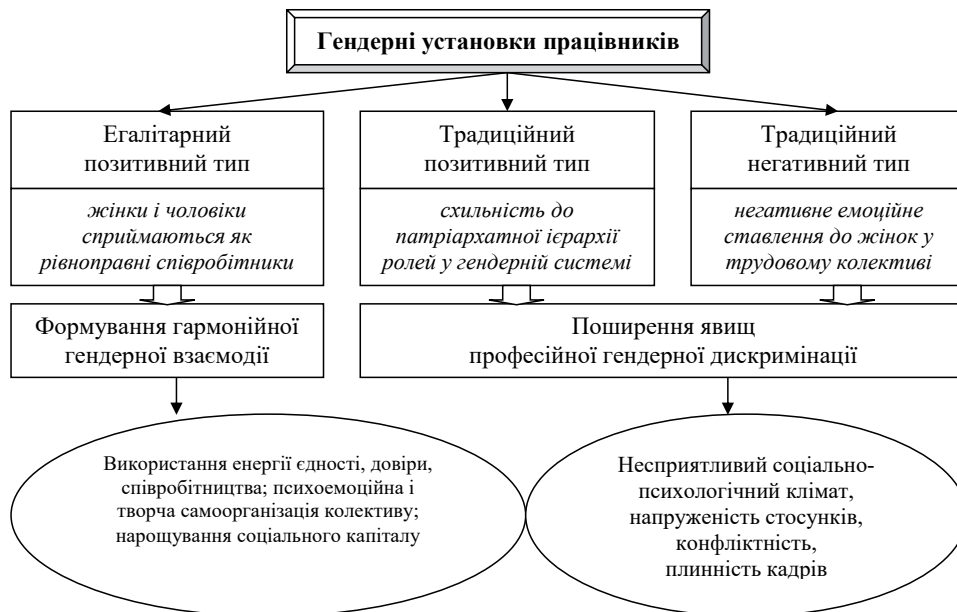


Рис. 2. Різновиди гендерних установок працівників організації як передумова продуктивної/непродуктивної взаємодії у трудовому процесі

тивна гендерна взаємодія визначається партнерським типом гендерної взаємодії, якому відповідають стратегії співробітництва і компромісу, а також комунікативність, бажання взаємодіяти, довіра [19, с. 240].

Після виконання гендерного аналізу слід розпочати трансформацію існуючої системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель, орієнтовану на урахування гендерного чинника у ключових механізмах, принципах, формах і методах впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації.

На нашу думку, найбільшої уваги у цьому аспекті потребують такі складники системи управління персоналом: 1) професійна орієнтація (процес вибору людиною певного виду трудової діяльності або конкретної професії має бути позбавлений гендерних стереотипів); 2) рекрутинг персоналу (підбір персоналу для конкретного підприємства має здійснюватися з урахуванням принципу обґрунтованого гендерного розмаїття); 3) розвиток організаційної структури управління (в оргструктурі має досягатися баланс «чоловічого» (конкурентного, авторитарного) й «жіночого» (м'якого, інтеграційного) стилів керівництва); 4) управління трудовими відносинами (має бути орієнтоване на формування партнерського типу гендерної взаємодії); 5) управління соціальним розвитком (має здійснюватися на основі «політики дружнього щодо сім'ї місця роботи»); 6) управління мотивацією поведінки персоналу (слід здійснювати на основі справедливої гендерної диференціації стимулів до праці і кар'єрного просування); 7) інформаційне і правове забезпечення (слід зорієнтувати на підтримку гендерної рівності, формалізуючи відповідні ідеї, наприклад у гендерному кодексі компанії).

До шляхів практичної реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу належать: психолого-управлінське консультування; використання гендерно-чутливого стилю керівництва; застосування тренінгових програм із розвитку гендерної компетентності, гендерної культури та гендерної взаємодії. Для урахування чинника гендеру в управлінні персоналом організаціям доцільно сформувати власну гендерну політику, під якою розуміється діяльність, спрямована на реалізацію та гарантування рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків у професійному розвитку, кар'єрному зростанні, заробітній платі та уникненні дискримінації за статевою ознакою [21, с. 87; 22, с. 26]. Системним утіленням позитивної гендерної політики є 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, спеціальні «материнські» заходи тощо [20, с. 49].

Критеріями оцінювання дій щодо успішності трансформації традиційної системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель пропонуємо вважати:

1) підвищення ефективності процесу підбору персоналу, оскільки, крім професіоналізму, братимуться до уваги чинники психологічної сумісності представників різної статі, їхні гендерні установки, специфічні мотиви поведінки і кар'єрні амбіції, а також прогнозуватиметься позитивний ефект від досягнення обґрунтованого гендерного розмаїття у робочих групах;

2) відсутність проявів гендерної дискримінації на робочому місці, яка є порушенням положень концепції гідної праці, не дає змоги пра-

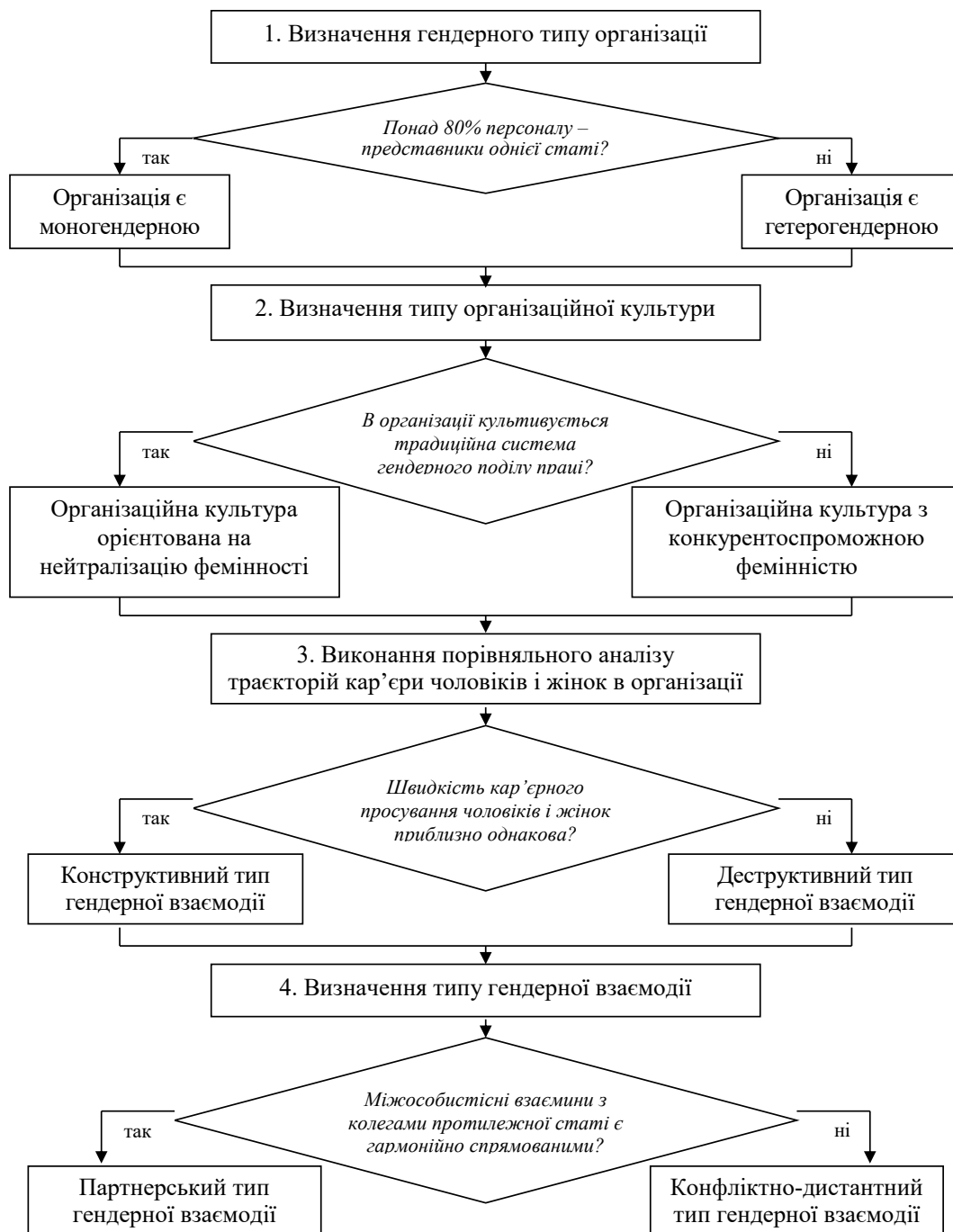


Рис. 3. Напрями виконання гендерного аналізу у сфері соціально-трудових відносин

цючим жінкам повною мірою розкрити свій трудовий потенціал, а отже, негативно впливає на результати роботи підприємства;

3) удосконалення процесу управління кар'єрою завдяки нейтралізації впливу гендерних стереотипів (ефектів «скляної стелі» для жінок та «скляного ескалатора» для чоловіків [18, с. 48; 24, с. 84]);

4) досягнення гармонії у діловому спілкуванні. У процесі емпіричного дослідження було отримано підтвердження гіпотези про превалювання емоційної домінантності у жіночому комунікативному стилі та інформаційної домінантності – у чоловічому [24, с. 50]. З огляду на це, співроз-

мовники різної статі можуть неточно оцінювати вербальні і невербальні реакції один одного. Проблемою, яка викликає неусвідомлені комунікативні бар'єри, можуть стати когнітивні, емоційні й поведінкові розходження між статями [15, с. 112]. Відповідно, під час проведення тренінгів для персоналу з формування комунікативної та емоційної компетентності варто враховувати гендерний аспект, що дасть змогу вдосконалити наявну в організації систему формальних і неформальних комунікацій;

5) зменшення кількості і рівня напруженості гендерних конфліктів та загального рівня конфліктності в організації. Гендерний (ген-

дерно-рольовий) конфлікт – це протиріччя (зіткнення) між нормативними уявленнями про риси особистості, особливості поведінки чоловіків і жінок та неспроможністю або небажанням особистості відповідати цим уявленням та вимогам. Будь-який гендерний конфлікт базується на явищі статево-рольової диференціації та ієрархічності статусів чоловіків і жінок [24, с. 75]. Слід зазначити, що чоловіки й 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, у них більш розвинута здатність до компромісів, згладжування гострих кутів, прийняття зважених рішень [8, с. 35]. А отже, під час проведення тренінгів для персоналу з формування конфліктологічної компетентності варто враховувати гендерну специфіку вибору стратегій розв'язання конфліктів;

6) підвищення рівня гендерної компетентності у керівників різних рівнів. Гендерна компетентність – це соціально-психологічна характеристика людини, що дає їй змогу бути ефективною в системі міжстатевої взаємодії. Гендерна компетентність включає: знання про існуючі ситуації гендерної нерівності, чинники й умови, що їх викликають; вміння помічати й адекватно оцінювати ситуації гендерної нерівності в різних сферах життєдіяльності; здатність не проявляти у своїй поведінці гендерно-дискримінаційних практик; здатність розв'язувати гендерні проблеми і конфлікти. У тренінгу з формування і розвитку гендерної компетентності можна виділити три основні етапи: формування системи гендерних знань; формування умінь щодо аналізу явищ і ситуацій гендерної нерівності; відпрацювання навичок гендерно-компетентної поведінки [24, с. 56–57];

7) формування у працівників організації егалітарної гендерної культури. Гендерна культура – це індивідуально-особистісна характеристика, частина загальної культури суб'єкта, що містить гендерну компетентність, гендерну картину світу, специфічні ціннісні орієнтації й моделі поведінки. Розрізняють гендерну культуру патріархатного та егалітарного типів. Патріархатною гендерною культурою особистості є компонент загальної культури людини, заснований на традиційних уявленнях про домінуюче становище чоловіка в родині та суспільстві. Егалітарною гендерною культурою особистості є компонент загальної культури людини, спрямований на реалізацію принципу гендерної рівності [24, с. 59–60];

8) більш повне розкриття і використання трудового потенціалу працівників. Для того щоб більш широко використовувати можливості, навички та здібності усіх працівників, необхідно навчитися цінувати й повніше використовувати ту різноманітність, яку приносять жінки в 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 [9, с. 476–477; 12].

Таким чином, гендерно-орієнтована система управління персоналом формується на основі гендерної системи суспільства з урахуванням гендерної чутливості та гендерної соціалізації індивідів, за результатами гендерного аналізу соціально-трудова відносин та має бути орієнтована на принципи гендерного вирівнювання, досягнення гендерної справедливості у питаннях працевлаштування, кар'єрного просування, заробітної плати. Впровадження цієї системи дає змогу усунути прояви негативних гендерних установок окремих індивідів та груп, гендерної дискримінації та гендерно-рольових стресів на робочому місці, досягти обґрунтованого гендерного розмаїття у трудових колективах, подолати гендерні бар'єри у діловому спілкуванні, орієнтувати працівників на партнерський (конструктивний) тип гендерної взаємодії, цілеспрямовано формувати організаційну культуру з конкурентоспроможною фемінністю, успішно розв'язувати та попереджати гендерно-рольові конфлікти, підвищити загальний рівень гендерної компетентності та гендерної культури.

Основним критерієм ефективності гендерно-орієнтованої системи управління персоналом вважаємо досягнення ефекту синергії гендерної взаємодії, що передусім означає появу у системі «персонал» емерджентних властивостей, які не є характерними ознаками трудової поведінки виключно жінок або виключно чоловіків, а проявляються завдяки їх когерентному сполученню під час виконання виробничих завдань. Як показали дослідження, кардинальних відмінностей між чоловіками і жінками з погляду 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 (що забезпечує позитивні стосунки у групі). У робочій ситуації чоловік і жінка теоретично сумісні, оскільки жіноча ірраціональність компенсується конструктивністю і комунікабельністю, а чоловіча прямолінійність – прагненням до успіху і потребою у владі.

Таким чином, синергія гендерної взаємодії – це ефект стрибкоподібного підвищення ефективності виконання виробничих завдань робочою групою, що досягається за рахунок подолання гендерної асиметрії і забезпечення гендерної гармонії у розподілі командних ролей, поєднання переваг «чоловічого» і «жіночого» стилів лідерства, появи емерджентних складників кадрового потенціалу і резервів підвищення продуктивності праці завдяки досягненню пси-

хологічної сумісності та професійної спрацьованості працівників чоловічої і жіночої статей.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведене дослідження дало змогу довести важливість урахування гендерного чинника у процесі формування й подальшого вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Ця система повинна розбудовуватися за результатами ретельного аналізу чинної гендерної системи українського соціуму, в якому здійснюються завоювання, реальне утвердження й гарантування прав, свобод і обов'язків жінок та чоловіків, забезпечуються реальні можливості їх самореалізації відповідно до досягнутого рівня гендерної культури. Гендерний аналіз соціально-трудових відносин має виконуватися як на макрорівні (з метою з'ясування поширеності явищ гендерної сегрегації на ринку праці), так і на рівні окремого трудового колективу (для з'ясування домінуючих гендерних установок, типу гендерної взаємодії, профілактики гендерно-рольових конфліктів і стресів на робочому місці).

Трансформація традиційної системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель має здійснюватися шляхом урахування гендерних аспектів у процесах професійної орієнтації, підбору персоналу, розвитку організації, управління трудовими відносинами та соціальним розвитком, управління мотивацією поведінки персоналу, інформаційного та правового забезпечення. Основним критерієм її ефективності є досягнення ефекту синергії гендерної взаємодії, що базується на принципі взаємопосилення переваг і взаємної нейтралізації слабких сторін «чоловічої» і «жіночої» моделей трудової поведінки.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розроблення теоретико-методичних і практичних підходів до оцінювання впливу характеру гендерної взаємодії на результати функціонування робочих груп.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 195–198.
- Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL : <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (дата звернення: 11.01.2019).
- Бутенко І.А. Управління персоналом підприємства як системна категорія. *Економічні інновації*. 2014. Вип. 57. С. 51–61.
- Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 161–165. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf (дата звернення: 01.08.2019).
- Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
- Пуртов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 461–467. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (дата звернення: 01.08.2019).
- Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
- Кочума І.Ю., Мандоліна Т.М. Гендерні аспекти вітчизняного топ-менеджменту. *Smart and Young*. 2016. № 5. С. 33–40.
- Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 475–479.
- Кодацька Н.О. Гендерна диференціація в соціально-трудових відносинах. *Грані*. 2013. № 2. С. 112–115.
- Пампуха Л.О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ». Серія «Філософія. Психологія. Педагогіка»*. 2009. № 1(25). С. 95–99. URL : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11171> (дата звернення: 23.12.2018).
- Самофалова М.О., Гладка Д.О. Гендерні особливості управління персоналом. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції Вінницького національного технічного університету*, м. Вінниця, 22–24 березня 2017 р. Вінниця, 2017. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17085> (дата звернення: 05.08.2019).
- Усанова Л.А., Нестеренко М.М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 98–106.
- Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 31–32. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_7_10 (дата звернення: 05.08.2019).
- Корнева 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).
- Бортнік С.М., Саган М.В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 272–285.
- Кубко В.П. Гендерні аспекти корпоративної культури організації. *Нова парадигма*. 2014. Вип. 120. С. 19–26.
- Ткалич М.Г. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 1. С. 46–52.
- 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.
- Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 3. С. 44–51.
- 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. P. 87–90.
- 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.
- Сем'ян О.В. Емоційний капітал як інструмент досягнення трудового синергізму на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 2. С. 103–107.

24. Словник гендерних термінів / уклад. З.В. Шевченко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю., 2016. 336 с. URL : <http://a-z-gender.net/ua/wp-content/uploads/2018/05/Slovnnyk-gendernyh-terminiv.pdf> (дата звернення: 04.08.2019).

REFERENCES:

1. Kalycheva N. Je., Stecjuk M. I. (2015) Udoskonalennja systemy upravlinnja personalom v umovakh rozvytku pidpryjemstva [Improvement of the personnel management system in the conditions of enterprise development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [The bulletin of Transport and Industry Economics], vol. 49, pp. 195–198.
2. Kostunecj T. A., Kornijchuk A. M. (2014) Pidkhody do upravlinnja personalom pidpryjemstv: teoretychnyj bazys [Approaches to Enterprise Personnel Management: Theoretical Framework]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 2, pp. 570–572. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (accessed 11 January 2019).
3. Butenko I. A. (2014) "Upravlinnja personalom pidpryjemstva" jak systemna katehgorija ["Enterprise Personnel Management" as a system category]. *Ekonomichni innovaciji* [Economic innovation], vol. 57, pp. 51–61.
4. Kovaljchuk V. Gh., Bilokonj M. I. (2018) Formuvannja systemy menedzhmentu personalu pidpryjemstva [Formation of Enterprise Personnel Management System]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), vol. 26, pp. 161–165. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf (accessed 01 August 2019).
5. Kovtun Je. I. (2016) Analiz systemy upravlinnja personalom pidpryjemstva ta rozrobka zakhodiv shhodo jiji udoskonalennja [Analysis of the enterprise personnel management system and development of measures for its improvement]. *Molody vchenyj* [Young Scientist], no. 6, pp. 46–50.
6. Purtov V. F., Perepichaj K. S., Onyshhenko K. I. (2018) Vdoskonalennja systemy upravlinnja personalom promyslovogho pidpryjemstva [Improvement of the industrial enterprise personnel management system]. *Ekonomika i suspilystvo* [Economics and Society] (electronic journal), vol. 16, pp. 461–467. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (accessed 01 August 2019).
7. Chobitok V. I., Voloshhenko A. V. (2015) Formuvannja systemy upravlinnja personalom na promyslovkykh pidpryjemstvakh: teoretychnyj aspekt [Formation of personnel management system at industrial enterprises: theoretical aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [The bulletin of Transport and Industry Economics], vol. 50, pp. 313–318.
8. Kochuma I. Ju., Mandolina T. M. (2016) Ghenderni aspekty vitchyznjanogho top-menedzhmentu [Gender Aspects of Domestic Top Management]. *Smart and Young*, no. 5, pp. 33–40.
9. Kodacjka N. O. (2016) Ghendernyj pidkhid v upravlinni personalom [Gender Approach in Personnel Management]. *Molody vchenyj* [Young Scientist], no. 4, pp. 475–479.
10. Kodacjka N. O. (2013) Ghenderna dyferenciacija v socialjno-trudovykh vidnosynakh [Gender differentiation in social and labour relations]. *Ghrani* [Grani], no. 2, pp. 112–115.
11. Pampukha L. O. (2009) Ghenderni aspekty efektyvnogho menedzhmentu [Gender aspects of effective management]. *Visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu Ukrainy "KPI". Filosofija. Psykholohija. Pedagoghika* [National Technical University of Ukraine "KPI" Herald. Philosophy. Psychology. Pedagogy], no. 1 (25), pp. 95–99.
12. Samofalova M. O., Ghladka D. O. (2017) Ghenderni osoblyvosti upravlinnja personalom [Gender features of personnel management]. *Proceedings of the XLVI Scientific and Technical Conference of Vinnitsa National Technical University (Ukraine, Vinnitsa, March 22–24, 2017)* (Electronic online scientific publication). Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17085> (accessed 05 August 2019).
13. Usanova L. A., Nesterenko M. M. (2015) Ghenderni stereotypy ta problemy liderstva [Gender stereotypes and leadership problems]. *Filosofjski obriji* [Philosophical horizons], no. 33, pp. 98–106.
14. Ortina Gh. V. (2012) Ghenderni aspekty liderstva v praktyci upravlinnja [Gender aspects of leadership in management practice]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 7, pp. 31–32.
15. Kornjeva L. (2013) Ghendernyj aspekt komunikaciji [Gender aspect of communication]. *Filologhichni nauky* [Philological Sciences], vol. 13, pp. 106–113.
16. Bortnik S. M., Saghan M. V. (2014) Vyrishennja konfliktiv dilovogho spilkuvannja v umovakh ghendernoji nerivnosti [Conflict Business Communication in Gender Inequality]. *Ekonomichnyj forum* [Economic Forum], no. 2, pp. 272–285.
17. Kubko V. P. (2014) Ghenderni aspekty korporatyvnoji kuljтуры orghanizacij [Gender aspects of corporate culture of organizations]. *Nova paradyghma* [New Paradigm], vol. 120, pp. 19–26.
18. Tkalych M. Gh. (2012) Socialjno-psykholohichni osoblyvosti ghendernoji vzajemodiji v orghanizaciji [Socio-psychological features of gender interaction in the organization]. *Problemy suchasnoji psykholohiji* [Problems of Modern Psychology], no. 1, pp. 46–52.
19. Tkalych M. Gh. (2015) Ghenderni determinanty mizhosobystisnoji vzajemodiji personalu ukrajinsjkykh orghanizacij [Gender determinants of interpersonal interaction of staff of Ukrainian organizations]. *Visnyk Kharkivskogho nacionaljnogho pedagoghichnogho universytetu im. Gh.S. Skovorody* [Kharkov National Pedagogical University named after G.S. Skovoroda Herald], vol. 50, pp. 239–247.
20. Karamushka L. M., Tkalych M. Gh. (2015) Genderna vzajemodija personalu jak psykholohogo-orghanizacijnyj fenomen [Gender interaction of staff as a psychological and organizational phenomenon]. *Orghanizacijna psykholohija. Ekonomichna psykholohija* [Organizational psychology. Economic psychology], no. 3, pp. 44–51.
21. Tkalych M. Gh. (2015) Psykholohogo-orghanizacijni osoblyvosti ghendernoji polityky orghanizacij ta dyskryminaciji na robochomu misi [Psychological and organizational features of gender policy of organizations and discrimination in the workplace]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, vol. 43, pp. 87–90.
22. Tkalych M. Gh., Karamushka L. M. (2015) Genderna polityka orghanizaciji ta jiji osnovni indykatory: dosvid empirychnogho doslidzhennja [Gender policy of the organization and its main indicators: experience of empirical research]. *Aktualjni problemy psykholohiji* [Actual problems of psychology], no. 1, vol. 43, pp. 26–32.
23. Sem'jan O. V. (2014) Emocijnyj kapital jak instrument dosjaghenennja trudovogho synerghizmu na pidpryjemstvi [Emotional capital as a tool for achieving work synergies in an enterprise]. *Visnyk Berdjansjkogho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Berdjansk University of Management and Business Herald], no. 2, pp. 103–107.
24. Shevchenko Z. V. (comp.) (2016) *Slovnnyk ghendernykh terminiv* [Glossary of Gender Terms]. Cherkasy: Chabanenko Yu. (in Ukrainian)