

УДК 331.95

Захарчин Г. М.
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»*
Миханцю О. О.
*магістр
Національного університету «Львівська політехніка»*

Zakharchyn Halyna
*Doctor of Economic Sciences,
Professor, Professor of HR management and administration,
Lviv Polytechnic National University*
Mykhantsyu Olena
*Master's Degree in HR management and administration
Lviv Polytechnic National University*

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА У СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. Обґрунтовано необхідність відображення гендерної політики у стратегії управління персоналом підприємства в умовах розвитку демократичних засад суспільства. Охарактеризовано принципи гендерної взаємодії й основні напрями управління персоналом, в яких відчутний прояв гендерних особливостей, зокрема у стилі управління, прийнятті рішень, формуванні міжособистих відносин, технологій лідерства, командній співпраці, вирішенні проблем. Висвітлено соціально-демографічні характеристики гендерної взаємодії. Проаналізовано стан гендерної взаємодії та її роль у формуванні стратегії управління персоналом на конкретному підприємстві. Зроблено висновок про те, що на досліджуваному підприємстві існує певна гендерна диспропорція як у чисельній, віковій структурі персоналу, особливо в розрізі рівнів і підрозділів, так і в оплаті праці та доборі персоналу. Підкреслено необхідність розвитку нових технологій гендерної взаємодії персоналу підприємства, враховуючи активні процеси розбудови інформаційного суспільства, в якому стираються виразні гендерні відмінності.

Ключові слова: гендерна політика, гендерна взаємодія, гендерний дисбаланс, гендерний діалог, принципи гендерної взаємодії, партнерство, стратегія управління персоналом.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних реаліях розвитку демократії й побудови громадянського суспільства особливо актуалізується проблематика взаємодії персоналу підприємства в розрізі його гендерної політики. Практично всі сфери діяльності підприємства певною мірою пов'язані з гендерними особливостями, які проявля-

ються в економічному, соціальному, морально-психологічному, правовому та інших аспектах. Мотивація, розвиток персоналу, комунікації, професійна й управлінська культура, лідерство, психологічний комфорт, прийняття управлінських рішень та інші практики менеджменту персоналу яскраво відображають гендерну політику, яку проводять

підприємства. Дуже часто ця політика не позбавлена гендерної диспропорції на всіх рівнях. За твердженням науковців, «гендерна нерівність в економічних можливостях населення має численні виміри, що охоплюють працевлаштування та модель зайнятості, рівень заробітків та володіння активами, можливості кар'єрного зростання або залучення до підприємницької діяльності [3, с. 95].

Гендерний чинник підкреслює тенденції, які склалися в суспільстві й які трансформуються на рівень підприємства, відображаючи кількісні та якісні параметри гендерної взаємодії, тобто він є важливим індикатором, який треба брати до уваги під час формування стратегії управління персоналом.

Однак у реальному житті вітчизняні підприємства здебільшого нехтують гендерним чинником, а гендерно-орієнтований складник зазвичай відсутній у стратегії управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чисельність публікацій, присвячених гендерній політиці, яку розглядають як на макрорівні, так і на мікрорівні, постійно зростає, охоплюючи широке поле проблемних питань. І це закономірно, оскільки гендерна рівність визнана важливою цінністю ООН і державна гендерна політика в Україні зорієнтована на основні міжнародні нормативно-правові акти.

Фундаментальні підходи до розвитку гендерної політики в Україні, концептуальні засади гендерної практики висвітлюються у публікаціях [2; 4; 7] а взаємозв'язок гендерної проблематики із соціальною відповідальністю та гендерну асиметрію на ринку праці відображають наукові статті дослідників [3; 6]. У контексті управління персоналом заслуговують на увагу публікації, в яких розглядаються гендерні аспекти лідерства в управлінні [5] та гендерна взаємодія персоналу в сучасних умовах через призму психології [1; 8].

Незважаючи на широке представлення гендерної проблематики у наукових дослідженнях різних галузей знань, поза увагою лишаються дослідження гендерної політики у формуванні стратегії управління персоналом підприємств.

Метою даної роботи є висвітлення теоретичних і практичних аспектів гендерної політики підприємства під час формування його стратегії управління персоналом.

Результати дослідження.

Серед багатьох чинників підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності виділяють соціально орієнтований менеджмент, в якому особлива увага звертається на гендерну взаємодію. Ідеологія, спрямована на дотримання гендерного балансу в системі менеджменту персоналу, відображає також соціальну відповідальність підприємств, їхню готовність запроваджувати ефективну гендерну практику і відповідати міжнародним стандартам. З огляду на це, у стратегії управління персоналом гендерна політика повинна будуватися на принципах партнерства, релевантності, паритетності, відкритості, гармонійності, прозорості і мати чітко виражений системний характер.

Стан гендерної взаємодії на підприємстві певною мірою визначається рівнем його корпоративної культури, яка встановлює ціннісні орієнтації і впливає на гендерні поведінкові ролі в будь-якому колективі. У цьому контексті науковці зауважують, що «управління різноманітністю робочої сили вимагає змін у культурі роботи організації. Надзвичайно важливо, щоб кожен працівник розумів напрям розвитку й свою роль у процесі змін. Це повинно стати складником кадрової політики, особливо щодо раціонального використання жіночого потенціалу. Введення поняття «гендер» у культуру управління дасть

можливість жінкам посісти гідне місце в будь-якій організації» [1, с. 477].

В управлінській практиці, зокрема в управлінні персоналом, гендерні особливості проявляються, насамперед, у підходах до:

- вирішення проблем;
- стилю управління;
- формування міжособистих відносин;
- формування корпоративної культури;
- технологій лідерства;
- командної співпраці;
- кар'єрного розвитку;
- вирішення конфліктних ситуацій.

Аналіз гендерної політики та її роль у формуванні стратегії управління персоналом проведено на базі ТзОВ «Мінпрод Галичина», яке надає послуги в ресторанній індустрії, оскільки саме у цій сфері жінки та чоловіки майже рівноцінні у своїй професійній компетентності.

Аналізуючи стан гендерної політики на цьому підприємстві, ми виділили чутливі до гендеру основні моменти, зокрема: чисельність у розрізі відділів, вікову структуру, оплату праці, кар'єрний ріст, плинність кадрів, рівень конфліктності, стиль керівництва.

ТзОВ «Мінпрод Галичина» (холдинг емоцій «!FEST») – мережа концептуальних авторських ресторанів та напрямів, заснована у Львові 2007 р., яка налічує 18 ресторанів та кафе, мережу магазинів та пекарень і представлена не тільки у Львові.

Середньооблікова кількість штатних працівників досліджуваного підприємства у 2017 р. становила 1 760 осіб, у 2018 р. зросла і становила 2 010 осіб.

У структурі персоналу аналізованого підприємства переважають чоловіки, частка яких становить 56%, частка жінок, відповідно, – 44%. Суттєва відмінність спостерігається в розрізі рівнів управління, оскільки на інституційному рівні частка чоловіків становить 100%, на управлінському рівні частка чоловіків становить 51%, жінок – 49%, технічний рівень представлений так: 64% – чоловіки, 38% – жінки. Відчутним є структурний гендерний дисбаланс у розрізі відділів підприємства. Найбільша диспропорція спостерігається в архітектурно-дизайнерському відділі, в якому налічується 90% чоловіків і тільки 10% жінок, та логістичному відділі, де частка чоловіків становить 75 %, а частка жінок – 25%. Однак є відділи, в яких домінують жінки, зокрема це відділ управління персоналом, який повністю укомплектований представниками жіночої статі, у структурі бухгалтерії 85% становлять жінки, відповідно, частка чоловіків – 25%. Отже, формуючи стратегію управління персоналом, важливо забезпечити гендерний баланс, урахувавши, звичайно, специфіку роботи і функціональних обов'язків.

Як показало дослідження, на інституційному рівні зовсім немає жінок. Проте досягнути змін на інституційному рівні найважче, отже, зміни потрібно впроваджувати з низових рівнів. Розробляючи стратегію управління персоналом, керівництво підприємства вже врахувало проблемні аспекти і заклало в нову стратегію новачки, спрямовані на зниження гендерної нерівності. Зокрема, заплановано ввести додаткові вакантні місця для жінок, насамперед на технічному рівні. Для цього є вагомі підстави, оскільки мережа концептуальних закладів «!Fest» розширила свою діяльність, відкривши мережу книгарень-кав'ярень із вакансіями для представників жіночої статі.

Цікавою виглядає вікова структура в гендерному розрізі, оскільки на підприємстві переважають чоловіки молодшого віку (70% віком до 25 років і близько 70% віком від 25 до 30 років), а жінки старшого віку (понад 60% віком понад

45 років). Така картина зумовлена тим, що більшість молодих людей працює у виробничому відділі, тобто це весь обслуговуючий персонал у закладах компанії, всі офіціанти, бармени, продавці мережі. А оскільки в мережі більшість закладів, де обслуговуючим персоналом беруть тільки чоловіків, тому і вакансій більше для такої статі в молодому віці. Найменше жінок працює на підприємстві у віці 30–35 років, оскільки це активний репродуктивний вік жінок, які займаються сім'єю і вихованням дітей. Домінують жінки у віці після 40 років, частка яких становить понад 60%. Це пояснюється бажанням жінок мати постійну роботу, тоді як чоловіки у цій віковій категорії прагнуть кар'єрного росту й або шукають ще кращу і вищу посаду в інших компаніях, або відкривають свій бізнес.

Аналіз оплати праці в гендерній площині показав існуючу диференціацію заробітної плати в структурі відділів і підрозділів. Зокрема, на виробничому рівні оплата праці однакова для чоловіків і жінок та залежить від професійних навиків персоналу, а не його статі. Однак, наприклад, у відділі маркетингу, логістики чи сертифікації заробітна плата також є відрядною, проте ставка у жінок є нижчою, ніж у чоловіків.

Програма гендерної політики країни на найближчий період націлена на те, щоб максимально наблизити і зрівняти заробітні плати жінок і чоловіків, тому і підприємству ТзОВ «Мінпрод Галичина» необхідно зробити зміни в системі оплати праці. Доволі великий розрив між заробітними платами є у керівництва середньої ланки – майже 6% розбіжності в середній середньомісячній заробітній платі чоловіків і жінок, які виконують однакові функції. Найбільший розрив між заробітною платою чоловіків та жінок спостерігається у відділі логістики і становить 15%.

Формуючи нову стратегію управління персоналом, для поліпшення ситуації в системі оплати праці на підприємстві в кожному відділі запровадили премію «Найкращий працівник місяця», яка слугує мотиватором для підняття престижу праці жінок та їх стимулювання.

У прагненні кар'єрного розвитку спостерігається більша зацікавленість чоловіків, ніж жінок, оскільки жіноча половина персоналу переважно зорієнтована на комфортні умови праці. І така ситуація є типовою для більшості вітчизняних підприємств. Оцінювання ставлення керівництва до кар'єрного розвитку свого персоналу показало, що вищий менеджмент підприємства зацікавлений у розвитку персоналу, його креативності і докладає зусиль для забезпечення своїх працівників кар'єрним ростом, урахувавши гендерний аспект. На підприємстві є можливість кар'єрного росту, адже воно розвивається, постійно відкриваються нові заклади, куди потрібен персонал і є можливість займати там вищі посади, тобто часто відбувається процес ротації кадрів.

Для поліпшення і спрощення можливостей кар'єрного розвитку для жіночої половини персоналу на підприємстві запровадили курс тренінгів «Кар'єра для жінки», де жінки діляться власним досвідом і порадами як поєднувати сімейне життя і роботу, як правильно будувати кар'єру, як добитися успіхів і професійно вдосконалюватися. Жінки охоче відвідують тренінги і в майбутньому хочуть створити ще й жіночий клуб. Із метою вивільнення часу для професійного вдосконалення жінок при головному офісі підприємства відкрили дошкільний заклад для дітей працівників. Для зручності графік роботи дитячого садочку узгоджено з графіком роботи офісних працівників підприємства.

У ТзОВ «Мінпрод Галичина» спостерігається доволі висока плинність кадрів. Коефіцієнт плинності у 2017 р. становив 0,261, у 2018 р. знизився і дорівнював 0,081.

Майже 68% чоловіків із числа прийнятих вибуло на протязі року, тоді як жінок вибуло 40% із прийнятих протягом року. На плинність кадрів впливає те, що в мережі закладів працює велика частка студентів, які працевлаштовуються тимчасово, прагнучи максимально вигідно поєднати навчання і заробіток. Серед представників студентського середовища особливо багато чоловіків, які здебільшого працевлаштовуються в ресторанній сфері, розуміючи, що це тимчасова праця. Зазвичай працівники звільнюються за власним бажанням.

У політиці набору персоналу керівництво надає перевагу представникам чоловічої статі, орієнтуючись на віковий ценз від 25 до 30 років. Щодо лояльності персоналу, то більшість жінок, яких взяли на роботу ще на самому початку заснування компанії, продовжують плідно працювати на цьому підприємстві і за цей період часу досягнули кар'єрного росту. Водночас багато чоловіків, які на початку функціонування підприємства займали керівні посади, звільнилися з підприємства і перейшли в інші компанії, переїхали в інші міста чи країни, відкрили власні підприємства. З огляду на таку ситуацію, підприємству необхідно вирішувати проблему мотивування персоналу і в стратегії управління персоналом закладати мотиваційні важелі.

Аналіз рівня конфліктності показав, що жінки конфліктують частіше, ніж чоловіки. Причини конфліктів бувають різні, найчастіше через умови праці, недотримання адміністративі своїх обіцянок щодо преміювання чи оплати праці.

Для виявлення наміру керівництва підприємства поліпшувати стан гендерної політики в контексті формування стратегії управління персоналом на підприємстві було проведено дослідження щодо рівня гендерної політики, задоволення системою менеджменту, умовами праці, керівництвом, колективом та підприємством загалом. На думку майже всіх працівників підприємства, значно легше і цікавіше працювати у змішаному колективі, де присутні і жінки, і чоловіки. Більшість опитаних вважає, що жінка однозначно має отримувати заробітну плату нарівні з чоловіком, якщо умови їх праці і функціональні обов'язки однакові. Понад 70% опитаних вважає, що кращим керівником є саме жінка з огляду на лояльніший стиль управління, більший рівень емпатії, виваженість і толерантність. У цілому 75% опитаних задоволені як підприємством, його корпоративною культурою, так і колективом загалом. Також більше 60% опитаних рекомендували б це підприємство як місце працевлаштування, яке має перспективу. Такі результати опитування засвідчують про оптимістичне сприйняття рекомендацій, спрямованих на позитивну гендерну взаємодію та інтеграцію в стратегії управління персоналом підприємства.

Висновки. В умовах розвитку інтеграційних процесів та побудови громадянського суспільства зростає увага до гендерної політики як на макро, так і мікрорівні. Гендерна політика стає не тільки складником гендерної системи, а й ефективним інструментом менеджменту, який відповідає соціогуманістичним тенденціям сучасного світу. З огляду на зазначене, ефективне управління персоналом підприємства повинно враховувати гендерний складник як частину стратегії управління персоналом. Гендерний діалог та партнерство сприятимуть реалізації потенціалу кожного члена колективу підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність. Підтримуємо думку науковців, які стверджують, що «гендерний підхід як багатогранне бачення процесу, що передбачає діалог представників різних статей з урахуванням форм їх взаємодії і взаємодоповнення, повинен посісти чинне місце в сучасній науці державного управління. Саме врахування гендер-

ного аспекту збагатить культуру управління персоналом і допоможе адекватно та своєчасно реагувати на зміни в суспільстві» [1, с. 478].

Досліджуване підприємство ТзОВ «Мінпрод Галичина» є соціально відповідальним, тому намагається вирішувати гендерну проблему, закладаючи в стратегію управління персоналом принципи гендерної рівності, які б гармонізували відносини персоналу і сприяли ефективній співпраці. Дослідження показало, що сьогодні на підприємстві існує певна гендерна диспропорція як у чисельній, віковій структурі персоналу, особливо в розрізі рівнів та підрозділів, так і в оплаті праці та добору персоналу. Однак, розуміючи важливість та актуальність проблеми, вищий менеджмент підприємства докладає зусиль для забезпечення рівноправної участі чоловіків і жінок у всіх процесах та управлінських рішеннях та намагається ефективніше використовувати жіночий потенціал в управлінні.

Перспективи подальших досліджень є багатограними з огляду на актуальність гендерної тематики, її масштабність, відсутність системно-комплексних досліджень та реального поступу у практичній площині.

Насамперед доцільно категоріально збагачувати поле дослідження, ідеологічно, концептуально й методологічно розвивати гендерну політику на всіх рівнях, закладаючи, таким чином, основи культурної репрезентації гендеру. У практичному сенсі важливо експериментувати з технологіями розвитку гендерної взаємодії персоналу, оцінюючи продуктивну та непродуктивну взаємодію та досліджувати тенденції прояву всіх складників гендерної взаємодії персоналу. Крім того, враховуючи активні процеси розбудови інформаційного суспільства, в якому стираються виразні гендерні відмінності, необхідно продовжувати дослідження, спрямовані на формування адекватних моделей ділових відносин у бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2016. № 4(31). С. 475–479.
2. Кулачек О.І. Розвиток гендерної політики в Україні: реалії та перспективи. *Вісник УАДУ*. 2014. № 4. С. 297–303.
3. Курій Л.О. Гендерна рівність як невід'ємна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Економіка розвитку*. 2017. № 4(84). С. 90–99
4. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління : монографія. Харків : Нац. ун-т внутр. справ, 2015. 344 с.
5. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 31–33.
6. Покришук В., Коваль С. Проблеми гендерної зайнятості населення на ринку праці України. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 2. С. 3–11.
7. Табанова А.І. Теоретичні засади визначення поняття гендерної політики. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 50. С. 101–106.
8. Ткалич М.Г. Проблема стереотипів гендерної взаємодії персоналу організацій в умовах системних змін. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2012. Т. XIV. Ч. 3. С. 347–354.

ГЕНДЕРНАЯ ПОЛИТИКА В СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. Обоснована необходимость отражения гендерной политики в стратегии управления персоналом предприятия в условиях развития социализации, гуманизации и демократических основ общества. Выделены основные проблемы формирования гендерной политики в современных реалиях Украины. Указаны принципы гендерного взаимодействия и основные направления в системе управления персоналом, в которых ощущается проявление гендерных особенностей, в частности: стиле управления, принятии решений, формировании межличностных отношений, технологиях лидерства, командном сотрудничестве, решении проблем. Проанализировано состояние гендерного взаимодействия и его особенная роль в формировании стратегии управления персоналом на конкретном предприятии. Сделан вывод о том, что на исследуемом предприятии существует определенная диспропорция как в численной, возрастной структуре персонала, особенно в разрезе уровней и подразделений, так и в оплате труда и подборе персонала. Обоснована необходимость развития новых технологий гендерного взаимодействия персонала предприятия в условиях построения информационного общества.

Ключевые слова: гендерная политика, гендерное взаимодействие, гендерный дисбаланс, гендерный диалог, принципы гендерного взаимодействия, партнерство, стратегия управления персоналом.

GENDER POLICY IN HUMAN RESOURCE STRATEGY

Summary. In the article reflected the necessity of gender policy in the HR strategy of the enterprise in the development of democratic principles of society. The principles of gender interaction and the main directions of personnel management in which there is a tangible manifestation of gender peculiarities, in particular: style of management, decision making, formation of interpersonal relations, leadership technologies, team collaboration, conflict, problem solving, are outlined. The socio-demographic characteristics of gender interaction are highlighted. The analysis of gender policy and its role in shaping the HR strategy was conducted on the basis of the Minprod Galychyna Ltd., which provides services in the restaurant industry, since it is precisely in this area that women and men are almost equivalent in their professional competence. Limited Liability Company “Minprod Galychyna” (holding of emotions “! FEST”) – a network of conceptual author's restaurants and destinations, founded in Lviv in 2007, which has 18 restaurants and cafes, a network of shops and bakeries, and is presented not only in Lviv. On the basis of the conducted sociological research, the state of gender interaction and its role in shaping the strategy of personnel management in an enterprise have been analyzed. It is concluded that there is a certain gender imbalance in the investigated enterprise as in the numerical, age structure of the personnel, especially in terms of levels and divisions, as well as in wages, career development and personnel selection. The directions of improvement of gender interaction on the investigated enterprise and effective use of women's potential in management are offered. In practical terms, emphasis has been placed on the feasibility of using new technologies for the development of gender interaction among staff based on the evaluation of productive and unproductive interaction. The necessity of forecasting the tendency of manifestation of all components of gender interaction of personnel in the conditions of the information society was emphasized.

Key words: gender policy, gender interaction, gender imbalance, gender dialogue, gender mainstreaming, partnership, personnel management (HR) strategy.