

**НАПН УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ імені Г.С. КОСТЮКА**

**М. Г. Ткалич**

**ПСИХОЛОГІЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

монографія

Київ – Запоріжжя  
2015

УДК: 159.922.1 : 005.95  
ББК: Ю 937.3  
Т 48

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України  
(протокол № 7 від 2 липня 2015 р.)  
Вченою радою Запорізького національного університету  
(протокол № 2 від 8 вересня 2015 р.)*

**Рецензенти:**

**Вірна Ж.П.**, декан факультету психології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, доктор психологічних наук, професор.

**Коваленко А.Б.**, завідувач кафедри соціальної психології Київського Національного університету імені Тараса Шевченка, доктор психологічних наук, професор.

**Шевченко Н.Ф.**, завідувач кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності Запорізького національного університету, доктор психологічних наук, професор.

**Ткалич М.Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій** : [монографія] / Маріанна Григорівна Ткалич. – Київ-Запоріжжя: ЗНУ, 2015 – 315 с.

**ISBN 978-966-599-515-9**

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічні основи дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій: здійснено психологічний аналіз гендерної взаємодії в системі соціальних відносин; визначені психолого-організаційні особливості гендерної взаємодії персоналу організацій. Представлено результати емпіричного дослідження: проаналізовано зміст, структуру, складові гендерної взаємодії персоналу організацій, визначені її особистісні та організаційні чинники. Проаналізовані психолого-організаційні умови розвитку цього феномену: обґрунтовано гендерно-орієнтований підхід у психолого-організаційному супроводі персоналу організацій, представлено авторську програму балансу «робота – життя» персоналу організацій, тренінг розвитку гендерної взаємодії та результати їх впровадження.

Монографію розраховано на організаційних психологів, викладачів та слухачів університетів, науковців, керівників та персонал організацій а також усіх, хто цікавиться проблемами гендерної складової діяльності сучасних організацій.

УДК: 159.922.1 : 005.95  
ББК: Ю 937.3

**ISBN 978-966-599-515-9**

© М.Г. Ткалич 2015

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>5</b>
<b>ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	
<b>РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН</b>	<b>12</b>
1.1. Гендерна взаємодія: структура та психологічна сутність феномену	12
1.2. Індивідуально-психологічні особливості гендерної взаємодії: психологічна стать, гендерна ідентичність особистості	23
1.3. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії: гендерні ролі, стереотипи, сексизм та дискримінація	36
<i>Висновки до 1 розділу</i>	<b>55</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>58</b>
2.1. Організація як суб'єкт і об'єкт гендерної взаємодії	58
2.2. Психолого-організаційні характеристики персоналу як суб'єкта гендерної взаємодії в організації	76
2.3. Модель гендерної взаємодії персоналу організацій. Аналіз основних структурно-динамічних складових моделі	90
<i>Висновки до 2 розділу</i>	<b>103</b>
<b>ЧАСТИНА 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	
<b>РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ, СТРУКТУРА, СКЛАДОВІ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>106</b>
3.1. Мета, завдання, методика та етапи дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій	106
3.2. Аналіз сутності та основних складових гендерної взаємодії персоналу організацій	120
3.3. Взаємозв'язок типів гендерної взаємодії персоналу організацій зі стратегіями міжособистісної взаємодії та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі	130
<i>Висновки до 3 розділу</i>	<b>139</b>

<b>РОЗДІЛ 4. ОСОБИСТІСНІ ЧИННИКИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>142</b>
4.1. Особистісні гендерні характеристики персоналу організацій: гендерний психологічний портрет співробітника	142
4.2. Аналіз зв'язку соціально-демографічних характеристик співробітників з гендерною взаємодією персоналу в організації	156
4.3. Взаємозв'язок гендерних особистісних характеристик співробітників з особливостями гендерної взаємодії персоналу організацій	173
<i>Висновки до 4 розділу</i>	<b>183</b>
<b>РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>186</b>
5.1. Організаційні параметри як чинники гендерної взаємодії персоналу організацій	186
5.2. Гендерна політика організацій як чинник гендерної взаємодії персоналу організацій: рівень гендерної дискримінації	199
5.3. Оцінка балансу «робота – життя» персоналом організацій як відображення гендерної політики організації	211
<i>Висновки до 5 розділу</i>	<b>222</b>
<b>ЧАСТИНА 3. ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	
<b>РОЗДІЛ 6. ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СУПРОВОДІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>224</b>
6.1. Мета, завдання, методологічні та методичні основи психолого-організаційного супроводу персоналу організацій у гендерному вимірі	224
6.2. Гендерно-орієнтована технологія психологічного супроводу персоналу організацій: програма балансу «робота – життя»	244
6.3. Тренінгова програма розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій: розробка та апробація	258
<i>Висновки до 6 розділу</i>	<b>280</b>
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b>	<b>283</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>290</b>
<b>ПІСЛЯМОВА</b>	<b>311</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>312</b>

## ПЕРЕДМОВА

Гендерні проблеми набувають важливого значення в контексті розв'язання різних завдань у багатьох галузях соціально-психологічної практики, що потребують інституціалізованого підходу. У практиці роботи з персоналом організацій часто постають питання, з'ясувати які важко, не оперуючи знаннями гендеру. Витоки багатьох із них сягають своїм корінням у прорахунки гендерної соціалізації, гендерної політики й гендерних можливостей в сучасному українському суспільстві.

У свою чергу, ефективність діяльності сучасних організацій зумовлена не лише технологіями організації професійної діяльності та ведення бізнесу, але й психологічними факторами. Саме вони у сприятливих умовах дають якісний імпульс розвитку організації, забезпечують її інтенсивне зростання, яке здійснюється, насамперед, на рівні зміни особистісних установок персоналу цих організацій. У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства й намагання задіяти широке коло ресурсів у цьому напрямі актуальною постає проблема гармонійного поєднання особистісного та організаційного розвитку.

Соціальна трансформація гендерної взаємодії в усіх сферах суспільного життя, у тому числі й у професійній сфері, пов'язана із суперечливими процесами в усіх сферах життя особистості. Гендерна взаємодія є важливою характеристикою соціальних та організаційних відносин, особистісно-професійного розвитку, нерозривно пов'язаного із загальним психологічним розвитком особистості, показниками психічного здоров'я, умовами єдності особистісних проявів. Гендерна взаємодія суттєво впливає на формування та структурування самовизначення в особистісному й соціально-психологічному розумінні та є невід'ємною й вагомою умовою формування гендерної ідентичності особистості.

Окрім цього, гендерна взаємодія є чутливим індикатором, кількісні та якісні показники якого використовуються для вимірювання гендерної ситуації та гендерних змін у суспільстві, організації тощо. Сучасна організація є тим соціально-культурним і професійним середовищем, у якому особистість позиціонує себе в різних аспектах: як професіонал, як людина, як жінка або чоловік, як співробітник, член команди та ін. Отже, організація є водночас суб'єктом і об'єктом соціально-рольової та гендерної взаємодії, у процесі якої особистість реалізує свою ідентичність на поведінковому рівні у вигляді тих чи інших соціальних ролей, у тому числі гендерних.

Останні дослідження розвитку організацій у гендерному вимірі довели, що формула «рівність у відмінності» та політика «відсутність відмінностей» не привели до розв'язання реальних гендерних проблем

сучасних організацій, а, отже, у галузі соціально-професійного розподілу праці й досі зберігається статева сегрегація, гендерна дискримінація на робочому місці, практики мобінгу та сексизму, неможливість реалізувати особистісний та професійний потенціал, що спричиняє гендерно-рольовий стрес. До того ж, сучасна невідповідність розподілу соціальних ролей між статями в суспільстві культурно-історичним статоворольовим традиціям веде до неоднозначності в становленні та прояві гендеру особистості.

За таких умов міжособистісна та професійна взаємодія в організаціях потребує, на наш погляд, гендерно-орієнтованого системного підходу до психолого-організаційного супроводу персоналу організацій. Постає необхідність у визначенні методологічних і методичних основ гендерно-орієнтованого психолого-організаційного супроводу персоналу організацій державної та комерційної форм власності, які допоможуть підвищити ефективність психологічної підтримки особистості на шляху її розвитку в єднанні гендерних і професійних характеристик та завдяки цьому покращити діяльність і конкурентоздатність організацій, розвинути організаційну зрілість, організаційну культуру, ідентифікацію персоналу з організацією, відданість їй.

Але на сучасному етапі розвитку у вітчизняній психології відсутня інституалізована й систематизована наукова позиція в комплексному підході до аналізу цього явища. Тому виникає необхідність у формуванні позиційних засад вивчення гендерної взаємодії задля вирішення важливих завдань експертної, консультативної та психокорекційної практики в різних галузях психології, у тому числі організаційній та економічній, а також у формуванні системного підходу до впровадження гендерно-орієнтованих програм і технологій психолого-організаційного супроводу гендерної взаємодії персоналу організацій.

Розробка провідних ідей щодо сутності соціальної взаємодії представлена в основних теоретико-методологічних підходах у психодинаміці (Е. Берн, З. Фройд, К.Г. Юнг), інтеракціонізмі (І. Гофман, Ч. Кулі, Дж. Мід, Ю. Хабермас), когнітивній психології (Х. Теджфел, Дж. Тернер), екзистенційно-гуманістичному напрямі (Д. Бьюдженталь, В. Франкл, І. Ялом, К. Ясперс), екзистенційно-структурно-динамічній та соціальній психології (Г.М. Андрєєва, В.С. Агеєв, А.Б. Коваленко, М.Н. Корнєв, С.Д. Максименко, В.В. Москаленко, М.М. Обозов, Л.Е. Орбан-Лембрик, П. Сорокін, І.Р. Сушков, В.О. Татенко, Л.Б. Шнейдер, В.А. Ядов).

Окремі питання гендерної взаємодії, її сутності, змісту й основних складових досліджуються в парадигмі соціального конструювання (С.Л. Бем, П. Бергер, О.А. Вороніна, Е. Гідденс, Т.В. Говорун, К.Дж. Джерджен, О.М. Кікінежді, Т. Лукман, І.С. Клеціна, Н.К. Радіна), статоворольовому підході (Ю.Є. Альошина, Є.П. Ільїн, Т.Парсонс,

В.В. Романова, Ю.А. Тюменева), дослідженнях унікальності жіночої психології (С. Де Бовуар, А. Річ, Г. Рубін, D. Dinnerstain, C. Gilligan).

Проблема гендерної ідентичності особистості як складової соціально-рольової взаємодії та особливостей її реалізації в гендерній взаємодії досліджується у статеворольовому підході, психоаналізі, класичних психологічних концепціях, жіночих дослідженнях, у напрямі соціального конструктивізму. Активно розробляються питання змісту, видів гендерної ідентичності особистості, механізмів та етапів її формування такими авторами, як С.Л. Бем, Т.В. Бендас, М.В. Буракова, Д.В. Воронцов, Е. Гідденс, Т.В. Говорун, Н.В. Дворянчиков, С.М. Єніколопов, І.О. Жеребкіна, А. Іглі, Є.П. Ільїн, В.Є. Каган, К. Каміллері, О.М. Кікінежді, М. Кімел, І.С. Клецина, І.С. Кон, В.В. Москаленко, Л.М. Ожигова, С. Фарр, К. Хорні, Н. Чодороу, А.А. Чекаліна.

Взаємодія чоловічих і жіночих гендерних ролей, гендерно-рольові конфлікти, проблеми дисгармонійності гендерного розвитку особистості та його вплив на гендерну взаємодію досліджувалися Ю.Є. Альошіною, С.Л. Бем, М. Вудман, Н. Гавріковою, О.А. Гаврилицею, П.П. Горностаєм, А.І. Захаровим, Д.Н. Ісаєвим, О.Г. Лопуховою, О. Кісь, І.С. Клециною, М. Кляйн, І.С. Коном, В.В. Москаленко, Д. Невілом, Л.М. Ожиговою, Д. Пайнз, Л.В. Поповою, Г. Хофстедом, С. Camilleri, R.M. Connell, C. Gilligan, M. Kimmel.

Особливості взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку персоналу організацій відображені в дослідженнях В.С. Агапової, Т.Ю. Базарова, Г.О. Балла, І.Г. Баршина, О.І. Бондарчук, О.В. Брюховецької, О.В. Винославської, Дж.Л. Гібсона, А.О. Деркача, Т.М. Дзюби, А.М. Занковського, Л.М. Карамушки, Л.М. Мітіної, В.В. Москаленко, Л.Е. Орбан-Лембрик, І.В. Сингаївської, В.В. Третьяченко, J. Arnold, S.H. Becker, R. Beckhard, T.G. Cummings, D. Stork.

Гендерні проблеми професійної діяльності особистості, професійної сегрегації та дискримінації за гендерними ознаками, гендерна політика організацій, гендерні стереотипи професійної діяльності, особливості організаційної поведінки персоналу, фемінні й маскулінні організаційні культури представлені в роботах Л.В. Бабаєвої, С.Л. Бем, Ш.М. Берн, Є.С. Гвоздевої, О.П. Єрмолаєвої, О.А. Здравомислової, Т.І. Кандаурової, Л.М. Карамушки, Л.М. Карнозової, Н.В. Лавриненко, В.В. Овсянникової, А.Є. Чірікової, Л.Б. Шнейдер, Е.Р. Ярської-Смирнової, S. Charlesworth, D.L. Collinson, G.R. Elly, R.M. Kanter, E.K. Kelan, M. Kimmel, F. Sheridan.

В основу дослідження, представленого в монографії, покладено концепцію організаційного розвитку та управління змінами в організації Л.М. Карамушки.

Монографія відображає *авторську концепцію розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій*. Перша група положень концепції обґрунтовує поняття «гендерна взаємодія» в системі соціально-рольових відносин в рамках організаційного підходу, визначає специфіку організації як об'єкта та суб'єкта соціально-рольової та гендерної взаємодії персоналу, психолого-організаційні характеристики персоналу як суб'єкта гендерної взаємодії в організації. Друга група положень концепції присвячена змісту та особливостям гендерної взаємодії персоналу організацій, основним тенденціям її розвитку, особистісним та організаційним чинникам, які визначають її формування. Третя група положень узагальнює психолого-організаційні умови розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, які реалізуються у гендерно-орієнтованому підході у психолого-організаційному супроводі персоналу організацій, авторській програмі балансу «робота – життя» персоналу організацій, тренінгу розвитку гендерної взаємодії.

Отже, монографія складається з шести розділів, у яких обґрунтовано теоретико-методологічні основи дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, проаналізовано зміст, структуру, основні складові та чинники (особистісні і організаційні) гендерної взаємодії персоналу організацій, в якості психолого-організаційних умов розвитку цього феномену запропоновано гендерно-орієнтований підхід у психолого-організаційному супроводі персоналу організацій.

**Перший розділ «Психологічний аналіз гендерної взаємодії в системі соціальних відносин»** присвячено визначенню категорії «соціальна взаємодія», її складових і рівнів прояву, теоретико-методологічному аналізу підходів до дослідження гендерної взаємодії як сукупності соціально-рольових відносин; визначенню психологічної сутності, структури, механізмів формування та розвитку гендерної взаємодії в системі соціальних відносин. Проаналізовано гендер як соціально-психологічну категорію, визначено його відмінності від категорій «стать», «психологічна стать особистості»; систематизовано підходи до дослідження феномену гендерної ідентичності особистості, визначення її змісту і структури.

Представлено основні теоретичні підходи до аналізу гендерних ролей особистості й соціально-психологічних чинників їх формування; проаналізовані сучасні норми гендерної ролі, сформовані у рамках різних сфер життєдіяльності жінок і чоловіків; виокремлені основні характеристики гендерних стереотипів, їхні складові, соціально-психологічні функції; вивчено особливостей впливу стереотипів та сексизму на гендерну взаємодію.

**У другому розділі «Психолого-організаційні особливості гендерної взаємодії персоналу організацій»** розглянуто організацію як суб'єкт і



об'єкт гендерної взаємодії: визначено основні соціально-психологічні функції, розглянуто категорію гендеру та її складові в психолого-організаційному вимірі, уточнено поняття «гендерна взаємодія персоналу організацій», виокремлені типи організацій за гендерною ознакою, гендерні особливості організаційних культур і кадрової політики.

Акцентовано увагу на важливості організаційних чинників для розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій: основних характеристиках організацій та їхньої гендерної політики. Представлено авторську модель гендерної взаємодії персоналу організацій та проаналізовано основні структурно-динамічні складові цієї моделі: виокремлені типи гендерної взаємодії персоналу організацій, визначені стратегії взаємодії, характеристики міжособистісних взаємин, поведінкові стратегії гендерних груп, що відповідають кожному типу.

**Третій розділ** «Зміст, структура, складові гендерної взаємодії персоналу організацій» детально розкриває мету, завдання, методику й етапи емпіричного дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій. Розроблено систему методів дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, представлено авторські методики дослідження, спрямовані на визначення типів гендерної взаємодії персоналу організацій, вивчення стану гендерної дискримінації в організаціях, оцінку балансу «робота – життя» персоналу організацій.

Наведено результати емпіричного дослідження сутності й основних складових гендерної взаємодії персоналу організацій, які можуть бути використані організаційними психологами в розробці програм і заходів з організації психологічної роботи з персоналом. Також визначено взаємозв'язок типів гендерної взаємодії персоналу організацій зі стратегіями міжособистісної взаємодії та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі, що визначає сутність гендерної взаємодії персоналу та надає чіткі уявлення про неї.

**У четвертому розділі** «Особистісні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій» уточнено основні соціально-демографічні характеристики співробітників, емпірично визначено особистісні гендерні характеристики персоналу організацій, представлено гендерний психологічний портрет сучасного працівника, який складається з його соціально-демографічних характеристик, рівнів маскуліності і фемінності, психологічної статі особистості, особливостей гендерної ідентичності, ролей і стереотипів.

Проаналізовано зв'язок соціально-демографічних і гендерних особистісних характеристик співробітників із гендерною взаємодією персоналу організації: з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами

протилежної статі, з типами гендерної взаємодії; визначені основні проблеми цієї взаємодії, які потребують розв'язання.

*У п'ятому розділі «Організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій»* визначено організаційні параметри як чинники гендерної взаємодії персоналу організацій: форма власності підприємства, сфера діяльності, гендерний тип організації. Розкрито роль гендерної політики організацій як чинника гендерної взаємодії персоналу організацій за допомогою спеціально розроблених авторських методик.

Вивчено рівень гендерної дискримінації, проаналізований вплив соціально-демографічних характеристик персоналу, а також організаційних характеристик на уявлення щодо гендерної дискримінації. Представлено оцінку балансу «робота – життя» персоналом організацій. Встановлено наявність ряду проблем у взаємозв'язку між оцінкою балансу «робота – життя» і особливостями гендерної взаємодії персоналу, які потребують вирішення в процесі надання психологічної допомоги персоналу.

*У шостому розділі «Гендерно-орієнтований підхід у психолого-організаційному супроводі персоналу організацій»* розглянуто методологічні та методичні основи психолого-організаційного супроводу персоналу організацій у гендерному вимірі, представлено технологію розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій – авторську програму балансу «робота – життя» персоналу організацій, яка складається з заходів соціальної підтримки персоналу організацій, організаційних та індивідуальних стратегій формування балансу «робота – сім'я (особисте життя)» / «сім'я (особисте життя) – робота», тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.

Представлено структуру та змістовну характеристику модулів тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, а також результати впровадження розробленої тренінгової програми, яка спрямована на підвищення балансу «робота – життя», визначення його гендерних відмінностей, розвиток гендерної взаємодії персоналу організацій, профілактику гендерної дискримінації, мобінгу і сексизму на робочому місці.

Варто зауважити, що представлена монографія є *першою* в Україні монографією з проблеми гендерної взаємодії персоналу організацій.

Монографія розрахована на науковців, викладачів і студентів вищих навчальних закладів, керівників та персонал організацій, організаційних психологів, а також усіх, хто цікавиться сучасним станом розробки проблем гендерної взаємодії в організаціях.

Основні ідеї та підходи, викладені в монографії, пройшли апробацію під час викладання навчальних курсів «Гендерна психологія», «Гендерні дослідження», «Організаційна психологія», «Психологія управління»,

«Психологічний супровод персоналу організацій», «Технології роботи організаційних психологів», «Психометрія в організаційній психології» у Запорізькому національному університеті та в інших навчальних закладах: Запорізькому національному технічному університеті, Міжнародному економіко-гуманітарному університеті імені академіка Степана Дем'янчука, Національному університеті «Львівська політехніка», Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки, Університеті економіки та права «КРОК». А також у процесі реалізації гендерно-орієнтованих програм психолого-організаційного супроводу персоналу організацій у низці підприємств: ПАТ «Запоріжжкокс» (м. Запоріжжя), ТОВ «Домар Травел енд Турс Транс лтд» (м. Запоріжжя, м. Київ), корпорації «Радіо-Таксі» (м. Запоріжжя, м. Київ), приватному комплексі безперервної освіти «Школа Ейдос» (м. Запоріжжя).

Автор висловлює вдячність дирекції та Вченій раді Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, лабораторії організаційної психології Інституту, керівництву Запорізького національного університету, факультету соціальної педагогіки і психології, кафедрі практичної психології університету за створення умов для реалізації інноваційних наукових проектів, всебічну підтримку під час проведення наукових досліджень, підготовки та видання монографії.

# **ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

## **РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН**

*Висвітлення теоретико-методологічних основ дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій передбачає, насамперед, психологічний аналіз гендерної взаємодії в системі соціальних відносин. У зв'язку з цим, перший розділ монографії присвячено теоретико-методологічному аналізу підходів до дослідження гендерної взаємодії, визначенню її психологічної сутності, структури, механізмів формування та розвитку в системі соціальних відносин, виокремленню гендеру як соціально-психологічної категорії. Особливої уваги заслуговує систематизація підходів до дослідження феномену гендерної ідентичності особистості, аналіз основних теоретичних підходів до вивчення гендерних ролей особистості й соціально-психологічних чинників їх формування, сучасних норм гендерної ролі, виокремлення основних характеристик гендерних стереотипів, вивчення особливостей впливу стереотипів та сексизму на гендерну взаємодію.*

### **1.1. Гендерна взаємодія: структура та психологічна сутність феномену**

Феномен гендерної взаємодії на всіх її рівнях є об'єктом вивчення багатьох сучасних наук. Комплексність і міждисциплінарність такого об'єкту, як гендерна взаємодія, дозволяє припустити, що соціально-психологічний аналіз цього феномену вносить своєрідне доповнення в систему знань про гендер, які розроблені в психології, соціології, антропології, політології, лінгвістиці та інших суспільних науках.

Аналіз гендерної взаємодії як сукупності соціально-рольових відносин передбачає, на наш погляд, розгляд таких питань:

- *визначення категорії «соціальна взаємодія», її складових і рівнів прояву;*
- *теоретико-методологічний аналіз підходів до дослідження гендерної взаємодії як сукупності соціально-рольових відносин;*
- *визначення психологічної сутності, структури, механізмів формування та розвитку гендерної взаємодії в системі соціальних відносин.*

Почнемо з визначення категорії «соціальна взаємодія», її складових, рівнів прояву.

Явище соціальної взаємодії досліджувалося багатьма науковцями. Розробка основних ідей щодо сутності соціальної взаємодії представлена в психодинаміці (Е. Берн [32], З. Фройд [14], К. Хорні [241], К.Г. Юнг [253]), інтеракціонізмі (І. Гофман [81; 82], Ч. Кулі [148], Дж. Мід [162], Ю. Хабермас [236]), когнітивній психології (Н. Taifel [393], J. Turner [397]), екзистенційно-гуманістичному напрямі (Д. Бьюдженталь [46], П.В. Лушін [155], П. Сорокін [207], Т.М. Титаренко [217], В. Франкл [234], І. Ялом [255], К. Ясперс [258]).

Аналіз змісту та основних складових соціальної взаємодії висвітлено у структурно-динамічній та соціальній психології (К.О. Абульханова-Славська [1], В.С. Агеєв [2], Г.М. Андрєєва [9], А.Г. Асмолов [15], П. Бергер [30], І.В. Ващенко [49], О.А. Гулевіч [89], А.І. Донцов [98], М.В. Зубаль [113], В.П. Казмиренко [118], Л.М. Карамушка [120], А.Б. Коваленко [135], К.В. Коростеліна [142], Д.О. Леонтєв [153], С.Д. Максименко [156], А.В. Мікляєва та ін. [164], В.В. Москаленко [170], М.М. Обозов [178], Л.Е. Орбан-Лембрик [182], Г.В. Осіпов [183], Т. Парсонс [187; 188], В.В. Столін [209], І.Р. Сушков [212], О.А. Шинкаренко [245], Л.Б. Шнейдер [246], В.А. Ядов [254], В.О. Янчук [256], О.Р. Ярська-Смирнова [257], D. Bouckenooghe [281], K.Gergen [313]).

Проведений нами аналіз зазначених підходів показав, що соціальна взаємодія є поняттям, яке тлумачиться достатньо широко, починаючи від визначення взаємодії як інтерактивного параметру спілкування й закінчуючи визначенням соціальної взаємодії як основи соціальних явищ. А, отже, існують два основних рівні дослідження соціальної взаємодії: міжособистісна інтеракція (основний фокус досліджень на мікрорівні) та інституційна інтеракція (на макрорівні суспільства) інтеракція. У будь-якому соціальному контексті (у тому числі й у гендерній взаємодії) поєднуються елементи їх обох.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що під **соціальною взаємодією** вченими [2; 9; 30; 98; 170; 212; 236; 254] розуміється *форма соціальної комунікації, що являє собою систему соціальних дій індивідів, груп, соціальних спільнот і виражає характер і зміст цих відносин між людьми і соціальними групами як постійними носіями якісно різних видів соціальної діяльності, що розрізняються за соціальними позиціями (статусами) і соціальними ролями (функціями).*

Згідно з дослідженнями В.С. Агеєва [2; 3], С.В. Дмитриченкової [95], виокремлюються такі рівні соціальної взаємодії:

1) рівень стихійної взаємодії (коли взаємодія є не цілеспрямованою, а спонтанною, часто випадковою та одноразовою, не має ознак стабільності й довготривалості);

2) рівень ситуативної взаємодії (при якому взаємини формуються для вирішення конкретної задачі, стосуються виключно якоїсь ситуації або проблеми, яку треба розв'язати, також не мають ознак стабільного, довготривалого спілкування й діяльності);

3) рівень усвідомленого партнерства (передбачає свідоме включення у взаємодію, підпорядковану меті, яка є довготривалою, стабільною, спрямованою на вирішення комплексних завдань);

4) рівень потрібної співпраці (взаємодія є усвідомленою, цілеспрямованою, включеною в мотиваційно-потребнісну сферу особистості, передбачає спільне, конструктивне вирішення завдань).

А.Л. Журавлев у своїх роботах зазначає, що характер міжгрупової взаємодії, а саме її стиль – кооперативний (співпраця) або конкурентний (суперництво, протидія) – визначає, який із двох процесів (інтеграція або дезінтеграція) переважає у взаєминах між групами [105].

Б. Стефансон, у свою чергу, визначає шість основних тенденцій поведінки індивіда в групі: залежність – незалежність, прийняття «боротьби» – уникання «боротьби», комунікативність – некомунікативність [280]. Ці тенденції є діагностичними показниками поведінки особистості в реальній групі та можуть використовуватися для дослідження міжособистісної та міжгрупової взаємодії.

С.В. Духновський вказує на те, що міжособистісна взаємодія може бути гармонійною, характеризуючись відсутністю або низьким рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії, та дисгармонійною, відзначаючись наявністю або високим рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії [100].

Т. Лірі [208] у своїх роботах виокремив основні діагностичні показники типів міжособистісних відносин, кожен із яких співвідноситься, на наш погляд, із певною стратегією взаємодії, представленою в дослідженнях В.С. Агеєва [3], Г.М. Андрєєвої [9], С.В. Духновського [100], Л.М. Карамушки [121], В.В. Москаленко [171], І.С. Клеціної [133], Б. Стефансона [280], Л.І. Уманського [245].

Соціальна взаємодія набуває різних форм і змісту в залежності від контексту соціальної ситуації, в якій вона утворюється та характеристик суб'єктів, які в ній беруть участь. Контексти соціальної взаємодії пов'язані з громадською, політичною, економічною, організаційною, релігійною, національною та іншими сферами життєдіяльності особистості і суспільства. Суб'єкти, які беруть участь у взаємодії мають стать і гендер, вік, соціальний статус, освіту і професію. Їхня поведінка обумовлена особистісними цінностями, переконаннями, світоглядними позиціями, мотивами і потребами. Тому різновидів соціальної взаємодії – безліч, а розмаїття соціальних груп, які в ній задіяні – величезне.

Однією з найважливіших індивідуально-психологічних характеристик суб'єкта будь-якої взаємодії є його стать та гендерні особливості, а, отже, гендерна взаємодія в різних сферах життя індивіда, групи і суспільства посідає вагоме місце.

Також варто зауважити, що гендер є як індивідуально-психологічною, так і соціальною категорією, а, отже, гендерній взаємодії притаманні усі характеристики соціальних взаємин. Разом із цим, необхідно наголосити, що у вітчизняній психології не проводилося спеціальних наукових досліджень гендерної взаємодії у системі соціальних відносин, у яких би цей феномен був комплексно та всебічно вивчений.

**Отже, перейдемо до теоретико-методологічного аналізу підходів до дослідження гендерної взаємодії як сукупності соціально-рольових відносин.**

Виокремлюючи специфіку вивчення саме гендерної взаємодії, необхідно відзначити, що її дослідження реалізується в рамках *сучасної гендерної теорії та гендерного підходу* до аналізу соціальних процесів і психологічних явищ [218].

**Сучасна гендерна теорія** – це система наукових поглядів на відносини, ролі, норми, статуси, цінності чоловіків і жінок, їхнє соціальне життя, життєвий досвід, набуття та реалізацію ними соціально-рольових характеристик [218].

На наш погляд, серед основних завдань сучасної гендерної теорії, важливих для дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, можна виокремити такі: 1) вивчення жінок і чоловіків як представників різних гендерних груп, які є активними суб'єктами створення суспільства, перетворення та видозмінення соціальних відносин, світобачення, потенційних можливостей особистості; 2) аналіз об'єктивних соціально-економічних, суспільно-політичних, культурних, організаційних, психологічних та інших умов, що породжують, зумовлюють і відтворюють сучасне положення чоловіків і жінок у суспільстві та відображають специфіку їхньої взаємодії в цих сферах; 3) вивчення сучасних ролей чоловіків і жінок, їхніх соціальних позицій, формування засад і методів досягнення рівності їхніх можливостей в усіх сферах життя, у тому числі у професійній сфері та в рамках діяльності організацій.

**Гендерний підхід**, у свою чергу, є методологічною основою досліджень у суспільних науках, орієнтований на втілення ідеї рівності людей незалежно від їх статевої належності [218].

Реалізація гендерного підходу в наукових дослідженнях та практичній діяльності дає можливість чоловікам і жінкам по-новому оцінити власні можливості й домагання, визначити перспективи життєтворчості, активізувати особистісні ресурси для вибору

суб'єктивних стратегій самореалізації та оптимізації міжособистісних і міжгрупових взаємин.

На наш погляд, упровадження гендерного підходу в психологічні дослідження сприяє розвитку нового напрямку гендерних досліджень – **психології гендерної взаємодії** як *прикладної галузі соціальної психології, що вивчає закономірності формування та розвитку гендерної взаємодії, диференціації та ієрархічності відносин між гендерними групами.*

Аналіз та узагальнення різноманітних теоретико-емпіричних досліджень гендерної взаємодії дозволив нам визначити основні парадигмальні підходи до вивчення окремих складових цього феномену: статево-рольовий, дослідження унікальності жіночої психології, парадигма соціального коструювання гендеру.

Сутність **статево-рольового підходу** до дослідження гендеру та окремих характеристик гендерної взаємодії висвітлена у роботах Ю.Є. Альшиної [6; 7], А. Анастасі [8], М.В. Бороденко [43], А.В. Візігіної та ін. [56], Т.В. Віноградової [58], О.С. Гвоздевої та ін. [64], С.М. Єніколопова та ін. [102], Є.П. Ільїна [114; 115], І.С. Кона [141], А.С. Кочаряна [143], Т. Парсонса [187; 188], О.Т. Соколової [205; 206].

З точки зору представників цього підходу, статеві ролі чоловіків і жінок в усіх сферах життя розглядаються як диференційовані, як такі, що засвоюються в процесі соціалізації відповідно до домінуючих культурних норм, цінностей, зразків маскулінності й фемінності. Представники статево-рольового підходу ставлять знак рівності між поняттями «стать» і «статеві відмінності» та мають уявлення про стать як про детермінанту соціальної ролі та психологічної поведінки. А, отже, ролі та норми кожної гендерної групи різняться: жінки й чоловіки виконують різні функції (експресивну та інструментальну відповідно) в сімейній, професійній та соціальних сферах, і це зумовлює особливості взаємодії як всередині гендерних груп, так і поза ними.

**Дослідження унікальності жіночої психології** відображені у роботах Дж. Батлер [215], Г. Бедненко [22; 23], С. Де Бовуар [34], М. Вудман [61], А. Дворкін [12], Р.П. Єфімкіної [104], Д. Пайнз [185], А. Річ [12], Г. Рубін [12], С.Фарр [230], М.-Л. фон Франц [235], К. Хорні [78; 79], N. Chodorow [295], D. Dinnerstein [302], С. Gilligan [314], К. Millet [362], J. Mitchell [363], Т. Zhurzhenko [407], які зосереджуються навколо наступних теоретичних положень: специфічна психологія жінки має соціальну обумовленість; жіночий психологічний склад, психологія жінки є більш досконалою, ніж чоловіча.

В рамках даного парадигмального підходу ієрархічність відносин та взаємодії між чоловіком та жінкою пов'язувалася з особливою природою, унікальністю жіночої психології, оскільки, на думку дослідників, жіночий життєвий досвід в певних областях (наприклад, репродуктивній сфері, у



фізіологічних особливостях) якісно відрізняється від чоловічого і тим самим накладає особливий відбиток на всю психіку жінки. А. Річ [13], N. Chodorow [295], D. Dinnerstein [302], C. Gilligan [314], K. Millet [362], J. Mitchell [363] обґрунтовують, що саме жіноча здатність до народження дітей є базисною основою соціальної та культурної дискримінації жінок, що однією з причин цієї дискримінації є фундаментальна несвідома потреба чоловіків у компенсації їх дистанційної позиції в репродуктивному акті.

В руслі цього підходу виконані також дослідження С. Gilligan, яка зазначає, що специфіка розвитку жінки полягає в більшій орієнтації на конкретну ситуацію взаємодії, взаємини людей і їх наслідки, тобто на ситуацію тут і тепер. Якщо для чоловічого менталітету визначальними є поняття справедливості, моральних законів і принципів, то для жіночого – поняття турботи, взаєморозуміння та довіри у стосунках з іншими [314].

У *парадигмі соціального конструювання гендеру* досліджуються механізми формування та відтворення мужності і жіночності, гендерна культура, «творення гендеру» (doing gender) в повсякденності, в публічній і приватній сферах соціальної взаємодії.

В рамках цієї парадигми виконані роботи С.Л. Бем [26; 27], Т.В. Бендас [28], П. Бергера та ін. [30], О.А. Вороніної [215], О.А. Гаврилиці [63], К. Герінгтон [70], Е. Гідденса [72], О.А. Здравомислової [112], І.С. Клециної [133], Л.М. Ожигової [179], Л.В. Попової [190], І.М. Тартаковської [213], А.А. Темкіної [214], І.А. Тупіциної [227], А.А. Чекаліної [242], Л.Б. Шнейдер [247], Р.Т. Юлдашева [252], К. Gergen [313], М. Kimmel [343; 344], М.А. Messner [360], J. Pleck [372]).

Більшість робіт вітчизняних учених, у яких розкриваються окремі проблеми гендерної взаємодії, можна, на наш погляд, також віднести саме до парадигми соціального конструювання гендеру. Важливими в цьому напрямі є роботи І.О. Бондаревської [38], О.І. Бондарчук [39; 41], В.О. Васютинського [48], І.В. Ващенко та ін. [50], Т.В. Говорун та ін. [75], І.А. Грабовської [83], П.П. Горностая [79], І.А. Жеребкіної та ін. [51–53], Л.М. Карамушки [125], О. Кісь [129; 130], Н.В. Лавриненко [149], В.В. Москаленко [170–171], О.Оксамитної [180] та ін.

Загалом, гендерні дослідження в рамках парадигми соціального конструювання гендеру формують уявлення про гендерну взаємодію як про соціальний конструкт. Соціальна реальність гендерної взаємодії структурована іншими рівнями соціальної взаємодії, значущими для відтворення існуючого соціального порядку.

Методологічним підґрунтям цього напрямку є теорія соціального конструювання гендеру П.Л. Бергера та Т. Лукмана [30]. У рамках цієї теорії гендер розуміється як організована модель соціальних відносин між

чоловіками та жінками, що конструюється основними інститутами суспільства й базується на двох основних постулатах: 1) гендер конструюється шляхом соціалізації, розподілу праці, системою гендерних ролей, сім'єю, засобами масової інформації; 2) гендер будується й самими індивідами – на рівні їхньої свідомості (тобто гендерної ідентифікації), прийнятті заданих суспільством норм і пристосуванні до них (в одязі, зовнішності, манері поведінки).

Отже, в цьому випадку гендер – це не роль і не сукупність психологічних рис, а базова ідентичність особистості; а гендерна взаємодія – це взаємодія, побудована на стратифікації, в основі якої знаходяться відносини влади. Відмінності чоловічого та жіночого сконструйовано як нерівність можливостей [51; 66; 218].

Ключовим поняттям концепції соціального конструювання гендеру є поняття *творення гендеру (doing gender)* – процесу взаємодії, у якому індивіди присвоюють гендерну ідентичність собі й регламентують її іншим. Це поняття зустрічається в роботах С.Л. Бем [27], Т.В. Бендас [29], Ш.М. Берн [31], К. Герінгтон [70], І.С. Клеціної [133], Л.М. Ожигової [179], С. Camilleri et al. [291], С. Gilligan [314], Е.К. Kelan [341], М. Kimmel [344], у яких зазначається, що головними детермінантами «творення гендеру» служать соціальні очікування, ролі й конвенціональні вимоги статевої адекватності поведінки в усіх сферах: міжособистісній, сімейній, професійній тощо.

До основних положень парадигми соціального конструювання гендеру щодо «творення гендеру» можна віднести такі: 1) стать виступає як спосіб організації повсякденного життя, вона повинна бути осмислена не як різниця, а як феномен; 2) засвоєння суб'єктом досвіду носить діяльнісний характер: суб'єкт сам створює гендерні правила й гендерні відносини у взаємодії з оточуючими, а не тільки засвоює та відтворює їх, як вважають представники статево-рольового підходу [27; 30; 313; 344]. Таким чином, гендерна взаємодія носить суб'єкт-об'єктний, а не об'єкт-об'єктний характер.

На користь того, що гендер людини є результатом соціальних взаємин, свідчать також праці М. Kimmel, який виокремлює три взаємопов'язані рівні тлумачення гендеру (ідентичність, взаємодія та інституція), а також описує взаємозв'язки між ними. З точки зору автора, гендер не є «річчю», якою володіють, натомість це множина вчинків, що їх здійснює людина. Коли особистість «чинить гендер», вона здійснює це по відношенню до інших. Гендер – не так властивість індивіда, як продукт взаємодії з іншими людьми [344].

М.Е. Thompson et al. у свою чергу зазначають, що жінки й чоловіки становлять різні соціальні групи, утворені в процесі конкретних історично мінливих і загалом нерівноправних соціальних взаємин. Гендер – це

«взаємини, не річ», індивід не просто успадковує чоловічу чи жіночу стать і роль, а й активно (через взаємодії) визначає та переозначає її психологічну сутність у наших щоденних контактах одне з одним. Гендер – це щось таке, що чинять, а не те, що мають [395].

Отже, особистість виробляє свій гендер у кожній взаємодії, у кожній ситуації, у кожній інституції, у якій вона опиняється. Гендер – це те, що ми привносимо в наші взаємодії, а також те, що породжується в перебігу цих взаємин.

Теоретико-методологічний аналіз зазначених парадигмальних підходів до дослідження гендерної проблематики, проблеми гендерної взаємодії в психології, соціології, філософії дозволив нам визначити цей феномен.

*Гендерна взаємодія є сукупністю соціально-рольових взаємин, відображених у різних формах взаємозв'язку людей як представників певної статі та гендеру, що виникають і формуються в процесі їхньої спільної життєдіяльності в усіх її сферах (особистісній, сімейній, професійній, суспільній та ін.).*

Таким чином, наше розуміння гендерної взаємодії, а отже, і методологічна база дослідження, належать саме до парадигми соціального конструювання гендеру: гендерна взаємодія є соціально-зумовленою, сформованою завдяки реалізації гендерно-рольового репертуару жінками і чоловіками в різних сферах їхнього життя.

Як зазначають Н.В. Досіна [99], О.А. Здравомислова [112], І.С. Клецина [133], А.А. Темкіна [214], суб'єктами гендерної взаємодії виступають чоловіки і жінки як представники гендерних груп.

**Гендерні групи** – це стійкі соціально-психологічні спільності людей, члени яких усвідомлюють себе як чоловіки і жінки та розділяють і репрезентують норми статевоспецифічної поведінки [133]. Аналіз соціально-психологічних особливостей гендерних груп, важливих для нашого дослідження, представлений у наступному розділі.

Перейдемо до **визначення психологічної сутності, структури, механізмів формування та розвитку гендерної взаємодії в системі соціальних відносин.**

Як зазначає І.С. Клецина, гендерна взаємодія включена в широкий соціальний контекст і реалізується на різних рівнях функціонування соціуму [133], а отже, гендерна взаємодія є багаторівневою.

У своїх роботах К.А. Абульханова-Славська [1], В.С. Агєєв [2; 3], Г.М. Андреєва [9], П. Бергер та ін. [30], Е. Гідденс [73], А.І. Донцов [98], А.Л. Журавлев [105], Л.М. Карамушка [120], Н.М. Лебедева [151], Д.О. Леонт'єв [152], С.Д. Максименко [156], О.І. Мат'яш та ін. [160], В.В. Москаленко [171], О.Н. Ноговіцин [176], М.М. Обозов [178], Л.Е. Орбан-Лембрик [182], Т. Парсонс [187], В.А. Ядов [254] К. Gergen

[313], виокремлюють рівні розвитку й функціонування соціальних явищ: мега- макро-, мезо- та мікрорівні.

Враховуючи зазначені вище дослідження рівнів розвитку та функціонування явищ, можна, на наш погляд, представити гендерну взаємодію на цих рівнях соціальної реальності таким чином:

- на суспільному рівні соціально організованої взаємодії (мегарівень);
- на рівні взаємодії між гендерними групами в різних соціальних інститутах (макрорівень);
- на рівні взаємодії між суб'єктами різної статі, різних гендерних груп (мезорівень);
- на рівні ставлення особистості до себе як до представника певної статі й носія певного гендеру (мікрорівень).

Таким чином, гендерна взаємодія вбудована в площину соціальної взаємодії на всіх її рівнях: суспільному (мегарівень), міжгруповому (макрорівень), міжособистісному (мезорівень) та відбивається на внутрішньоособистісному (мікро-) рівні.

Аналіз і систематизація досліджень С.Л. Бем [27], Т.В. Говорун та ін. [75], І.С. Клециної [133], О.В. Мітіної [168], В.В. Москаленко [170], Л.О. Ожигової [179], Л.В. Попової [190], А.А. Темкіної [214], А.А. Чекаліної [242], Л.Б. Шнейдер [246] S.L. Archer [266], С. Camilleri et al. [291], J.K. Fletcher et al. [309], дозволили нам визначити соціальні, організаційні, міжгрупові, психологічні характеристики, що відповідають кожному з цих рівнів взаємодії, які є елементами її структури.

Отже, *структура гендерної взаємодії* складається з мегарівня, макрорівня, мезорівня та мікрорівня (рис. 1.1).

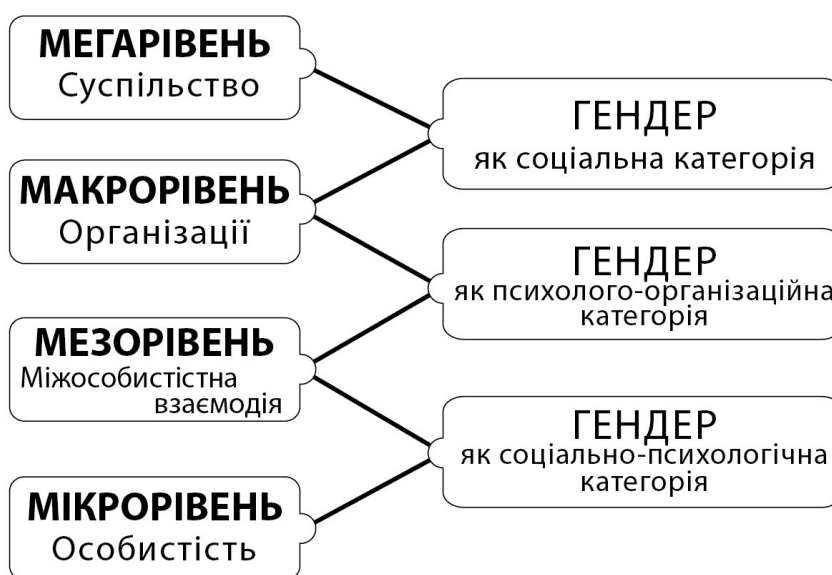


Рис. 1.1. Структура гендерної взаємодії

**Мегарівень гендерної взаємодії** представлений взаємодією на рівні «гендерні групи – суспільство (держава)», який знаходиться в площині суспільних відносин. Основними характеристиками цього рівня є культурно зумовлені гендерні уявлення та установки, що існують у суспільстві, гендерний соціальний контроль.

**Макрорівень гендерної взаємодії** відображений у взаємодії між групами чоловіків та жінок і знаходиться в площині міжгрупових відносин (взаємодія між жінками і чоловіками як представниками різних гендерних груп). Основні характеристики цього рівня – гендерні норми та стереотипи, на основі яких ця взаємодія побудована.

Мега- та макрорівні визначають гендерну взаємодію як соціальну категорію.

**Мезорівень гендерної взаємодії** визначений взаємодією типу «особистість – особистість» та знаходиться в міжособистісній сфері відносин між жінками і чоловіками як носіями певного гендеру в різних сферах їхньої життєдіяльності: особистісній, сімейній, професійній тощо. Гендерні ролі є соціально-психологічною характеристикою цього рівня.

Макро- та мезорівні у контексті нашого дослідження визначають гендерну взаємодію не лише як соціальну, а і як психолого-організаційну категорію.

**Мікрорівень** характеризує взаємодію «Я як індивідуальність – Я як представник гендерної групи» та представлений гендерною ідентичністю особистості, яка є детермінантою ставлення до себе як до представника гендерної групи.

Мезо- та мікрорівні визначають гендер і гендерну взаємодію як індивідуально-психологічну й соціально-психологічну категорію.

Отже, у контексті нашого дослідження гендерна взаємодія як категорія представлена на соціальному рівні, на рівні організації та взаємодії в ній, а також на рівні кожної окремо взятої особистості – співробітника організації.

Почнемо аналіз структури гендерної взаємодії з уявлень про неї як про соціальну категорію, яка, як зазначалося вище, формується на мега- та макрорівнях.

Т.М. Мельник зазначає, що гендер є змодельованою суспільством і підтримуваною соціальними інститутами системою цінностей, норм і характеристик поведінки чоловіків і жінок, які визначаються соціальними, політичними, економічними й культурними контекстами буття [180].

На формування гендеру як соціальної категорії впливає гендерна система суспільства, що визначається багатьма авторами [13; 27; 28; 51; 52; 59; 65] як сукупність інститутів і організацій, за допомогою яких формується ставлення суспільства до проблем статі, розвивається статева

рівність або нерівність, реалізуються права, свободи й обов'язки чоловіків і жінок.

Гендер як соціальна категорія виражається в системі управління гендерними процесами в суспільстві; відтворенні та передачі гендерних практик від покоління до покоління; виробленні загальних гендерних цінностей і норм на суспільному рівні [180].

Гендерна взаємодія як соціальна категорія, згідно з роботами І.С. Клециної [133] та Л.М. Ожигової [179], представлена в об'єктивному гендерному просторі буття. До фактів буття особистості, у яких фіксується об'єктивний гендерний простір, належать середовище з його гендерними стереотипами та еталонами (сімейне, професійне, організаційне); діяльність, що відображає гендерні норми, статуси, стереотипи. В об'єктивному гендерному просторі взаємодії гендер репрезентується як соціальна категорія.

Отже, *гендер як соціальний категорія* визначає гендерні норми та статуси, представлені на поведінковому рівні; гендерний розподіл праці; права й обов'язки кожної статі; гендерний соціальний контроль; гендерну ідеологію; гендерні образи як культурну репрезентацію гендеру.

Спираючись на дослідження С.Л. Бем [27], П.П. Горностая [80], І.С. Клециної [133], В.В. Москаленко [170], Л.О. Ожигової [179], Т.М. Титаренко [217], М. Kimmel [344], визначимо *психологічну сутність гендерної взаємодії* як перетин суб'єктивного (особистісного) та об'єктивного (організаційного, соціального) гендерного простору буття особистості.

*Суб'єктивний гендерний простір* – це система, у якій гендер оформлюється в гендерну ідентичність особистості, де ці простори особистісного буття відтворюються як взаємопов'язані. До суб'єктивного гендерного простору взаємодії належать особистісні й міжособистісні параметри.

Суб'єктивний гендерний простір особистості, згідно визначеній нами структурі гендерної взаємодії, формується на мікро- та мезорівнях, а, отже, відображає внутрішньоособистісні та міжособистісні феномени та дозволяє визначити гендер як індивідуально-психологічну і соціально-психологічну характеристику особистості.

*Об'єктивний гендерний простір* – це складна динамічна система зовнішніх біосоціокультурних факторів, що впливають на розвиток особистості, фіксуються в певних фактах її буття. До фактів буття особистості, у яких фіксується об'єктивний гендерний простір, належать такі: соціальне середовище, представлене гендерними стереотипами й еталонами; соціальні взаємини, у яких реалізуються гендерні норми; різні види діяльності, що відображають гендерні ролі.

Об'єктивний гендерний простір у структурі гендерної взаємодії відображений на мега-, макро- та мезорівнях, а отже, є соціальною та психолого-організаційною категорією.

У цьому підрозділі, розкрито поняття гендеру як соціальної категорії, що відображає мега- та макрорівень взаємодії. У підрозділах 1.2 та 1.3 аналізується гендер як соціально-психологічна категорія, формування якої відбувається на мікро- та мезорівнях взаємодії. У другому розділі монографії обґрунтовується найважливіше для нашого дослідження розуміння гендеру як психолого-організаційної категорії, сформованої на макро- та мезорівнях взаємодії.

## **1.2. Індивідуально-психологічні особливості гендерної взаємодії: психологічна стать, гендерна ідентичність особистості**

Як зазначалося у попередньому підрозділі, індивідуально-психологічні особливості гендерної взаємодії відображають її мікрорівень (внутрішньоособистісну складову).

Структура гендерної взаємодії, обґрунтована нами у першому підрозділі, дозволяє визначити індивідуально-психологічні та соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії як відображення її внутрішньоособистісного (мікрорівня), а також міжособистісного (мезорівня), які представлені певними гендерними характеристиками і властивостями особистості.

Аналіз індивідуально-психологічних особливостей гендерної взаємодії передбачає, на наш погляд, висвітлення таких завдань:

- *виокремлення гендеру як соціально-психологічної категорії, визначення його відмінності від категорій «стать», «психологічна стать особистості»;*
- *аналіз категорій «маскулінність», «фемінність», «андрогінність»;*
- *систематизація підходів до дослідження феномену гендерної ідентичності особистості, визначення її змісту і структури.*

Реалізація цих завдань дозволить систематизувати та узагальнити уявлення про гендер і гендерну взаємодію на внутрішньоособистісному рівні функціонування та розвитку людини.

Почнемо з **виокремлення гендеру як соціально-психологічної категорії та його відмінності від понять «стать», «психологічна стать особистості».**

*Гендер як соціально-психологічна категорія, згідно з дослідженнями С.Л. Бем [27], А.В. Візігіної та ін. [56], Т.В. Говорун та ін. [76], П.П. Горностая [80], Є.П. Ільїна [115], І.С. Клециної [133], І.С. Кона [141],*

Л.О. Ожигової [179], С.М. Оксамитної [180], Л.В. Попової [190], О.Т. Соколової [205], А.А. Темкіної [214], Л.Б. Шнейдер [247], Н. Bradley [283], J. Steans [389], М.Е. Thompson et al. [396], є характеристикою та властивістю особистості, яка складається з таких параметрів:

- *біологічної складової – належності до певної біологічної статі;*
- *психологічної статі особистості;*
- *гендерної ідентичності як сприйняття й усвідомлення своєї статевої належності;*
- *гендерних ролей і статусів, насамперед шлюбного та репродуктивного;*
- *гендерних переконань, репрезентацій та стереотипів, властивих особистості.*

В цьому підрозділі проаналізуємо психологічну стать особистості та її гендерну ідентичність, що відображає мікрорівень взаємодії. Гендерні ролі, норми і стереотипи, що визначають мезорівень гендерної взаємодії, будуть проаналізовані у наступному підрозділі.

Аналіз гендеру як соціально-психологічної категорії почнемо з *розмежування понять «стать» і «гендер»*. На наш погляд, необхідність вкотре наголосити на відмінності цих понять полягає в тому, що досі в науці та суспільній думці існує уявлення про те, що стать (жіноча або чоловіча) сама по собі є уособленням соціально-психологічних характеристик, притаманних чоловікам і жінкам. Окрім цього, викривлене розуміння відмінностей гендеру і статі призводить до появи так званих «помилкових теорій гендеру», псевдогендерних досліджень, які політизують поняття гендеру та в яких ідеться виключно про проблеми жіночої гендерної групи, дискримінацію та права жінок. Отже, постає необхідність в рамках нашого дослідження коротко окреслити відмінності в цих поняттях і змістовно проаналізувати категорію гендеру.

*Стать* – це анатомо-фізіологічні особливості, на основі яких людські істоти визначаються як чоловіки або жінки. Це одна з найбільш складних і багатозначних наукових категорій, на думку І.С. Кона [141]. У найзагальнішому вигляді цей термін означає сукупність генеративних і пов'язаних із ними ознак. Проте ці ознаки неоднакові й відображають не тільки репродуктивні властивості, але й увесь спектр статевого диморфізму, тобто розбіжність анатомічних, фізіологічних, психічних і поведінкових рис представників конкретного виду залежно від статі.

Як зазначають дослідники [26; 31; 65; 67; 75; 136], розмаїття соціальних характеристик жінок і чоловіків та принципова тотожність біологічних характеристик людей дозволяють зробити висновок про те, що біологічна стать не може пояснювати відмінностей їхніх соціальних ролей, які існують у різних культурах, суспільствах і соціальних групах.



Так виникло поняття «гендер», що спочатку трактувалося як сукупність соціальних і культурних норм, які суспільство наказує виконувати людям залежно від їхньої біологічної статі, тому не біологічна стать, а соціокультурні норми визначають врешті-решт психологічні якості, моделі поведінки, види діяльності, професії жінок і чоловіків.

Термін «гендер» вживається для того, щоб підкреслити, що багато відмінностей між чоловіками і жінками створюються культурою, тоді як термін «стать» означає, що всі відмінності є прямим наслідком біологічної статі. Визначення статі зазвичай включає риси, безпосередньо зумовлені біологічною статтю, тоді як гендер як категорія стосується тих аспектів чоловічого і жіночого, причини яких ще невідомі: причинно-наслідковий зв'язок не завжди є очевидним і може бути викликаний як біологічними, так і соціальними чинниками.

Прийняття позиції, що біологічна стать не є першопричиною психологічних характеристик поведінки й соціальних ролей, дозволяє реконструювати, переосмислити Я-образи й життєві сценарії, нав'язані системою статевої ролі, дає змогу чоловікам і жінкам повному оцінити власні можливості й домагання, визначити перспективи життєтворчості, активізувати особистісні ресурси для вибору суб'єктивних стратегій самореалізації та оптимізації відносин.

Нами були визначені основні психологічні категорії, які відображають гендерну взаємодію на мікрорівні: гендер як соціально-психологічна характеристика, психологічна стать особистості, гендерна ідентичність особистості.

Отже, **гендер** – це соціально-психологічна характеристика, яку особистість набуває в процесі соціалізації на основі своєї біологічної статі та яка визначається психологічною статтю особистості, гендерною ідентичністю, гендерними ролями і статусами особистості, формує людину як представника певної гендерної групи і значною мірою обумовлена особливостями культури, традицій, вихованням та соціальними очікуваннями [218].

Таким чином, у соціально-психологічному сенсі гендер є складною інтегративною характеристикою, яка містить певні структурні елементи, зазначені вище. Перейдемо до їхнього аналізу, починаючи з психологічної статі особистості.

У дослідженнях І.С. Клециної [133] та О.Г. Лопухової [154] психологічна стать особистості визначається ставленням людини до себе як до чоловіка чи жінки, усвідомленням і прийняттям власної статевої належності, засвоєнням стереотипів маскулінності і фемінності, які розкривають особливості гендерної взаємодії на всіх її рівнях. Психологічна стать є поєднанням біологічного (генетичної, хромосомної статі) та соціального (норми, уявлення, ролі та ін.).

До основних характеристик психологічної статі особистості дослідниці відносять такі: 1) сукупність знань, уявлень особистості про себе, про свою схожість або несхожість на представників своєї статі на відміну від протилежної; 2) ототожнення себе з представниками своєї статі; 3) емоційно-ціннісне ставлення до своєї статі; 4) способи поведінки людей залежно від їхньої позиції в статеворольовій диференціації [133; 154]. Ці складові психологічної статі особистості певною мірою відображають основні компоненти гендеру: когнітивний, емоційний та поведінковий.

Отже, **психологічна стать особистості є системною якістю, формування якої зумовлене біологічно заданою статевою приналежністю індивіда, культурним середовищем, структурою соціально-значимої діяльності і статеворольовими нормами суспільства, що визначає індивідуальні характеристики, особливості поведінки, способи дії, соціальні позиції й установки особистості** [218].

У ранніх роботах [6; 8; 102; 132] психологічна стать особистості у складі гендеру розглядалася як біполярний конструкт. Біполярність гендеру полягала в тому, що всі статевоспецифічні характеристики, які властиві індивіду певної статі і проявляються в його поведінці, розташовані на одній шкалі з двома полюсами. При цьому більша вираженість маскулінності автоматично означає меншу вираженість фемінності й навпаки, тобто сукупність характеристик статевої ідентичності повинна чітко відповідати певній статі. З цієї точки зору, в нормі чоловіки повинні мати маскулінну психологічну стать, а жінки – фемінну.

На сучасному етапі розвитку психологічної науки і гендерних досліджень домінує гіпотеза про психологічну стать і гендерну ідентичність як мультиполярні конструкти, які не є єдиним та стабільним цілим, а є гнучкою множинністю, що змінюється протягом життя людини.

Дослідженнями С.Л. Бем [27], М. Вудман [60; 61], О.І. Бондарчук та ін. [39], Т.В. Говорун та ін. [75], І.С. Клеціної [133], О.Г. Лопухової [154], В.В. Москаленко [171], Л.М. Ожигової [179], Л.Б. Шнейдер [247], R.M. Connell [299], M. Kimmel [344], M.A. Messner [360], J. Pleck [372] доведено, що мужність і жіночність не протиставляються одна одній, а людина з характеристиками, що ідеально відповідають її статі, виявляється мало пристосованою до життя: має менший набір ролей, інтолерантність до ситуацій невизначеності, нижчу задоволеність життям і стосунками (сімейними, особистими, професійними), більше піддається впливу стресогенних факторів.

З точки зору І.С. Клеціної [133], О.Г. Лопухової [154], Л.М. Ожигової [179], головна відмінність мультиполярної моделі від біполярної полягає в тому, що психологічна стать особистості

розглядається не просто як набір протилежних рис маскулінності чи фемінності, а як складноорганізований конструкт, тобто крім маскулінних і фемінних властивостей включає також гендерні уявлення, стереотипи, установки, інтереси. Хоча представники цього підходу не заперечують, що в нормі психологічна стаття особистості повинна відповідати біологічній. Однак, високий рівень маскулінності не обов'язково тягне за собою низький рівень фемінності – індивід може мати високі показники як фемінності, так і маскулінності. Окрім цього, мультиполярна модель передбачає наявність у структурі психологічної статі особистості також і інших характеристик гендерної спрямованості: гендерні уявлення, стереотипи, інтереси, установки статевої поведінки.

Невідповідність розподілу соціальних ролей між статями в суспільстві культурно-історичним статевою традиціям веде до неоднозначності у становленні та прояві гендеру особистості. У таких умовах становлення психологічної статі особистості, її ідентичності, з одного боку, може відбуватися в напрямі більшої адаптивності – формування андрогінності особистості (можливості прояву суб'єктом якостей як мужності, так і жіночності). З іншого боку, вищезазначена невідповідність різних груп соціальних факторів може призвести до неузгодженості біологічної та психологічної статі особистості (маскулінні жінки, фемінні чоловіки) або до недиференційованої психологічної статі особистості (відсутності або недостатності проявів суб'єктом якостей, які відповідають показникам як мужності, так і жіночності), що сприймається деколи як серйозна особистісна проблема. Пряма відповідність психологічної статі статевою стереотипам у суспільстві в такій ситуації буде вимагати певних особистісних зусиль і, разом із тим, знижувати адаптивні здатності суб'єкта в соціальному середовищі, погіршувати його взаємодію на різних соціальних рівнях.

В результаті аналізу робіт С.Л. Бем [27], І.С. Клециної [133], І.С. Кона [141], Л.М. Ожигової [179], S.L. Bem [277] нами був виокремлений цілий ряд критеріїв порівняння біполярної та мультиполярної моделей гендерної ідентичності:

1) кількість типів: у біполярній моделі об'єктом вивчення виступають дві статі (чоловіча і жіноча), у мультиполярній їх може бути більше, включно із недиференційованою статтю, кросгендером та ін.;

2) змістовні складові та основні детермінуючі чинники: у біполярній моделі змістовними складовими гендеру виступають маскулінні та фемінні характеристики, які визначені біологічною статтю індивіда та є універсальними. Натомість мультиполярність передбачає, що гендер особистості може поєднувати в собі різні властивості та якості особистості: активність і емоційність, цілеспрямованість у справах і спрямованість на інших людей, турбота про них, схильність до лідерства й товариськість і

т.п. Формування гендерних характеристик особистості за принципом мультиполярності відбувається переважно під впливом соціокультурних факторів, які не є універсальними, а існують у певному соціокультурному контексті (клас, етнічність, місце проживання);

3) стійкість у часі: у біполярній моделі характеристики гендеру особистості не змінюються. У мультиполярній моделі практично незмінною залишається лише базова психологічна стать, інші характеристики можуть змінюватися під впливом фактору часу та умов життєдіяльності особистості;

4) співвіднесеність маскулінних і фемінних якостей у структурі психологічної статі та гендерної ідентичності: у біполярній моделі характеристики цих конструктів знаходяться в опозиції та є взаємовиключними, на відміну від мультиполярної, у якій вони існують як незалежні конструкти;

5) ступінь узгодженості компонентів: у біполярній – всі складові узгоджені й несуперечливі, у мультиполярній – гендер не є монолітним, компоненти можуть бути неузгодженими та внутрішньо суперечливими;

6) ступінь нормативності конструктів маскулінності-фемінності: біполярність передбачає, що ці конструкти є нормативними еталонами, мультиполярність цього не передбачає;

7) ставлення до нетрадиційних форм сексуальної орієнтації: засудження та заборона негетеросексуальних форм у біполярній моделі змінюється прийняттям їх як існуючого факту в мультиполярній моделі;

9) психологічна адаптованість особистості: вираженість маскулінних рис для чоловіка й фемінних рис для жінки відповідає високому рівню адаптованості в біполярній моделі, у мультиполярній моделі рівень адаптованості визначається гармонійним поєднанням у структурі гендеру маскулінних та фемінних характеристик.

Наголосимо, що саме мультиполярна модель психологічної статі особистості лежить в основі нашого дослідження гендерних властивостей, які визначають особливості гендерної взаємодії.

О. Лопухова на основі мультиполярної моделі та досліджень С.Л. Бем [27; 277] запропонувала структурну модель психологічної статі особистості, яку можна представити як систему ієрархічно організованих елементів: статевої самосвідомості, статевої ідентичності та соціостатевих орієнтацій [154]. Серед основних видів психологічної статі особистості дослідниці виокремлюють маскулінну, фемінну, андрогінну й недиференційовану.

**Перейдемо до аналізу категорій «маскулінність», «фемінність», «андрогінність»,** які визначають тип психологічної статі особистості та особливості її гендерної ідентичності.

Загалом, маскуліність і фемінність – це системи властивостей особистості, що традиційно вважаються чоловічими та жіночими відповідно. Як зазначають С. Бем [27], А.С. Кочарян [143], О.Г. Лопухова [154], Й. Міллюска [165], Л.М. Ожигова [179], Л.Б. Шнейдер [247], М. Kimmel [344], – це певні психологічні характеристики особистості, які визначають відповідність власній психологічній статі, гендерним ролям і стереотипам, формам поведінки, стилям та способу життя, а також особливості самореалізації, формування цінностей, установок, світоглядних позицій тощо.

Л.Б. Шнейдер вважає, що окрім нормативних уявлень щодо соматичних, психічних і поведінкових властивостей, притаманних чоловікам і жінкам, категорії маскуліності й фемінності містять елементи статевого символізму, пов'язаного з диференціацією статевих ролей [247].

У сучасній науці існує декілька парадигм дослідження маскуліності й фемінності: біологічна, психоаналітична, соціально-психологічна, постмодерністська та ін. [218].

Перші дві парадигми (біологічна та психоаналітична) є есенціалістськими. Відповідно до них, найважливіші властивості, які відрізняють чоловіків від жінок, є об'єктивною даністю, а культура тільки оформлює та регулює їхній прояв (О.Е. Альошина [6], А. Анастасі [8], Т.В. Віноградова [58], С.М. Єніколопов [102], Е. Еріксон [250], Є.П. Ільїн [114], А.С. Кочарян [143], К.Г. Юнг [253]).

Інші дві парадигми (соціально-психологічна та постмодерністська) – конструктивістські. У них маскуліність і фемінність вважаються продуктом культури й суспільних відносин, котрі нав'язують індивідам відповідні уявлення та образи (Г. Бедненко [22; 23], С. Бем [27], С. де Бовуар [34], М. Вудман [60; 61], К. Герінгтон [70], Р.П. Єфімкіна [104], О. Кісь [129; 130], М.-Л. Фон Франц [235], К. Хорні [241]).

Проаналізуємо категорії «маскуліність», «фемінність» і «андрогінність» як складові психологічної статі та гендерної ідентичності, безпосередньо пов'язані з реалізацією жіночих і чоловічих ролей у гендерній взаємодії на всіх її рівнях.

Г. Бедненко [23], С.Л. Бем [27], М. Вудман [60], К. Герінгтон [70], С. Фарр [230], М.-Л. Фон Франц [235], Л.Б. Шнейдер [247], Р.М. Connell [299], М. Kimmel [344] розглядають *маскуліність і фемінність* як дескриптивні, аскриптивні та прескриптивні категорії, які є комплексом атитюдів, характеристик поведінки, можливостей і сподівань, що детермінують соціальну практику групи, об'єднаної за ознаками чоловічої (маскуліність) і жіночої (фемінність) статей.

Маскуліність / фемінність як дескриптивні, описові категорії є сукупністю поведінкових і психічних рис, властивостей і особливостей,

об'єктивно притаманних чоловікам на відміну від жінок та жінкам на відміну від чоловіків.

Маскулінність / фемінність як аскриптивні категорії позначають один із елементів символічної культури суспільства, сукупність соціальних уявлень, установок і вірувань про те, чим є чоловік / жінка, які якості їм приписують.

Маскулінність / фемінність як прескриптивні категорії – це системи приписів, що мають на увазі не середньостатистичного, а ідеального, «справжнього» чоловіка / ідеальну, «справжню» жінку, нормативний еталон чоловічості / жіночності.

У дослідженнях Г. Бедненко [22], С.Л. Бем [27; 277], К. Герінгтон [70], І.С. Кона [141], Дж.А. Санфорда [198], D.L. Collinson et al. [297], R.M. Connell [299], М. Kimmel [344], J. Pleck [372] відзначаються такі специфічні особливості маскулінності, що виступають чинниками чоловічого громадського, соціального, професійного життя: чоловіки як група користуються інституційними привілеями за рахунок жінок як групи; за відповідність домінуючій моделі маскулінності, яка обіцяє їм високий статус і привілеї, чоловіки розплачуються поверхневими міжособистісними відносинами, поганим здоров'ям і передчасною смертю; нерівність у розподілі плодів патріархату поширюється не тільки на жінок, але й на чоловіків: гегемонна маскулінність гетеросексуальних чоловіків середнього й вищого класу конструюється на протигагу не лише фемінностям, але й маргінальним (расовим, сексуальним і класовим) маскулінностям.

Фемінність, у свою чергу, розглядається як комплекс атитюдів, пов'язаних із жіночим, що включає також характерні форми поведінки, очікувані від жінки в певному суспільстві, або ж соціально визначене вираження того, що розглядається як позиції, внутрішньо притаманні жінці.

Соціально-конструктивістський підхід заперечує зумовленість соціокультурних характеристик фемінності біологічними відмінностями: фемінність не стільки природна, скільки сконструйована в процесі соціалізації особистості. На відміну від цього підходу, у концепції андроцентричної культури, що є породженням існуючої гендерної дискримінації та нерівності, фемінність визначається як маргінальна стосовно існуючого символічного порядку, у якому маскулінність виступає як норма, а фемінність – як відхилення [218].

Андрогінність розглядається дослідниками як сполучення в індивіді маскулінних і фемінних рис. У концепції андрогінії [27] мужність і жіночність не протиставляються одна одній.

Дослідниками [27; 31; 344] виявлений зв'язок андрогінії з високою самоповагою, здатністю бути наполегливим, мотивацією до досягнень,

ефективним виконанням батьківської ролі, внутрішнім відчуттям благополуччя. Андрогінна особистість має багатий набір статевої поведінки й гнучко використовує його залежно від соціальних ситуацій, які динамічно змінюються. Отже, саме андрогінна психологічна стать особистості на сьогодні забезпечує гармонійний розвиток особистості та конструктивну гендерну взаємодію в різних площинах її реалізації. Таким чином, маскуліність, фемінність і андрогінність визначають тип психологічної статі особистості й особливості її гендерної ідентичності.

**Перейдемо до систематизації підходів до дослідження феномену гендерної ідентичності особистості, визначення її змісту і структури.**

У рамках різних наукових напрямів виникли певні теоретико-методологічні пояснювальні моделі ідентичності, які мали на меті подолати фрагментарне вивчення особистості. У контексті цих теорій (Н.В. Антонова [14], О.П. Белінська [24], І. Гофман [81; 82], У. Джеймс [14], Е. Еріксон [250], І.С. Кон [141], Ч. Кулі [148], П. Лушин [155], С.Д. Максименко [156], Д. Марсія [14], В.В. Столін [209], Л.Б. Шнейдер [246], В.А. Ядов [254], Т.М. Титаренко [217], S.L. Archer [266], Н. Taifel [393], J. Turner [397] та ін.) ідентичність розглядають як психологічний феномен і одночасно як процес самокатегоризації особистості. Отже, ідентичність є складною інтегративною властивістю особистості, яка формується в процесі уподібнення, ототожнення або самокатегоризації та є процесом організації життєвого досвіду людини в індивідуальне «Я».

Я-ідентичність, особистісна ідентичність і соціальна ідентичність – це різні площини аналізу й розуміння ідентичності особистості та всієї Я-концепції. Будь-який вид ідентичності завжди є ідентичністю особистості, а отже, гендерна ідентичність є також ідентичністю особистості.

Н.В. Антонова виділяє такі тенденції інтерпретації феномена ідентичності в дослідженнях: ідентичність має структурну будову та існує в плані суб'єктивного часу; можливе виділення двох аспектів ідентичності – особистісного й соціального (онтогенетично особистісна ідентичність є вторинною по відношенню до соціальної, тому що формується на основі вироблених у процесі соціальної категоризації понять); ідентичність – динамічна структура, вона розвивається протягом усього життя людини нелінійно та нерівномірно, проходить через подолання криз, може відбуватись як прогресивно, так і регресивно; на поведінковому рівні ідентичність є процесом розв'язання життєво значущих проблем, причому кожне прийняте рішення буде впливати на формування структури ідентичності [14].

Сьогодні в науці сформувалися певні парадигмальні підходи, у яких визначається структура, генезис, умови та особливості становлення й розвитку ідентичності, котрі мають власну предметну сферу аналізу (табл. 1.1).

**Підходи до дослідження феномену ідентичності особистості**

<i>Підхід</i>	<i>Концепція</i>
Психодинамічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психоаналітична концепція Е. Еріксона [250];</li> <li>• статусний підхід Дж. Марсія [14];</li> <li>• ціннісно-вольовий підхід А. Ватермана [14].</li> </ul>
Інтеракціонізм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теорія дзеркального «Я» Ч. Кулі [148];</li> <li>• символічний інтеракціонізм Дж. Міда [162];</li> <li>• драматургічний інтеракціонізм І. Гофмана [316];</li> <li>• теорія комунікативної дії Ю. Хабермаса [236].</li> </ul>
Когнітивний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теорія соціальної ідентичності Г. Теджфела [393];</li> <li>• теорія самокатегоризації Дж. Тернера [397].</li> </ul>
Екзистенційно-гуманістичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гуманістична концепція Д. Бьюдженталя [46];</li> <li>• екзистенційний підхід В. Франкла [234], І. Ялома [255], К. Ясперса [258].</li> </ul>
Екзистенційно-структурно-динамічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концепції та окремі дослідження ідентичності (Г.М. Андрєєва [9], Н.В. Антонова [14], О.П. Белінська [24], Д.О. Леонт'єв [152; 153], К.В. Коростеліна [142], П.В. Лушин [155], С.Д. Максименко [156], А.В. Мікляєва та ін. [164], В.В. Москаленко [171], В.І. Павленко [184], В.В. Столін [209], Л.Б. Шнейдер [247], В.А. Ядов [254].</li> </ul>

Сучасні дослідження гендерної ідентичності особистості як соціально-психологічного феномену також вказують на його складність і багатофункціональність.

Гендерна ідентичність є однією з найістотніших із усіх соціально-рольових ідентичностей особистості, пов'язаних із загальним психологічним розвитком особистості, показником психічного здоров'я, умовою єдності особистісних проявів. Вона суттєво впливає на формування та структурування самовизначення в особистісному й соціально-психологічному розумінні та є невід'ємною й вагомою складовою Я-концепції особистості [218].

С.Л. Бем [27], І.С. Клецина [133], Л.Б. Шнейдер [247], Ch. Gordon [317], М. Kimmel [344] вважають, що гендерна ідентичність як особливий вид соціальної ідентичності співіснує в самосвідомості людини з уявленнями про професійний, сімейний, етнічний, освітній та інші статуси. Це продукт соціального конструювання. Як базова структура соціальної ідентичності вона характеризує людину з точки зору її приналежності до чоловічої чи жіночої групи, при цьому найбільш важливе значення має те, як сама людина себе категоризує.



В.В. Москаленко підкреслює, що гендерна ідентичність має велике значення для особистості, поза нею не може бути повноцінної людини в психологічному та соціальному плані [171]. Стати членом суспільства людина може лише за умови набуття статевої належності, зараховуючи себе до чоловіків або жінок і намагаючись переконати в цьому оточуючих.

Отже, з нашої точки зору, **гендерна ідентичність** – це один із центральних компонентів самосвідомості, який описує переживання людиною себе як представника певної статі, що формується в результаті психологічної інтеріоризації чоловічих і жіночих рис, у процесі взаємодії «Я» та інших, у ході соціалізації [218].

Однією з основних характеристик гендерної ідентичності є засвоєння особистістю гендерних ролей (способів поведінки людей залежно від їхніх позицій у статевій диференціації), а також розвиток гендерної самосвідомості (усвідомлення своєї схожості та відмінності з представниками своєї статі на відміну від протилежної).

Гендерна ідентичність, звичайно, відрізняється від статевої ідентичності. У роботах Т.В. Бендас [29], Т.В. Говорун та ін. [75], П.П. Горностая [80], С.Н. Єніколопова та ін. [102], Є.П. Ільїна [115], І.С. Кона [141], І.С. Клеціної [133], О.Г. Лопухової [154], В.В. Москаленко [171] та ін. *статева ідентичність* визначається як внутрішня динамічна структура, що інтегрує окремі сторони особистості, пов'язані з усвідомленням і переживанням себе як представника певної статі, у єдине ціле без утрати їхньої своєрідності. Натомість гендерна ідентичність є ширшим поняттям, ніж статева ідентичність, оскільки містить не тільки рольовий аспект, але й образ людини в цілому (зовнішній вигляд: одяг, зачіска та ін.) та визначається рівнем маскулітності і фемінності.

П.П. Горностай вважає, що людина може мати певну чітко визначену статева ідентичність і водночас мати труднощі з гендерною ідентичністю, переживати свою невідповідність і нереалізованість як чоловіка або жінки [80].

Й. Мілюска [165], С. Camilleri et al. [291] зазначають, що гендерна ідентичність як різновид соціальної не є простим утворенням, однаковим для всіх. Для кожного вона має унікальну конфігурацію підпорядкованих ідентичностей, які є гнучкими утвореннями, що динамічно розвиваються та змінюються залежно від життєвих обставин. Ідентичність людини змінюється протягом усього її життя, оскільки зазнають змін її знання про себе, отримані в діях та взаємодії з іншими людьми, модифікуються соціальні ролі, життєвий вибір, стиль діяльності, що в сукупності підтверджує нове почуття ідентичності.

Й. Мілюска виокремлює три рівні явищ, які пояснюють виникнення і трансформацію ідентичності жінок і чоловіків: біологічний, психологічний і соціальний [165].

Біологічний рівень – це ресурс жінок і чоловіків як індивідів, їхній життєвий потенціал, починаючи від клітин і закінчуючи системою органів. Це можливості й умови функціонування жінок і чоловіків, зумовлені структурними й функціональними можливостями організму.

Психологічний рівень – це особистісний ресурс, який чоловіки і жінки використовують для творення своєї ідентичності. Тобто комплекс психологічних особливостей, який містить когнітивні здібності, мотиваційно-вольовий потенціал, домінуючі орієнтації, цінності та ін.

Соціальний рівень – це соціальні трансформації, домінуюча в суспільстві ідеологія, що впливають на особистість як на учасника суспільної взаємодії. Еволюція, що відбувається в процесі соціальних трансформацій, створює умови для процесу змін на поведінковому рівні.

З точки зору Л.М. Ожигової, гендерна ідентичність особистості також виступає результатом складної взаємодії біологічних, соціальних і психологічних (власне особистісних) чинників [179]. Дослідниця запропонувала розглядати гендерну ідентичність як мультиполярний конструкт [179]. На її думку, структурний аспект гендерної ідентичності особистості може бути розкритий через поняття «об'єктивний гендерний простір» і «суб'єктивний гендерний простір» особистісного буття, які були нами розглянуті в попередньому підрозділі.

Ці простори (об'єктивний і суб'єктивний) перетинаються в гендерних уявленнях про себе, гендерній самооцінці, гендерних планах і структурі поведінки. Різне поєднання та смислове наповнення цих компонентів визначають індивідуальний варіант гендерної ідентичності особистості, яку вона реалізує у взаємодії з іншими людьми, групами та соціумом у цілому.

Динамічний аспект гендерної ідентичності, вважає Л.М. Ожигова, пов'язаний із тим, що особистісний смисл як одиниця особистості виступає психологічним механізмом реалізації трьох базових потреб особистості: досягнення внутрішньої узгодженості, самоактуалізації та зовнішнього підтвердження. Індивідуалізовані й конкретизовані за рахунок особистісного сенсу, ці три базові потреби знаходять відображення в гендерному просторі особистісного буття як смислові механізми реалізації гендерної ідентичності особистості [179].

Смислові механізми реалізації гендерної ідентичності, на думку автора [179], характеризуються такими особливостями:

- під досягненням внутрішньої узгодженості гендерної ідентичності розуміється прагнення особистості до узгодження всіх компонентів гендерної ідентичності (гендерних уявлень, гендерної самооцінки, гендерних планів, способів і структур поведінки);
- під самоактуалізацією гендерної ідентичності розуміється прагнення особистості до експансії своїх цінностей і смислів у

об'єктивних гендерних просторах особистісної буттєвості у вигляді культуралізації або персоналізації як способів самоактуалізації;

- під зовнішнім підтвердженням гендерної ідентичності розуміється прагнення особистості погодити об'єктивні й суб'єктивні простори своєї гендерної буттєвості.

О.В. Рябов також пропонує трикомпонентну структуру гендерної ідентичності та вважає, що її можна представити у вигляді системи, яка містить такі елементи: 1) *когнітивний* – уявлення про свою відповідність або невідповідність тій чи іншій моделі маскулінності або фемінності; 2) *емоційний* – переживання такої відповідності або невідповідності гендерним нормам; 3) *вольовий* – готовність до активних дій зі створення моделі власної гендерної поведінки [197].

У роботах Т.В. Бендас [29], І.С. Клециної [133], Л.М. Ожигової [179], А.А. Чекаліної [242] зустрічаємо дещо схожу модель гендерної ідентичності, структурними компонентами якої є когнітивний, афективний та конативний.

Когнітивний (пізнавальний) компонент включає усвідомлення приналежності до певної статі та визначення себе в категоріях мужності-жіночності, усвідомлення міри своєї відповідності характеристикам гендерної групи.

Афективний (оцінний) компонент передбачає оцінку психологічних рис і особливостей рольової поведінки та їхньої відповідності еталонним моделям маскулінності-фемінності в категоріях «позитивна й негативна ідентичність».

Конативний (поведінковий) компонент відображається в презентації себе як представника гендерної групи, а також відбиває засоби вирішення криз ідентичності на основі вибору засобів поведінки в певних ситуаціях відповідно до особистісно значущих цілей і цінностей.

Узагальнення психологічних досліджень з цієї проблематики дозволило нам виокремити *структурні компоненти гендерної ідентичності* особистості, які є важливими для організації та відтворення гендерної взаємодії. Такими компонентами є гендерні уявлення (когнітивний компонент), гендерна самооцінка (афективний компонент) і гендерні плани, способи і структури поведінки (конативний компонент), які репрезентуються й реалізуються у трьох об'єктивних просторах гендерної буттєвості особистості (середовище, організм, діяльність) як гендерні стереотипи та еталони, гендерна тілесність, гендерні ролі й норми. Гендерні уявлення, гендерна самооцінка й гендерні плани, способи і структури поведінки зумовлюють різні варіанти гендерної ідентичності особистості: адекватної, амбівалентної, індіферентної, неадекватної, що є частиною суб'єктивного простору.

Ці компоненти гендерної ідентичності, на наш погляд, суттєво впливають на особливості гендерної взаємодії на всіх її рівнях, визначають її специфіку та повинні враховуватися при комплексних експериментальних дослідженнях гендерної взаємодії. Однак, психологічна стать особистості, її гендерна ідентичність є лише мікрорівнем організації та відтворення гендерної взаємодії. Вагомий внесок у цей процес здійснює міжособистісний, соціально-психологічний рівень гендерної взаємодії, особливості якого зумовлені сформованими гендерними ролями, нормами та стереотипами, що існують у різних соціальних групах, на суспільному та культурному рівнях буття.

### **1.3. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії: гендерні ролі, стереотипи, сексизм та дискримінація**

Підрозділ присвячено систематизації підходів до вивчення гендерних ролей, визначенню основних жіночих і чоловічих рольових моделей і норм гендерної взаємодії та пов'язаних із ними гендерних стереотипів. Це потребує, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- *визначення основних теоретичних підходів до аналізу гендерних ролей особистості й соціально-психологічних чинників їх формування;*
- *аналізу сучасних норм гендерної ролі, сформованих у рамках різних сфер життєдіяльності жінок і чоловіків;*
- *виокремлення основних характеристик гендерних стереотипів, їхніх складових, психологічних і соціальних функцій;*
- *вивчення особливостей впливу стереотипів та сексизму на гендерну взаємодію.*

Аналіз цих питань доповнить наші уявлення про гендер як соціально-психологічну категорію, що відтворюється на мікро- і мезорівнях гендерної взаємодії.

**Почнемо з визначення основних теоретичних підходів до аналізу гендерних ролей особистості й соціально-психологічних чинників їх формування.**

Гендерні ролі, які є вимогою та очікуваннями суспільства, мають надзвичайно важливі наслідки в житті чоловіків і жінок, оскільки впливають на взаємодію і взаємозв'язки індивідів з іншими людьми, відводять чоловікам і жінкам певні місця в соціальній структурі, у рамках якої обидві статі ідентифікують себе, формулюють власні цілі та цінності.

У психологічній науці активно розробляються питання змісту, видів, механізмів формування гендерних ролей такими авторами, як С.Л. Бем

[27], Ш.М. Берн [31], Т.В. Говорун та ін. [76], Є.П. Ільїн [115], І.С. Клецина [133], І.С. Кон [141], В.В. Москаленко [171], Л.М. Ожигова [179], С.М. Оксамитна [180], S.L. Archer [266], M. Billing et al. [279], H. Bradley [283], C. Camilleri [291], M. Kimmel [344] та ін.

Аналіз чоловічих і жіночих гендерних ролей, гендерно-рольові конфлікти, проблеми дисгармонійності гендерного розвитку особистості досліджуються С.Л. Бем [27], П.П. Горностаєм [80], О. Кісь [129], І.С. Клециною [133], І.С. Коном [141], Н.В. Кулагіною [147], В.В. Москаленко [171], Л.М. Ожиговою [179], С.М. Оксамитною [180], С. Camilleri [291], R.M. Connell [299], G. Hofstede [331], M. Kimmel [344], M.A. Messner [360], J. Pleck [372].

Однак, соціальні трансформації, що відбуваються в суспільстві останнім часом, процес змін традиційних гендерних ролей, вектор яких направлений у бік андрогінії, мультиполярність гендерної ідентичності особистості, зростання ваги «жіночих» цінностей у розвитку суспільства, групи й особистості вимагає систематизації та уточнення рольових моделей і норм гендерної взаємодії.

Загалом, **гендерні ролі** визначаються як *один із видів соціальних ролей, набір очікуваних зразків поведінки (або норм) для чоловіків і жінок* [218]. Гендерна роль вимагає виконання певних соціальних розпоряджень – поведінка у вигляді мовлення, манер, одягу, жестів тощо має відповідати певній статі. Також гендерна роль розуміється як диференціація діяльності, статусів, прав та обов'язків індивідів залежно від їхньої статевої приналежності. На рівні культури гендерні ролі існують у контексті певної системи статевої символіки та стереотипів маскулінності і фемінності, вони також завжди пов'язані з певною нормативною системою, яку особистість засвоює у власній свідомості та поведінці.

Гендерні ролі, їхні характеристики, походження й розвиток розглядаються в рамках соціологічних, психологічних і біосоціальних теорій. Під різним кутом зору вони представлені в теорії гендерної схеми С. Бем [27], символічному інтераціоналізмі Дж. Міда [162], антропологічних дослідженнях М. Мід [163], культурно зумовленій теорії J. Hofstede [331], теорії акумулювання ролей та ін. Соціальні ролі будь-якої категорії, у тому числі й гендерні, у зазначених підходах до аналізу соціальних ролей розглядаються на трьох рівнях: 1) макрорівні або соціологічному, на якому роль виступає як система рольових очікувань, тобто задана суспільством модель, що має велике значення для формування особистості людини й оволодіння нею соціальними ролями; 2) мезорівні або соціально-психологічному – виконання ролі й реалізація її в міжособистісній взаємодії; 3) мікрорівні або психологічному – на якому роль є внутрішньою чи уявною, такою, що не завжди реалізується в

рольовій поведінці, але певним чином на неї впливає та є структурним елементом гендерної ідентичності особистості.

Сучасні дослідження Ю.Є. Альошиної та ін. [6], С.Л. Бем [27], О.І. Бондарчук та ін. [39], А.В. Візігіної та ін. [56], Т.В. Говорун та ін. [76], Е.Г. Ейдемільера [249], І.С. Клециної [133], Н.В. Лавриненко [149], М.Р. Мінігалієвої [166], В.В. Москаленко [171], С.М. Оксамитної [180], І. Сидорської [214], А. Темкіної [214] власне гендерних ролей дозволяють, на наш погляд, припустити, що, відповідно до визначеної нами структури гендерної взаємодії, на їх формування та розвиток впливають: 1) на *мегарівні* – суспільство й культура та закріплені в них уявлення про зміст і специфіку гендерних ролей; 2) на *макрорівні* – специфіка процесу творення гендеру й гендерних ролей у різних соціальних групах; 3) на *мезорівні* – міжособистісна взаємодія особистості в конкретних гендерно-зумовлених життєвих обставинах (особисте життя, сім'я, робота, громадська активність та ін.); 4) на *мікрорівні* – особливості гендерної ідентичності, сформовані в процесі соціалізації конкретної особистості, її індивідуально-психологічні особливості.

Отже, гендерно-рольовий репертуар особистості, як і гендерну взаємодію загалом, можна представити, на наш погляд, на мегарівні, макрорівні, мезорівні та мікрорівні.

1) *Мегарівень аналізу гендерно-рольового репертуару*, який відображає вплив культури й суспільства, представлений дослідженнями П. Бергера та ін. [30], С. Де Бовуар [34], Г.В. Вержибок [54], Е. Гідденса [72], Т.В. Говорун та ін. [76], А. Дворкін [14], В.І. Добренькова та ін. [97], О.А. Жеребкіної [53], О.А. Здравомислової [112], І. Кона [141], М. Мід [163], О.В. Мітіної [168], В.В. Москаленко [171], О.Н. Ноговіцина [176], Г.В. Осіпова [183], І.М. Тартаковської [213], Р. Хоф [238], Дж. Хубер [14], крос-культурною теорією J. Hofstede [331].

Відповідно до крос-культурної теорії J. Hofstede, відмінності в гендерних ролях залежать від ступеня гендерної диференціації в культурах або ступеня маскулінності чи фемінності тієї чи іншої культури. Загалом автор визначив такі параметри порівняння «чоловічих» і «жіночих» культур: роль чоловіка та жінки, домінування, головні цінності, життя та робота, що є важливим, прагнення, ставлення до свободи, почуття, прийняття рішень [331].

Отже, за визначеними параметрами, «жіночі» культури характеризуються уявленнями про те, що чоловік не обов'язково мусить заробляти на життя, він може займатися вихованням дітей, а виконувати інструментальну функцію (діяльнісну) може й жінка. У сфері домінування різниця між статями не впливає на заняття владних позицій. Серед головних цінностей переважають цінності якості життя, а професійна діяльність розглядається як підпорядкована життю («працюю, щоб жити»).

Важливим у жіночих культурах є взаємини між статями та оточення. При цьому представники жіночих культур прагнуть орієнтуватися на рівність у взаєминах між людьми, не намагатися здаватися кращими за інших. У ставленні до свободи вони підтримують солідарність, співчують тим, хто не досяг успіху в житті, а в прийнятті рішень покладаються на інтуїцію.

«Чоловічі» культури відрізняються уявленнями про необхідність жорсткого розподілу ролей і виконання функцій: інструментальної та експресивної (чоловік повинен заробляти, жінка – виховувати дітей). У цих культурах чоловік повинен домінувати в будь-якій ситуації. До головних цінностей, у першу чергу, відноситься успішність в усіх сферах (успіх – єдине, що має значення в житті), життя підпорядковане роботі («живу, щоб працювати»), гроші й хороші матеріальні умови є дуже важливими. У ставленні до свободи представники «чоловічих» культур підтримують незалежність; поважають тих, хто домогся успіху; у прийнятті рішень керуються логікою.

В.В. Москаленко [171] наводить такі підтвердження розумінню гендерної ролі як феномену культури:

- Гендерна роль є системою суспільних вимог і очікувань щодо особистісних якостей і поведінки людини, яка має свою історичну та соціально-культурну форму в кожній окремій культурі.
- Гендерна роль є результатом засвоєння індивідом соціальних конструктів у вигляді гендерних схем, гендерних моделей, уявлень, що відрізняються в рамках кожного культурного середовища.
- Структурні складові гендерної ролі у вигляді зразків, моделей, патернів поведінки є явищами гендерної культури, яка змінюється.

Сьогодні практично в усіх культурах відбуваються радикальні зміни в сприйнятті гендерних ролей. Вони пов'язані з ідеєю про те, що традиційні гендерні ролі стримують особистісний розвиток і реалізацію наявного потенціалу особистості, ускладнюють взаємодію між представниками різних гендерних груп та всередині них.

2) *Макрорівень аналізу гендерно-рольового репертуару особистості*, що відображає специфіку процесу творення гендеру й гендерних ролей у різних соціальних групах (вікових, професійних, статевих та ін.), представлений у роботах С.Л. Бем [27], Н. Гаврікової [62], О.С. Гвоздевої та ін. [64], С.І. Голод [77], І. Грабовської [83], І.В. Грошева [87], Н.В. Досіної [99], Є.П. Ільїна [114], І.С. Клециної [133], Н.В. Лавриненко [149], А.В. Мікляєвої та ін. [167], В.В. Москаленко [172], Л.В. Попової [191], М.В. Реуцького [195], І.Н. Тартаковської [213], Л.Т. Юлдашева [252], D. Dinnerstein [302], Н. Gottfried [318], R.M. Kanter [340].

На цьому рівні виявлення гендерних ролей, їхнє формування та реалізація вивчається в поєднанні з соціальним, віковим, професійним,

сімейним статусом особистості як представника різних соціальних груп. Дослідження показують величезну варіативність і диференційованість сформованих гендерних ролей з урахуванням зазначених факторів. Вони дають можливість стверджувати, що кожна гендерна група й ролі, їй притаманні, формуються не лише на основі статевої належності, а з урахуванням достатньої кількості інших соціально-демографічних характеристик, професійних та сімейних статусів особистості, які їй визначають конкретний набір гендерних ролей.

3) *Мезорівень аналізу гендерно-рольового репертуару особистості*, що репрезентує виконання ролі й реалізацію її в міжособистісній взаємодії, представлений теорією гендерної схеми С. Бем [28], дослідженнями Ю.Є. Альошиної [5], О.І. Бондарчук та ін. [39], Л.В. Боровінської [42], О. Кісь [129], І.С. Клециної [133], В.В. Кудрі [145], А. Лайне [150], О.І. Маг'яша [160], М.Р. Мінігалієвої [166], С.М. Оксамитної [180], А.А. Темкіної [214], Дж. Санфорда [198], І. Сидорської [201], А.М. Beaton et al. [272], Е. Belle [276], Н. Bradley [283], J.K. Fletcher et al. [309], J. Holmes [332], М. Kimmel [344] та ін.

В основі теорії гендерної схеми лежить поняття андрогінії, згідно з яким будь-яка людина, незалежно від її біологічної статі, може поєднувати в собі традиційно чоловічі й традиційно жіночі якості (бути андрогінною). І це дозволяє людям менш жорстко дотримуватися статеворольових норм і вільно переходити від традиційно жіночих занять до традиційно чоловічих і навпаки.

Розвиваючи цю ідею, інші дослідники у своїх роботах стали говорити про розщеплення, або фрагментарність, гендерних ролей. З точки зору J. Pleck, не існує єдиної ролі чоловіка або жінки [372]. Кожна людина виконує ряд різноманітних ролей, наприклад, дружини, матері, студентки, дочки, подруги і т.д. Іноді ці ролі не поєднуються, що веде до рольового конфлікту. Конфлікт між роллю ділової жінки й роллю матері всім добре відомий. Зараз є дані про те, що виконання багатьох ролей сприяє психологічному благополуччю людини. Це також підтверджує теорія акумулювання ролей: розмаїття ролей, які виконує людина, дає більше можливостей отримувати певну сатисфакцію та задоволення [218].

Як зазначає М. Kimmel, попри те, що в психології сьогодні сформовано багато підходів до аналізу гендерно-рольового репертуару особистості, все ж він не позбавлений певних недоліків, а саме: обговорюючи «чоловічу» або «жіночу» гендерну роль, психологи розглядають єдину монолітну сутність – «роль», у яку вони намагаються втиснути всіх осіб чоловічої і жіночої статі. Але цей підхід не спроможний пояснити відмінності серед чоловіків чи серед жінок, враховуючи лише нормативні приписи, а не досвід їх самих. Автор вважає, що саме відмінності серед чоловіків і серед жінок – а не відмінності між



чоловіками і жінками – зумовлюють варіативність у поглядах, характерних рисах та поведінці, яку ми спостерігаємо в гендерній взаємодії [344].

4) *Мікрорівень аналізу гендерно-рольового репертуару особистості*, який визначає гендерну роль як структурний елемент гендерної ідентичності особистості, представлений у роботах Г. Бедненко [22; 23], М. Вудман [60], О.А. Гаврилиці [63], К. Герінгтон [70], П.П. Горностая [80], Р.П. Єфімкіної [104], О. Кісь [129], І.С. Клеціної [133], Н.В. Кулагіної [147], Й. Міллюски [165], Л.М. Ожігової [179] Д. Пайнз [185], S.L. Archer [266], N. Chodorow [295], R.M. Connell [299] та ін. Аналізу цього рівня був присвячений попередній підрозділ.

**Розглянемо сучасні норми гендерної ролі, сформовані у рамках різних сфер життєдіяльності жінок і чоловіків.**

Систематизація та узагальнення підходів до вивчення гендерних ролей особистості дозволяє умовно поділити гендерно-рольовий репертуар на такі групи: *професійні ролі*, що вказують, які сфери діяльності більш прийнятні для чоловіків, а які – для жінок; *сімейні ролі*, які, у свою чергу, діляться на подружні й батьківські та визначають норми відносин, поведінку подружжя, батьків і дітей; *сексуальні ролі*, які диференціюють сексуальну поведінку чоловіків і жінок та визначають відносини між ними в сексуальній сфері; *особистісні ролі*, які проявляються в різних формах особистих стосунків із друзями, колегами, знайомими.

Норми жіночої та чоловічої ролі, які існують в суспільній свідомості, багато в чому різняться й потребують окремого аналізу. Спочатку проаналізуємо *систему жіночих гендерних ролей*.

О. Кісь серед моделей конструювання гендерної ідентичності жінки в сучасній Україні відзначає такі зразки фемінності, як «Берегиня», «Барбі», що належать до андроцентричних моделей, та «Ділова Жінка» й «Феміністка», які належать до альтернативних моделей [129].

На думку автора, в сучасній Україні продовжують домінувати ті моделі фемінності, що ретранслюють гендерні стереотипи й орієнтують жінку на самореалізацію через зв'язок із чоловіком у межах традиційних жіночих ролей («Берегиня», «Барбі»). Ці моделі не відображають сучасного стану розвитку українського суспільства та не можуть відповідати тим соціально-економічним змінам, що відбуваються сьогодні. Водночас альтернативні сучасні моделі («Ділова Жінка», «Феміністка») є недостатньо сформованими й визначеними на рівні суспільної свідомості, а це, у свою чергу, ускладнює процес ідентифікації з ними та робить їх непопулярними серед жінок.

Таким чином, особливе місце серед норм жіночої гендерної ролі посідає норма необхідності бути як гарною дружиною, матір'ю,

домогосподаркою, так і ефективним працівником для жінок, які поєднують, або скоріше намагаються поєднати сімейне життя та професійну діяльність.

Однією з важливих соціальних ролей і водночас складовою гендерної ідентичності жінки є материнство [57; 108]. Д.В. Віннікотт вважає, що здатність жінки «бути достатньо хорошою матір'ю» формується на основі її досвіду взаємодії з власною матір'ю, у грі, у взаємодії з маленькими дітьми в дитинстві, а також у процесі власної вагітності та материнства [57].

Материнська роль також пов'язана із сімейними ролями. Один із феноменів, який стосується саме жіночої сімейної ролі – це феномен «синдрому домогосподарки». Серед ознак «синдрому домогосподарки» виділяють такі: особисте «Я» жінки повністю губиться в сімейних цінностях; жінку обтяжує постійне почуття відповідальності та обов'язку перед своєю родиною; жінка сама виконує всі хатні обов'язки, а оточуючі вважають це прийнятним; радість заміжжя й народження дітей отруєна повсякденною рутинною. В результаті у жінки з'являються негативні думки про сім'ю; перебування вдома нагадує домогосподарці нескінченне тюремне ув'язнення, замкнене коло, з якого немає виходу [218].

Дослідження показують, що в той час, як частина жінок цілком задоволена роллю домогосподарки, у цілому, задоволеність життям, включаючи самооцінку й почуття власної компетенції, вища в жінок, які працюють. Ті ж жінки, які бачать себе лише в ролі матері та дружини, частіше за все відчують «синдром домогосподарки». Він виявляється в почутті безпорадності й безнадійності, частих депресіях, низькій самооцінці. Ці відомості ще раз підкреслюють важливість і необхідність професійної діяльності жінки та реалізації себе в професійній сфері.

Проведені в останні роки зарубіжні та вітчизняні дослідження [62; 63; 114; 119; 139; 147; 149; 166; 191; 218] працюючих і непрацюючих жінок засвідчили такі факти: 1) існують відмінності в рівні тривожності в домогосподарок і працюючих жінок: для домогосподарок характерний високий рівень тривожності, а для працюючих жінок – середній; 2) домогосподарки менше, ніж працюючі жінки, задоволені процесом життя, його емоційною насиченістю; 3) домогосподарки менше задоволені результатом життя, самореалізацією, у них підвищена внутрішня конфліктність, пов'язана з браком самоповаги, недооцінкою власних можливостей, компетентності, знань, здібностей; 4) у домогосподарок, на відміну від працюючих жінок, виявлена не повністю сформована фрустраційна толерантність, що говорить про недостатню зрілість особистості.

Деякі дослідники стверджують, що жінки-домогосподарки менш здорові й фізично, ніж жінки, які працюють. Відзначається однак, що

користь від роботи для здоров'я очевидніша, коли жінка незаміжня й не має дітей, або коли чоловік допомагає по господарству, а також, якщо вона працює в доброзичливій атмосфері. Жінки, які відчують, що їхні здібності недооцінює керівництво, психічно менш здорові, ніж жінки, які виконують роботу, що їх задовольняє [218].

У домогосподарок всі особистісні психологічні й навіть фізичні параметри нижчі, ніж у жінок, зайнятих професійною діяльністю. Однак, як відзначає Є.П. Ільїн, у жінок, які працюють, часто виникає особливий різновид психічної напруженості, що отримав назву «синдром ділової жінки», який більш яскраво проявляється в працівниць, які мають дітей, і в матерів, які виховують дітей самотійно [114].

Л.В. Попова відзначає, що особливо важким є становище обдарованих жінок, змушених задовольнятися роллю домогосподарки [191]. У переважній більшості вони сприймають кар'єру як одну половину свого життя, залишаючи другу для майбутньої сім'ї. Згідно з відомостями багаторічних досліджень, обдаровані жінки, які відмовилися від отримання вищої освіти і присвятили себе сім'ї, найчастіше вказують на незадоволеність життям та наявність психологічних проблем у взаєминах з оточуючими.

К. Хорні вважає, що наслідки гендерної соціалізації породжують проблеми соціалізації жінок. Серед них найпоширенішими є такі: страх невдачі, боязнь втратити жіночність, острах громадської ізоляції, брак впевненості в собі, наполегливості в досягненні мети. Вони позначаються на загальному психічному розвитку жінки, на її сімейних взаєминах, впливають на життєвий вибір та професійну реалізацію жінки [241].

Важливе місце в системі жіночих гендерних ролей посідають *професійні ролі*, обговорення яких, зазвичай, торкається проблеми гендерної нерівності в професійній діяльності, відмінностей в оплаті праці чоловіків і жінок, можливостей професійної кар'єри жінки, практик гендерної дискримінації, сексуальних домагань.

Результати досліджень положення жінок у професійній сфері Р. Анкер [12], Л.В. Бабаєвої та ін. [16], С.Л. Бем [27], Н. Гаврікової [62], О.С. Гвоздевої та ін. [64], Т.І. Кандаурової [119], Л.М. Карамушки та ін. [125], В.В. Кудрі [145], Н.В. Лавриненко [149], М.Р. Мінігалієвої [166], Л.М. Мітіної [167], А.Є. Чірікової [243], Е. Belle [276], Н. Bradley [283], S. Charlesworth et al. [293], А.Н. Eagly [304], R.M. Kanter [340], М. Kimmel [344] та ін. [59; 69] показують, що в жіночій гендерній групі, як правило, спостерігається нижча кваліфікація, нижча оплата праці, обмежений набір професій, вищий рівень безробіття, менша представленість в управлінській сфері. Усі ці фактори є індикаторами існування в суспільстві гендерної професійної сегрегації, що розуміється як стійка

тенденція працевлаштування чоловіків і жінок за суворо визначеними професіями, галузями та посадовими позиціями.

Однією з важливих особливостей професійної діяльності жінок є те, що вони мають працювати ще й удома. При цьому домашня праця – це своєрідна «друга зміна», яка не оплачується, на яку потрібно витратити час і яка рідко заслуговує на подяку, оскільки норми, сформовані щодо жіночої ролі, передбачають виконання більшості домашніх обов'язків саме жінкою.

Зазвичай, домашня робота виконується жінками незалежно від їхнього статусу на ринку праці. У зв'язку з цим, говорять про несправедливий розподіл обов'язків за статтю, оскільки, незважаючи на те, що в подружжі працюють обидва партнери, домашні турботи лежать як правило на жінці. Разом із тим, самі жінки по-різному оцінюють свою роль у хатній роботі. Одні вважають її тією сферою, де можуть реалізувати себе, свою владу, уміння та здібності, інші вважають її нудною, монотонною й виснажливою.

Окрім неоплачуваної домашньої праці, жінки також отримують меншу зарплатню за виконання тих самих професійних обов'язків, що й чоловіки. Численні дослідження підтверджують, що чим більше жінок представлено в будь-якій професійній сфері, тим менші зарплати отримують зайняті в ній працівники.

С.Л. Бем [27], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344] зазначають, що сімейні та професійні ролі й норми щодо виконання цих ролей пред'являють до жінок суперечливі вимоги, і часто їм просто не вистачає фізичних і психологічних ресурсів, щоб відповідати ролі як берегині сімейного вогнища, так і гарного професіонала, що може призвести до певних внутрішньоособистісних конфліктів, почуття провини, появи гендерно-рольових дисгармоній та інших згубних наслідків.

Змістовний аналіз гендерних відмінностей у побудові кар'єри та професійних можливостях жінок і чоловіків у сучасних організаціях буде представлений у наступному розділі, присвяченому гендерній взаємодії в організаціях.

Перейдемо до аналізу *системи чоловічих гендерних ролей*. Сьогодні, як зазначають І. Кон [141], Н.В. Кулагіна [147], М. Kimmel [344], у структурі та змісті чоловічих гендерних ролей відбуваються такі зміни:

- істотно змінюється характер соціалізації чоловіків: шкільне навчання здебільшого є спільним, це зменшує статеву сегрегацію та полегшує взаєморозуміння хлопчиків і дівчаток, створюючи психологічні передумови для більш рівних і широких кооперативних відносин між дорослими чоловіками й жінками в різних сферах суспільного й особистого життя;

- змінюється структура гендерних ролей: у масовій свідомості нормативні чоловічі та жіночі властивості як і раніше виглядають альтернативними та взаємодоповнюючими, але принцип «або/або» вже не є неподільно пануючим. Нормативна маскулінність як і нормативна фемінність доповнюється гендерно-нейтральними якостями, а отже, ідеальний тип «справжнього чоловіка» втратив свою монолітність;

- змінюються соціальні уявлення про специфіку чоловічого тіла, критерії чоловічої краси та межі чоловічої емоційної чутливості, які більше не асоціюються переважно з якостями, заснованими на силі та владі. Межа емоційної чутливості розширюється від самовладання до певних проявів ніжності й чутливості, які раніше вважалися проявами слабкості й жіночності;

- ускладнюються взаємини між чоловіками, які завжди були змагальними та ієрархічними. Сьогодні чоловічі ієрархічні системи будуються не за одним, а за кількома принципами, що не співпадають один з одним, а отже, нормативні канони маскулінності є багатомірними та більш гнучкими до змін.

Незважаючи на такі вражаючі зміни, норми чоловічої гендерної ролі залишаються більш консервативними та жорсткими, ніж норми жіночої гендерної ролі.

Серед основних *норм чоловічої гендерної ролі*, пов'язаних із маскулінністю, С. Бем [27], Ш.М. Берн [31], D.L. Collinson et al. [297], R.M. Connel [299], M. Kimmel [344], J. Pleck [372] відзначають такі, як норма успішності й статусу, фізичної твердості, розумової твердості, емоційної твердості, норма антижіночності.

Норма успішності й статусу є відображенням гендерного стереотипу, відповідно до якого соціальна цінність чоловіків визначається величиною їхніх заробітків та успішністю на роботі. Норма фізичної твердості є стереотипом мужності, згідно з яким чоловік повинен володіти фізичною силою та високою біологічною активністю. Норма розумової твердості також є стереотипом мужності, відповідно до якого чоловік має багато знати, бути компетентним і завжди контролювати ситуацію. Норма емоційної твердості передбачає, що чоловік не повинен проявляти почуття й має бути здатним вирішувати власні емоційні проблеми без допомоги оточуючих. Норма антижіночності змушує чоловіків уникати специфічно жіночих занять, видів діяльності та моделей поведінки. У деяких чоловіків цей стереотип проявляється у вигляді фемінофобії – страху здатися жіночним, що, можливо, пов'язане зі стереотипом сексуальної інверсії, згідно з яким жіночність у чоловіка – це ознака гомосексуалізму.

На підставі виокремлених норм, J. Pleck [372] запропонував *модель «напруги чоловічої ролі»*, у якій визначив такі характеристики чоловічих гендерних ролей, що є суперечливими й непослідовними та є джерелом

тривоги, напруженості й чоловічих проблем: 1) статеві ролі операціонально визначаються стереотипами та нормами; 2) вони є суперечливими й непослідовними; 3) порушення ролей призводить до соціального осуду та негативних психологічних наслідків; 4) індивіди занадто підпорядковуються ролям; 5) порушення ролей має серйозніші наслідки для чоловіків, ніж для жінок; 6) певні характеристики особистості, що визначаються гендерними ролями, психологічно неадекватні; 7) кожен гендер відчуває напругу статевої ролі в ході виконання професійних і сімейних ролей.

Ще однією проблемою, з якою стикається чоловік у намаганні відповідати гендерно-рольовим нормам, на наш погляд, є те, що не завжди й не всі чоловіки спроможні ці норми наслідувати, а деякі взагалі не спроможні. Одним із варіантів подолання внутрішньоособистісного конфлікту, який виникає у зв'язку з цією неможливістю, є так звана «компенсаторна мужність».

*Компенсаторна мужність* – це сукупність якостей, за допомогою яких чоловіки змушені компенсувати свою невідповідність загальноприйнятому стандарту мужності, тобто демонстрація чоловіком гіпергендерної поведінки [344].

*Гіперрольова поведінка*, у свою чергу, характеризується надмірною акцентуацією деяких особливостей гендерної ролі, гендерних ознак особистості. У формуванні гіперрольової поведінки певне значення мають як біологічні, так і соціальні чинники, причому останні є набагато вагомішими. Особливе значення мають норми мікросоціального середовища, у першу чергу, достатньо розповсюджені високі вимоги до маскулінної поведінки, яка оцінюється значно вище, ніж жіноча. Формуванню гіперрольової поведінки сприяють і психологічні особливості особистості [218].

Виокремлюють два види гіперрольової поведінки: гіпермаскулінна (характерна для чоловіків) та гіперфемінна (характерна для жінок) [218]. Гіпермаскулінна рольова поведінка вирізняється підвищеною агресивністю, прагненням до неформального лідерства. У ставленні до професійного розвитку вона характеризується мотивацією до отримання суто «чоловічих» престижних професій, до занять суто «чоловічими» видами спорту. До жінок гіпермаскулінні чоловіки ставляться як до істот нижчого положення, проявляють зневагу до всіх видів «жіночої» праці. У сексуальному житті такі чоловіки демонструють яскраво виражене прагнення до отримання оргастичної розрядки, повне ігнорування ласк і байдужість до незадоволення жінки («генітальний тип» сексуальної поведінки). Чоловіки з гіперрольовою поведінкою вкрай важко переживають зниження сексуальної функції. У них часто виникають невротичні розлади з фіксацією на сексуальній неповноцінності навіть при

вікових фізіологічних зниженнях, спостерігається наполегливість у прагненні відновити статеву функцію до вихідного рівня.

О. Кісь [130] для позначення гіпермаскулінної поведінки пропонує використовувати термін «мачизм», що розуміється як надмірна й демонстративна маскулінність, атрибутами якої є фізична сила, сміливість, статева зрілість, панування над жінками та агресивність, що вшановує цінності, які культура асоціює з чоловічими, та виказує зневагу до всього, пов'язаного з жіночим.

Також серед негативних наслідків реалізації чоловічої гендерної ролі особливе місце займають емоційна напруга, стрес і конфлікти. Ш.М. Берн [31], П.П. Горностай [80], Н.В. Кулагіна [147] говорять про можливість виникнення в чоловіків, які намагаються відповідати нормам чоловічої гендерної ролі, так званого «чоловічого гендерно-рольового стресу», що виникає, коли чоловіку важко підтримувати стандарт традиційної чоловічої ролі, або він змушений проявляти поведінку, характерну для жіночої ролі.

Ще одним із негативних наслідків реалізації чоловічої гендерної ролі є необхідність демонструвати поведінку, яка належить до так званого «поведінкового типу А», визначеного Л. Вассерманом серед 5-ти поведінкових типів як найбільш активний та руйнівний у психологічному сенсі [218]. Саме «поведінковий тип А» частіше за все використовують чоловіки задля реалізації норм чоловічої гендерної ролі. Для нього характерна така сукупність особистісних характеристик, як: виключне прагнення до змагання, агресивність, нетерпіння, постійний поспіх, а також вільно виражена, але раціональна ворожість і практично завжди – прихована беззахисність [202]. Саме цей поведінковий тип призводить до появи різноманітних серцево-судинних та інших захворювань, на які страждають, у першу чергу, чоловіки.

Проведений нами теоретичний аналіз традиційних гендерних ролей та їхнього сучасного трансформаційного стану дозволив дійти висновку, що ці ролі стримують професійний розвиток особистості й реалізацію наявного потенціалу, виступають бар'єром у формуванні індивідуальності. Дотримання гендерних ролей часто пов'язане з почуттям обов'язку. Як зазначає К.А. Абульханова-Славська, самореалізація, самовираження неможливі, якщо життєдіяльність виконується в таких умовах [1]. У подібній ситуації не враховуються особистісні інтереси, втрачається почуття «Я», формується покірність і залежність. Подібні самовідчуття й самосприйняття не відповідає ідеям самореалізації та вільного вибору.

Отже, до наслідків дисбалансу в реалізації чоловічих і жіночих гендерних ролей належать, на наш погляд, такі: гендерно-рольові стреси, конфлікти; внутрішньоособистісні конфлікти та, як наслідок, компенсаторна мужність у чоловіків, синдром «домогосподарки» або

почуття провини в жінок, які працюють; гіпермаскулінна / гіперфемінна поведінка; проблеми в професійній реалізації особистістю свого потенціалу.

На нашу думку, жорсткість норм та дискримінація притаманні як жіночим, так і чоловічим ролям, але в різних сферах і на різних рівнях соціальної взаємодії. Завдання сучасного етапу розвитку гендерних досліджень полягає в пошуку можливостей урівноваження вимог до виконання гендерних ролей, у наданні психологічної допомоги в подоланні гендерно-рольових конфліктів, у виході за межі традиційного розуміння маскулінності, фемінності та пов'язаних із ними норм, моделей і статусів, які особистість реалізує в гендерній взаємодії з оточуючими.

**Перейдемо до виокремлення основних характеристик гендерних стереотипів, їхніх складових, психологічних і соціальних функцій.**

Одним із важливих чинників формування гендерної взаємодії персоналу організацій виступають, на наш погляд, гендерні стереотипи, оскільки зміст, стратегії та спрямованість гендерної взаємодії персоналу організацій знаходяться під їхнім значним впливом як суттєвим елементом масової та індивідуальної свідомості.

Гендерні стереотипи та пов'язані з їхнім впливом проблеми дисгармонійності гендерного розвитку особистості представлені в роботах багатьох учених (Ю.Є. Альошіної [6], С.Л. Бем [27], Н. Гаврікової [62], О.А. Гаврилиці [63], П.П. Горностая [80], Д.Н. Ісаєва [117], О. Кісь [130], І.С. Клециної [133], М. Кляйн [134], І.С. Кона [141], О.Г. Лопухової [154], В.В. Москаленко [171], С.М. Оксамитної [180], Л.В. Попової [191], С. Camilleri et al. [291], С. Gilligan [314], G. Hofstede [331] М. Kimmel [344], F. Sheridan et al. [385], J. Steans [389]).

Ми вважаємо, що одним із найпотужніших чинників, який є бар'єром у гендерній взаємодії в сучасному суспільстві, є стереотипи масової свідомості як упорядковані, схематичні, детерміновані культурою уявлення особистості про світ, що заощаджують її зусилля при сприйнятті складних соціальних об'єктів і захищають її цінності, позиції та права [218].

У дослідженнях В.С. Агеєва [4], О.В. Мітіної [168], В.В. Москаленко [171], С.М. Оксамитної [180], І.А. Тупіциної [227] стереотип загалом визначається як судження, відображене в загострено спрощеній та узагальненій формі, яке носить емоційний характер і приписує визначеному класу осіб деякі властивості чи, навпаки, відмовляє їм у цих властивостях. Стереотипи розглядаються як особливі форми обробки інформації, що полегшують орієнтацію людини у світі.

Аналіз змісту й динаміки соціальних стереотипів, представлений у дослідженнях В.С. Агеєва, показує, що соціальні стереотипи формуються дуже рано в онтогенетичному сенсі. Стереотипи засвоюються з того



моменту, як тільки людина починає ідентифікувати себе з групою й повною мірою усвідомлювати себе її членом [4].

На думку О.В. Мітіної, соціальний стереотип розглядається як різновид так званих соціальних установок. Він перешкоджає адекватному сприйняттю й розумінню людьми одне одного, що спотворює бачення соціальної реальності [168].

Загалом, науковці відзначають такі характеристики стереотипу: цілісність, навантаженість так званим «помилковим компонентом», стійкість, ригідність, консерватизм, висока опірність будь-якій трансформації, спрямованій на його зміну. Стереотипи можуть створювати власну реальність. Вони спрямовують соціальну взаємодію в таке русло, що індивід, який сприймається стереотипно, починає своєю поведінкою підтверджувати стереотипні уявлення про себе, оскільки намагається підлаштувати її під вимоги гендерної ролі.

**Гендерні стереотипи** в дослідженнях [27; 31; 52; 68; 69; 193; 203] визначаються як *детерміновані культурою спрощені, стійкі, емоційно забарвлені способи поведінки, риси характеру чоловіків і жінок.*

Вони виявляються в усіх сферах життя людини (самосвідомості, міжособистісному спілкуванні, міжгруповій взаємодії) та є дуже стійкими. Було виявлено, що гендерні стереотипи набагато сильніші за расові [31].

У взаємодії між людьми гендерні стереотипи виконують різні функції, які поділяють на психологічні та соціальні [4; 27; 31; 76; 218; 394].

До психологічних функцій зазвичай відносять такі: 1) ідентифікативну, відповідно до якої стереотипи допомагають ідентифікуватися з певними гендерними ролями, сприяють засвоєнню гендерної ролі; 2) афективну, що виражається в протиставленні «свого» й «чужого» за гендерною ознакою; 3) узагальнюючу, яка полягає в упорядкуванні інформації щодо гендерних ролей, норм, цінностей, взірців поведінки чоловіків і жінок; 4) виправдувальну та захисну, відповідно до яких гендерні стереотипи мотивують, виправдовують некоректну, неадекватну за певних обставин поведінку.

До соціальних функцій, спрямованих на підтримку гендерної взаємодії, належать такі: 1) регулятивна, згідно з якою гендерні стереотипи спрямовують індивідів на освоєння певних видів занять, професій, посад відповідно до традиційних гендерних ролей; 2) пояснювальна, яка полягає у формулюванні коментарів, рекомендацій щодо патернів гендерної поведінки («чоловіки повинні ..., жінки повинні ...»); 3) соціальна, що виражається в розмежуванні «інгрупового» та «аутгрупового» і призводить, у свою чергу, до соціальної категоризації та утворення структур, на які люди орієнтуються в повсякденному житті; 4) трансляційна, згідно з якою певні гендерні стереотипи нав'язують або нейтралізують відповідні соціальні інститути, літературу, ЗМІ, рекламу;

5) соціального контролю, за якою гендерні стереотипи не тільки пояснюють суспільні відносини гендерної ієрархії, але й, неминуче набуваючи нормативного статусу, підтримують соціально прийнятні зразки поведінки; 6) функція соціалізації, яка полягає в навчанні нормам взаємин гендерів, що містяться в накопиченому суспільством соціальному досвіді; 7) інтеграційна, сутність якої – у забезпеченні інтеграції соціальної спільності, підтримці стабільності, стійкості соціальної системи; 8) функція встановлення й підтримання відносин влади й підпорядкування. Ефективним ресурсом влади, здійснюваної не тільки через фізичне насильство, а й через цінності та норми, стають стереотипні уявлення. Стереотипізація як механізм лежить в основі процесу встановлення відносин влади й підпорядкування.

Узагальнення матеріалів досліджень, присвячених цьому феномену, дозволило нам відзначити такі *основні характеристики гендерних стереотипів*:

- гендерні стереотипи приймаються як важлива частина «Я-концепції» та виступають у ролі важливого регулятора соціальної поведінки людей;
- стосовно чоловіків сформовані в основному стереотипи інструментального (діяльнісного) типу, стосовно жінок – експресивного (емоційного, комунікативного);
- у цілому, чоловікам приписується більше позитивних якостей, ніж жінкам;
- чоловіки демонструють більшу погодженість щодо типово чоловічих якостей, ніж жінки – жіночих: не тільки з приводу типових якостей обох статей, але і з приводу типових відмінностей між ними спостерігається великий ступінь узгодженості;
- позитивні чоловічі характеристики найчастіше пов'язуються з компетентністю, раціональністю, наполегливістю, а жіночі – з теплотою, експресивністю, поступливістю;
- поведінка й досягнення чоловіків частіше пояснюються стабільними причинами, досягнення жінок – ситуативними.

На наш погляд, ці характеристики стереотипів визначають особливості гендерної взаємодії в різних сферах життєдіяльності особистості: суспільній, професійній, сімейній, особистісній.

На підставі аналізу досліджень, нами були виокремлені такі *групи гендерних стереотипів*:

1) Стереотипи маскулітності-фемінності – нормативні уявлення про соматичні, психічні, поведінкові властивості, характерні для чоловіків і жінок. Чоловіки компетентні, доміантні, агресивні, самовпевнені,

схильні міркувати логічно, здатні керувати своїми почуттями. Жінки більш пасивні, залежні, емоційні, турботливі й ніжні.

2) Стереотипи, що стосуються змісту праці чоловіків і жінок: традиційною для жінок вважається діяльність обслуговуюча, виконавська; для чоловіків характерна діяльність інструментальна, творча, вони здатні організовувати й керувати.

3) Стереотипи, пов'язані із закріпленням сімейних і професійних ролей відповідно до статі. Для чоловіків головними є професійні ролі, для жінок – сімейні. «Нормальний» чоловік прагне до побудови кар'єри, професійного успіху; «нормальна» жінка хоче вийти заміж і мати дітей, господарювати.

4) Стереотипи, пов'язані з привабливістю, критеріями оцінки зовнішності чоловіка та жінки: вона – ніжна, струнка й тендітна, він – розумний, сильний та атлетичний.

Зазвичай, стереотипи вважаються явищем негативним, яке ускладнює спілкування, формує хибні уявлення про людей та явища навколишнього світу. Але стереотипи з психологічної точки зору також несуть у собі позитивне навантаження, адже вони сприяють створенню та збереженню позитивного «Я-образу», захисту групових цінностей, поясненню соціальних відносин, збереженню і трансляції культурно-історичного досвіду.

Н. Taifel виділяє чотири позитивні функції стереотипів: селекція соціальної інформації; створення й підтримання позитивного «Я-образу»; формування та підтримка групової ідеології, що виправдовує і пояснює поведінку групи; створення й підтримка позитивного «Ми-образу» [393].

Перейдемо до **вивчення особливостей впливу стереотипів та сексизму на гендерну взаємодію.**

Безумовно, гендерні стереотипи можуть і позитивно впливати на гендерну взаємодію і розвиток особистості. Серед можливих позитивних впливів гендерних стереотипів на розвиток особистості слід відзначити можливість для людини економити зусилля та впорядковувати своє світовідчуття, створювати власну картину світу. Формування стереотипів – це економія зусиль, тому що спроба побачити всі речі заново й у подробицях, а не як типи й узагальнення, втомлює та вимагає витрати ресурсів. Окрім цього, варто відзначити випадки відмови від типізації, наприклад, у близькому оточенні немає способу підмінити чим-небудь індивідуалізоване розуміння або якимось заощадити на ньому. Стереотипи також є гарантією самоповаги людини, вони проектують у зовнішній світ усвідомлення цінностей, захищають становище в суспільстві й соціальні права.

Однак, аналізуючи негативну роль гендерних стереотипів у гендерній взаємодії та відносинах особистості з оточуючими, С.Л. Бем

[27], Ш.М. Берн [12], S. Bruckmuller et al. [286] S. Charlesworth et al. [293], V. Helgeson [327] M. Kimmel [344] відзначають, що існуючі стереотипи образів чоловіка й жінки діють як збільшувальне скло: відмінності між чоловіками і жінками підкреслюються набагато більше, ніж вони є насправді; існує різна інтерпретація й оцінка тієї самої події залежно від того, до якої статі належить учасник цієї події; під впливом гендерних стереотипів гальмується розвиток тих якостей особистості, що не відповідають певним стереотипам, а отже, чоловіків змушують бути маскулініними, а жінок фемінними навіть тоді, коли це не відповідає їхнім прагненням і бажанням; гендерні стереотипи ускладнюють професійну самореалізацію саме жінок через вплив на них феномену «скляної стелі» та «закріпленню» за ними сімейної, а не професійної сфери.

З нашої точки зору, при аналізі згубності впливу гендерних стереотипів на гендерну взаємодію важливо відзначити явище **сексизму** як *ідеології та практики дискримінації людей за ознакою статі, заснованої на установках або переконаннях, відповідно до яких жінкам (або чоловікам) помилково приписуються певні якості або відмовляється в наявності таких* [218].

Як зазначають у своїх роботах С. Бем [27], Ш. Берн [31], Л.М. Карамушка [125], О. Кісь [130], Р.Т. Юлдашев [252], К. Gilligan [314], S. Kensbock et al. [342], M. Kimmel [344], M. Rubinstein [378], сексизм – це позиція чи дії, що принижують, вилучають, недооцінюють або стереотипізують людей за статевою ознакою. Це орієнтація, яка ставить у несприятливі умови одну стать по відношенню до іншої, її дискримінація.

Загалом, **дискримінація за ознакою статі** – *це дії чи бездіяльність, що виражають будь-яке розрізнення, виняток або привілеї за ознакою статі, якщо вони спрямовані на обмеження або унеможливають для жінок або чоловіків визнання, користування чи здійснення на рівних підставах прав і свобод людини* [218].

Отже, однією з перешкод на шляху становлення конструктивної гендерної взаємодії в різних сферах життєдіяльності особистості, повноцінного професійного розвитку особистості, можливостей реалізувати себе у професійній діяльності є саме проблема сексизму та професійної дискримінації за ознакою статі, існування яких підтримується гендерними стереотипами.

Жінки частіше стають жертвами сексизму (у тому числі й у вигляді сексуальних домагань [219; 252; 342; 358; 381]), але чоловіки теж можуть ними бути як у персональному плані, так і як гендерна група. Наприклад, сексизм лежить в основі примусового призову в армію тільки чоловіків або в позбавленні чоловіка прав опіки над дітьми у випадку розлучення.

Як зазначає І.О. Тупіцина, сексизм як дискримінація за статевою ознакою проявляється на всіх рівнях організації гендерних відносин [227]. На *макросоціальному рівні (мегарівень)* сексизм закріплений у політиці держави на рівні законодавства, яке регулює різні аспекти організації та оплати праці, підтримку материнства та ін. Сексистські ідеї створюються мас-медіа, реалізуються у сфері освіти тощо.

На *рівні міжгрупової взаємодії (макрорівень)* дискримінація проявляється в механізмах сприйняття представників різної статі, приписування їм певних рис характеру, здібностей, інтересів, зовнішності, розподілу сімейних ролей та ін. Невідповідність гендерно стереотипізованим ролям оцінюється негативно представниками як своєї, так і протилежної статі.

На *рівні міжособистісних стосунків (мезорівень)* відбувається достатньо жорстка регламентація гендерними стереотипами поведінки й діяльності людей: сімейних, професійних, дружніх відносин.

На *особистісному рівні (мікрорівень)* сексизм представлений негативною самооцінкою поведінки та життєдіяльності суб'єкта, коли вони не відповідають гендерним нормам і стереотипам. В особистості знижується самооцінка, виникають внутрішньоособистісні конфлікти.

Механізми відтворення сексизму в життєдіяльності особистості включають такі етапи: 1) зовнішнє придушення – сексизм проявляється у зовнішній оцінці поведінки та діяльності людини; 2) внутрішнє придушення – прояв сексизму в самооцінці поведінки й діяльності; 3) людина, як об'єкт придушення, – прояв сексизму стосовно інших людей [218].

З точки зору ряду дослідників (С. Бем [27], Л.М. Карамушка та ін. [125], О. Кісь [130], М. Kimmel [344], D. McCann [358]), сексизм найчастіше проявляється в таких сферах:

- *соціальній сфері* (переконання, що чоловікові слід відігравати активну роль при знайомстві й у відносинах з людьми іншої статі, а жінці – пасивну; переконання, що чоловіки мають право або зобов'язані виявляти впевненість у собі, силу характеру й агресивність, а жінки – слабкість і поступливість, що обмежує жорсткими гендерними ролями людей обох статей; переконання, що права та відповідальність у певній ситуації слід надавати лише або переважно чоловікам, або жінкам залежно від традиційного поділу сфер відповідальності на чоловічі та жіночі);

- *професійній сфері* (заборона або громадське несхвалення жінок (або чоловіків), які займаються певними професіями або посідають певні посади тільки на підставі статевої належності; нижча оплата праці жінок, що може виражатися в меншій оплаті за рівну працю або в меншій оплаті професій, що вважаються традиційно жіночими);

- *сімейній сфері* (низведення чоловіка чи жінки до ролі економічно-сировинного придатка сім'ї. Переконавання, що відповідальність за матеріальне забезпечення сім'ї або оплату спільного дозвілля несуть чоловіки; переконання, що домашня робота, виховання дітей є обов'язком і правом переважно жінок);

- *сексуальній сфері* (жінка або чоловік є лише сексуальним об'єктом чи річчю, в якій немає прав і по відношенню до якої не може бути ніяких обов'язків; переконання, що чоловік має право на позашлюбні або дошлюбні сексуальні стосунки, а жінка ні; переконання, що тільки чоловік повинен отримувати задоволення від оргазму під час статевого акту, тоді як жінка повинна бути пасивною учасницею).

Отже, сексизм як соціально-психологічне явище існує у вигляді дискримінації в сексуальній та професійній сфері, що стосується в основному жінок, дискримінації в суспільно-правовій сфері, від якої більшою мірою потерпають чоловіки, у сімейній сфері, від якої потерпають як жінки, так і чоловіки.

На наш погляд, завдання сучасного етапу розвитку суспільства, науки та практики полягає в пошуку можливостей урівноваження вимог до виконання гендерних ролей особистістю; наданні психологічної допомоги в подоланні гендерно-рольових конфліктів, негативних наслідків дії гендерних стереотипів, дискримінації та сексизму; виході за межі традиційного розуміння маскулінності, фемінності та пов'язаних із ними норм, моделей і статусів, які особистість реалізує на всіх рівнях гендерної взаємодії в організації. Аналізу психолого-організаційних особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій присвячено наступний розділ нашого дослідження.

## ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Здійснений нами теоретико-методологічний аналіз гендерної взаємодії в системі соціальних відносин дозволив дійти таких висновків:

1. Гендерна взаємодія є сукупністю соціально-рольових взаємин, відображених у різних формах взаємозв'язку людей як представників певної статі та гендеру, що виникають і формуються в процесі їхньої спільної життєдіяльності в усіх її сферах (особистісній, сімейній, професійній, суспільній та ін.).

2. До основних парадигмальних підходів дослідження гендерної взаємодії належать статево-рольовий підхід, парадигма унікальності жіночої психології, парадигма соціального конструювання гендеру.

3. Структура гендерної взаємодії складається з мегарівня (площина суспільних відносин), макрорівня (взаємодія між групами чоловіків і жінок), мезорівня (взаємодія на рівні «особистість – особистість») та мікрорівня (взаємодія у форматі «Я як індивідуальність – Я як представник гендерної групи»), кожен із яких містить певні гендерні характеристики. Мега- та макрорівні визначають гендерну взаємодію як соціальну категорію. Макро- та мезорівень у контексті нашого дослідження визначають гендерну взаємодію не лише як соціальну, а і як психолого-організаційну категорію. Мезо- та мікрорівень визначають гендер і гендерну взаємодію як індивідуально-психологічну й соціально-психологічну категорію.

4. Психологічна сутність гендерної взаємодії полягає в перетинанні суб'єктивного (особистісні та міжособистісні параметри, гендерна ідентичність, система гендерних ролей) та об'єктивного (сімейне, професійне, організаційне середовище, представлене гендерними нормами, стереотипами й еталонами) гендерного простору буття особистості. Суб'єктивний гендерний простір особистості формується на мікро- та мезорівнях, а, отже, відображає внутрішньоособистісні та міжособистісні феномени та дозволяє визначити гендер як індивідуально-психологічну і соціально-психологічну характеристику особистості. Об'єктивний гендерний простір у структурі гендерної взаємодії відображений на мега-, макро- та мезорівнях, а отже, є соціальною та психолого-організаційною категорією.

5. Гендер як соціально-психологічна категорія складається біологічного підґрунтя – належності до певної біологічної статі; психологічної статі особистості; гендерної ідентичності як сприйняття й усвідомлення своєї статевої належності; гендерних ролей і статусів, насамперед шлюбного та репродуктивного; гендерних переконань, репрезентацій та стереотипів, властивих особистості, яку особистість

набуває в процесі соціалізації і яка формує людину як представника певної гендерної групи і значною мірою обумовлена особливостями культури, традицій, вихованням та соціальними очікуваннями.

6. Психологічна стать особистості є системною якістю, формування якої зумовлене біологічно заданою статевою приналежністю індивіда, культурним середовищем, структурою соціально-значимої діяльності і статеворольовими нормами суспільства, що визначає індивідуальні характеристики, особливості поведінки, способи дії, соціальні позиції й установки особистості.

7. Гендерна ідентичність як особистісний чинник гендерної взаємодії є важливою інтегративною частиною цієї взаємодії, що характеризується реальним оволодінням особистістю чоловічою чи жіночою роллю, досягненням певного рівня статевої самосвідомості та статевої ідентифікації, формуванням відповідної психологічної статі особистості. Є мультиполярним конструктом, який поєднує в собі об'єктивний та суб'єктивний гендерні простори, що перетинаються в гендерних уявленнях про себе, гендерній самооцінці, гендерних планах і структурі поведінки.

8. До основних соціально-психологічних особливостей гендерної взаємодії належать гендерні ролі, норми, стереотипи, що визначають на мікро- та мезорівнях її зміст, типи, спрямованість і стратегії реалізації.

9. До основних рівнів аналізу гендерних ролей особистості як соціально-психологічного чинника гендерної взаємодії належать такі: 1) макрорівень (соціологічний), на якому роль виступає як система рольових очікувань; 2) мезорівень (соціально-психологічний), що передбачає виконання ролі й реалізацію міжособистісної взаємодії; 3) мікрорівень (психологічний), що представляє внутрішню чи уявну роль, складову гендерної ідентичності, яка не завжди реалізується в рольовій поведінці, але певним чином на неї впливає.

10. На формування й розвиток гендерних ролей впливають: суспільство й культура та закріплені в них уявлення про зміст і специфіку гендерних ролей (макрорівень); специфіка процесу творення гендеру й гендерних ролей у різних соціальних, професійних групах (мезорівень); особливості гендерної ідентичності, сформовані в процесі соціалізації конкретної особистості, її індивідуально-психологічні особливості (мікрорівень).

11. Чоловічі і жіночі гендерні ролі багато в чому різняться через відмінний репродуктивний статус, статеву диференціацію в різних сферах життя, а також гендерні стереотипи, які сприяють закріпленню традиційних гендерних ролей.

12. Гендерні стереотипи, що виступають регуляторами гендерної взаємодії на всіх її рівнях, – це детерміновані культурою спрощені, стійкі,



емоційно забарвлені способи поведінки, риси характеру чоловіків і жінок, які виконують психологічні (ідентифікативну, афективну, узагальнюючу, виправдувальну й захисну) та соціальні (регулятивна, пояснювальна, соціальна, трансляційна, соціального контролю, соціалізації, інтеграційна, встановлення й підтримання відносин влади й підпорядкування) функції.

13. До груп актуальних гендерних стереотипів, які ускладнюють гендерну взаємодію на суспільному, організаційному, міжособистісному рівнях, належать такі: стереотипи маскулінності-фемінності; стереотипи, що стосуються змісту праці чоловіків і жінок; стереотипи, пов'язані із закріпленням сімейних і професійних ролей відповідно до статі; стереотипи, пов'язані з привабливістю, критеріями оцінки зовнішності чоловіка та жінки.

14. Однією з перешкод на шляху становлення конструктивної гендерної взаємодії, повноцінного особистісного та професійного розвитку особистості, можливостей реалізувати себе у професійній діяльності є проблема сексизму та гендерної дискримінації, існування яких підтримується гендерними стереотипами. Ці феномени загалом згубно впливають на гендерну взаємодію на всіх рівнях у суспільній, професійній, сімейній та особистісній сферах, ускладнюють гендерну взаємодію, сприяють використанню неконструктивних стратегій та формують дисгармонійну спрямованість цієї взаємодії.

## РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Одним з актуальних завдань організаційного розвитку сьогодні є вивчення особливостей взаємодії персоналу організацій у різних площинах її реалізації, в тому числі і гендерній, яка має вплив не лише на соціальну, але й на економічну складову діяльності сучасних підприємств. Отже, другий розділ монографії присвячено гендерній взаємодії персоналу організацій та її основним особливостям, в якому організацію розглянуто як суб'єкт і об'єкт гендерної взаємодії. Акцентовано увагу на важливості організаційних чинників для розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій. Представлено авторську модель гендерної взаємодії персоналу організацій та проаналізовано основні структурно-динамічні складові цієї моделі: виокремлені типи гендерної взаємодії персоналу організацій, визначені стратегії взаємодії, характеристики міжособистісних взаємин, поведінкові стратегії гендерних груп, що відповідають кожному типу.*

### 2.1. Організація як суб'єкт і об'єкт гендерної взаємодії

Як зазначалось у попередньому розділі, гендерна взаємодія є важливою характеристикою соціальних відносин на всіх рівнях суспільного й особистого життя, діяльності організацій та особистісного, професійного розвитку людини. Вона невід'ємно пов'язана з її загальним психологічним розвитком, показниками психічного здоров'я, умовами єдності особистісних проявів.

Вивчення організації як суб'єкта й об'єкта гендерної взаємодії передбачає, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- *аналіз поняття «організаційна взаємодія», основних соціально-психологічних функцій організації, сучасного стану досліджень гендерних проблем організацій;*
- *визначення категорії гендеру в психолого-організаційному вимірі, аналіз її складових;*
- *виокремлення типів організацій за гендерною ознакою, їхніх організаційних культур і кадрової політики.*

Розгляд цих питань дозволить визначити гендерну взаємодію як психолого-організаційну категорію, яка формується на перетині макро- та мезорівнів.

**Почнемо з аналізу поняття «організаційна взаємодія», основних соціально-психологічних функцій організації, сучасного стану досліджень гендерних проблем організацій.**

Сучасна організація, на наш погляд, є тим соціально-культурним та професійним середовищем, у якому особистість позиціонує себе в різних аспектах: як професіонал, людина, жінка або чоловік, співробітник, член команди та ін. Отже, організація є водночас суб'єктом і об'єктом соціально-рольової та гендерної взаємодії, а отже, гендерна взаємодія вбудована в площину організаційної взаємодії на всіх її рівнях: суспільному, міжгруповому, міжособистісному.

Діяльність організацій вбудована в площину соціальної взаємодії також на рівні суспільства. Його вплив на організацію здебільшого відбувається як безпосередньо, так і опосередковано – через своїх же членів, які одночасно є членами інших спільнот (гендерних, вікових, національних та ін.). Отже, персонал організацій, представлений різними гендерними, віковими, етнічними, релігійними групами, також впливає на функціонування організації, організаційний розвиток, орієнтований, у свою чергу, на підвищення участі персоналу в діяльності організацій.

М.В. Туленков під *організаційною взаємодією* розуміє вид соціальної взаємодії, яка забезпечує комплексний і взаємоузгоджений організаційний зв'язок елементів соціальної системи та її організаційної структури. Вона також являє собою взаємовигідні та взаємоузгодженні (за цілями, часом, місцем, ресурсами тощо) дії індивідів як членів організаційних формувань, які є суб'єктами господарської та управлінської діяльності, тобто фізичними, юридичними і посадовими особами [224].

Організаційні відносини, в свою чергу, формуються на основі організаційної взаємодії (поряд з організаційними структурами, інститутами, організаційними процесами, формуваннями тощо), яка відрізняється тривалістю, сталістю і систематичністю організаційних взаємин, їх самовідновлюваністю та широтою змісту організаційних зв'язків. Організаційні відносини відображають взаємозв'язки елементів організаційної структури, місце, функції, права і відповідальність кожного працівника, підрозділу організації, а також конкретні технологічні, економічні, соціальні, виробничі й управлінські зв'язки між ними.

Як зазначає Л.М. Карамушка, організація виконує ряд не лише соціально-економічних, а й соціально-психологічних функцій, до яких, зокрема, належить об'єднання людських ресурсів; розподіл людських зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів і винагород; захист і гарантія майбутнього та ін [121].

Дослідники І.А. Андрєєва [11], Т.Ю. Базаров [17], Дж. Л. Гібсон та ін. [71], Л. Джуелл [94], В.Л. Добраєв [96], А.П. Єгоршин [101], А.Н. Занковський [110], В.П. Казмиренко [118], Дж.В. Ньюстром [177],

Л.Е. Орбан-Лембрик [181], Л.Г. Почебут [192], G.R. Bushe et al. [289], S.M. Jex et al. [338] виокремлюють різні соціально-психологічні функції організації, серед яких: *соціально-статусна функція* (будь-яка організація визначає статус кожного свого члена та «впроваджує» його в суспільство. У різних організаціях одна й та ж посада, престижність праці, доходу може мати різний статус; *функція соціального захисту* (захист працівників у різних життєвих ситуаціях, що залежить від соціального статусу цієї організації, її економічних можливостей тощо; *ідентифікаційна функція* (співробітники організації є членами спільноти, які відчують так зване соціально-психологічне «Ми», що додає відчуття впевненості, співучастності, захищеності).

Окрім цього, взаємодія та комунікація в організації допомагає, на наш погляд, реалізувати персоналу власні соціально-психологічні потреби як особистості та як професіонала. У роботах Л.М. Карамушки [120] визначені такі види цих потреб: *соціальні потреби*, що відображають почуття належності до організації як певної спільноти, почуття соціальної взаємодії (у колективі, у формальній і неформальній групі), суто особисті почуття прихильності та підтримки; *потреби в повазі*, які забезпечують визнання, самоповагу й повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу; та *потреби в самовираженні*, тобто в реалізації своїх потенційних особистісно-професійних можливостей.

Персонал реалізує ці потреби у процесі здійснення професійної діяльності, спілкування та стосунків з колегами, керівництвом. Задоволення цих потреб залежить від багатьох чинників, в тому числі і організаційної кадрової політики, культури організації.

Останні дослідження розвитку організацій у гендерному вимірі довели, що формула «рівність у відмінності» та політика «відсутність відмінностей» не привели до вирішення реальних гендерних проблем сучасних організацій, а отже, в галузі соціально-професійного розподілу праці й досі зберігається статева сегрегація, неконструктивна гендерна політика організацій, неможливість реалізувати особистісний та професійний потенціал та виникнення через це гендерно-рольового стресу в співробітників [59; 122; 145; 264; 307; 326; 344].

Все це є наслідком існування *гендерної соціально-економічної нерівності*, яка визначається як порушення прав і можливостей жінок і чоловіків на реалізацію в соціальній та економічній сферах [218]. Прояви гендерної нерівності в соціально-економічній сфері впливають на добробут і соціальний розвиток усього суспільства, оскільки знижують можливості економічного зростання на основі ефективного використання людського потенціалу.

Отже, на наш погляд, вивчення гендерних особливостей сучасних організацій є важливим для організаційного розвитку в цілому та

необхідним для розробки програм особистісно-професійного розвитку персоналу, його психологічного супроводу, у тому числі й гендерної складової.

Аналіз сучасного стану досліджень гендерних проблем організацій показує, що окремі дослідження гендерних особливостей професійної діяльності особистості; професійної сегрегації та дискримінації за гендерними ознаками; гендерна політика організацій; гендерні стереотипи професійної діяльності та ділового спілкування; особливості організаційної поведінки сучасної ділової жінки й чоловіка; фемінні й маскулінні організаційні культури та їхній вплив на організаційну поведінку персоналу представлені в роботах С.Л. Бем [27], Ш.М. Берн [31], Є.С. Гвоздевої [64], О.А. Здравомислової [112], Т.І. Кандаурової [119], Л.М. Карамушки [120], Н.В. Лавриненко [149], Т.П. Хохлової [239], А.Є. Чірікової [243], Л.Б. Шнейдер [247], Р.Т. Юлдашева [252], J. Acker [259], D.L.Collinson [297], G.R. Elly [305], E. Holvino [333], R.M. Kanter [340], E.K. Kelan [341], D. McCann [358] та ін.

Особливості взаємозв'язку організаційного й особистісного розвитку (у тому числі гендерних ознак) персоналу організацій відображені в дослідженнях Т.Ю. Базарова [18], О.І. Бондарчук [40], І.В. Ващенко та ін. [50], Дж. Л. Гібсона та ін. [71], А.О. Деркача [92], С.В. Дмитриченкової [95], В.Л. Доблаєва [96], А.М. Занковського [110], Л.М. Карамушки та ін. [122], Л.М. Мітіної [167], В.В. Москаленко [170], Л.Е. Орбан-Лембрик [181], М.В. Туленкова [226], В.А. Штроо [248], J. Arnold et al. [267], R. Beckhard [274], H.S. Becker [273], G.R. Bushe [289], T.G. Cummings [301], R.J. Marshak [355].

Окремі проблеми організаційного розвитку сучасних українських організацій, взаємозв'язки особистісного та організаційного розвитку розкриті в дослідженнях лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [216].

Однак вивчення проблеми гендерної взаємодії персоналу організацій потребує, на нашу думку, комплексного аналізу організацій як об'єкта й суб'єкта гендерних взаємин. Дослідження організації з цієї точки зору дозволить визначити гендер не лише як соціальну або соціально-психологічну категорію, а й виокремити її організаційно-психологічні особливості.

**Перейдемо до визначення категорії гендеру в психолого-організаційному вимірі, аналізу її складових.**

Організацію як об'єкт і суб'єкт гендерної взаємодії можна, на наш погляд, розглядати через *категорію гендеру в психолого-організаційному вимірі*. У цьому контексті представлена категорія відображає, на нашу думку, особливості організаційно-професійних взаємин персоналу між гендерними групами та всередині них. Відповідно до досліджень С.Л. Бем

[27], О.І. Бондарчук [41], Т.В. Говорун [75], Л.М. Карамушки [125], І.С. Клециної [133], Н.В. Кулагіної [147], В.В. Москаленко [171], Т.П. Хохлової [239], J. Acker [259], D. Collinson [297], G. Elly [305], J. Hennessy et al. [328], S.M. Jex et al. [338], Е.К. Kelan [341], R. Kanter [340], М. Kimmel [344], категорія гендеру складається з:

- *гендерного типу організації (кількості чоловіків і жінок в організації);*
- *гендерної ієрархії в організації (гендерного розподілу посад);*
- *гендерних особливостей організаційної культури та її реалізації в кадровій політиці організації;*
- *сутності гендерної поведінки персоналу (у власній гендерній групі та між гендерними групами).*

На наш погляд, саме такі гендерні особливості діяльності організацій дозволять нам найбільш повно розкрити особливості гендерної взаємодії персоналу організацій.

У попередньому розділі ми визначали гендерну взаємодію як сукупність соціально-рольових відносин. У цьому підрозділі *уточнимо її особливості в організаційному контексті.*

Зазначимо, що сьогодні ця категорія не є чітко визначеною та обґрунтованою. Загалом, *гендерну взаємодію персоналу організацій* можна розуміти як різновид соціальної взаємодії як сукупності соціально-рольових відносин між гендерними групами та в гендерній інгрупі в організації, яка реалізується в рамках організаційно-професійних та міжособистісних взаємин персоналу. Однак, це визначення ще потребує уточнення, що буде здійснено у наступному підрозділі на підставі розробленої нами моделі гендерної взаємодії персоналу організацій

З нашої точки зору, гендерна взаємодія в організації відбувається на рівнях від ситуативної взаємодії (при дисгармонійних взаєминах між гендерними групами) до потрібної співпраці (при гармонійних стосунках між гендерними групами в організації).

Р.М. Kanter вказує на те, що гендерні відмінності в організаційній поведінці більше відносяться до структури та функцій організації, аніж до індивідуальних характеристик чоловіків і жінок [340]. J. Acker також зазначає, що в сучасних підходах до вивчення організаційних і професійних взаємин, організації повинні досліджуватися як гендеровані, а не гендерно-нейтральні [259]. Організації розглядаються автором як одне з важливих місць реалізації гендерної взаємодії. Структура ринку праці, взаємин на робочому місці, контроль робочого процесу – все це знаходиться під впливом символів гендеру, процесів гендерної ідентичності, стереотипів, норм і цінностей [259].

**Зупинимось на гендерному типі організації, визначимо гендерні особливості організаційної культури й кадрової політики.**

Ми визначаємо **гендерний тип організацій** як такий, що відображає кількість жінок і чоловіків в організації, розподіл посад за гендерною ознакою, а також поєднання їхніх гендерних характеристик (психологічної статі особистості, гендерної ідентичності) і соціально-демографічних характеристик (віку, сімейного стану, кількості дітей).

Згідно з дослідженнями М. Varreto et al. [269], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344], організації розподіляються на моногендерні (у яких більшість персоналу, понад 80 %, становлять представники однієї статі) та гетерогендерні (у яких кількість представників обох статей та різних гендерних груп є або однаковою, або представників однієї статі не менше 35%). Кількісна представленість гендерних груп в організації зазвичай розташовується на 3-ох рівнях – символічному (моногендерні організації), перехідному та парному (гетерогендерні організації). За результатами досліджень [59; 252; 269] встановлено, що у економічній сфері вся велика власність належить чоловікам, які контролюють 90–95% економічних ресурсів. У середньому, в Україні жінки становлять близько 40% усіх підприємців, які займаються індивідуальною діяльністю. Вони очолюють чверть малих підприємств, 15 % – середніх, 12 % – великих. У промисловому бізнесі жінки обіймають 2% керівних посад [59].

Аналіз специфіки гендерної взаємодії залежно від гендерного типу організації проаналізований у наступному підрозділі, присвяченому психолого-організаційним характеристикам гендерних груп як суб'єктів гендерної взаємодії в організації.

Перейдемо до аналізу *гендерних особливостей організаційної культури та її реалізації в кадровій політиці організації.*

На нашу думку, саме організаційна культура підприємства, гендерні особливості її кадрової політики, які транслюють визначені правила, норми, цінності організаційних та міжособистісних взаємин чинять вагомий вплив на гендерну взаємодію в організації. Аналіз досліджень І.А. Андрєєвої [11], Т.Ю. Базарова [17], В.Р. Весніна [55], А.М. Занковського [110], Л.М. Карамушки [120], J. Arnold et al. [267], T. Belle [276], S. Charlesworth et al. [293], T.G. Cummings et al. [301], A.H. Eagly [304], G.R. Elly et al. [305], M.R. Frone [310], A. Gloss et al. [315], A. Ishikawa et al. [335], присвячених гендерним особливостям організаційних культур і кадрових політик підприємств дозволив виокремити полярні типи таких культур та визначити й порівняти їхні особливості за такими критеріями: стратегії організаційного розвитку; гендерні особливості організаційної культури; особистісно-професійні характеристики персоналу, які цінуються в організації (табл. 2.1).

**Типи організаційних культур та кадрової політики  
за гендерною ознакою**

<i>Організаційні культури, які нейтралізують фемінність</i>	<i>Організаційні культури з конкурентоспроможною фемінністю</i>
<i>Стратегії організаційного розвитку:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сильна економічна стратегія.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сильна економічна й соціальна стратегія.</li> </ul>
<i>Гендерні особливості організаційної культури:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Жінки не досягають рівня керівних посад, керівник – владна особистість, зазвичай з авторитарним стилем управління.</li> <li>В організаціях немає програм соціальної підтримки співробітників.</li> <li>Жінки схильні до самокритики, гальмування, самообмеження власних кар'єрних амбіцій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість жінок на керівних посадах – близько 40%, керівник використовує демократичний стиль управління, делегування повноважень.</li> <li>В організаціях впроваджується відповідальна соціальна політика, програми балансу «робота – сім'я» / «робота – життя».</li> <li>Жінки сприймають власну статеvu належність, фемінність як перевагу, а не як недолік.</li> </ul>
<i>Гендерні особливості кадрової політики:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Професійна дискримінація та гендерна професійна сегрегація.</li> <li>Розрив у заробітній платі.</li> <li>«Скляна стеля» – «скляний ескалатор».</li> <li>Токенізм.</li> <li>Гендерний мобінг.</li> <li>Сексизм.</li> <li>Сексуальні домагання на робочому місці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищена емоційна турбота.</li> <li>Гнучкість у взаємодії між гендерними групами, готовність до об'єднання й обміну.</li> <li>Здатність індивідів, команд і організацій до відносин, що збільшують ресурси.</li> <li>Соціальна справедливість у гендерному розподілі посад, зарплат.</li> <li>Позитивний соціальний капітал.</li> <li>Впровадження програм балансу «робота – життя» (work-life balance programs).</li> </ul>
<i>Особистісно-професійні характеристики персоналу, які цінуються в організації:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Технічна компетентність.</li> <li>Географічна мобільність.</li> <li>Перспективність.</li> <li>Незалежність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Адаптивність.</li> <li>Сензитивність до комунікації.</li> <li>Життєва сила.</li> <li>Керованість.</li> </ul>



Отже, можна виокремити два полярних типи організаційних культур: ті, що нейтралізують фемінність; ті, у яких фемінність є конкурентоспроможною.

*Організаційним культурам, які нейтралізують фемінність, притаманна сильна економічна стратегія організаційного розвитку. Гендерні особливості кадрової політики визначають професійну дискримінацію та гендерну професійну сегрегацію на користь персоналу чоловічої статі; існує розрив у заробітній платні – жінки зазвичай заробляють значно менше, ніж чоловіки; поширені феномени «скляної стелі» по відношенню до персоналу жіночої статі та «скляного ескалатора» по відношенню до персоналу чоловічої статі; розвинуті явища токенизму, мобінгу, сексизму та сексуальних домагань на робочому місці.*

Зазначимо, що, згідно з дослідженнями, усім цим дискримінаційним практикам піддаються не лише жінки, але й чоловіки, які не належать до домінуючої маскулінної групи, а є представниками маргінальних чоловічих груп (за сексуальною орієнтацією, рівнем заробітку, соціальним статусом тощо), які не відповідають нормам чоловічої гендерної ролі, що існують у конкретному суспільстві [297; 299; 344].

Серед основних особистісно-професійних характеристик, що цінуються в подібних організаціях, виокремлюють такі: технічна компетентність (уміння розбиратися в складних технічних запитаннях, високий рівень професійних знань); географічна мобільність (можливість їздити у відрядження та переїхати в інше місто); перспективність (у плані кар'єрного просування); незалежність (від інших сфер життя, окрім професійної, робота – на першому місці) [264; 312; 326; 338; 340].

Організаційні культури, які нейтралізують фемінність, з нашої точки зору, погіршують гендерну взаємодію в організаціях, призводять до використання деструктивних стратегій та конфліктних типів взаємодії, дисгармонійної спрямованості міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі.

*Організаційні культури з конкурентоспроможною фемінністю характеризуються не лише сильною економічною стратегією, але й соціальною також. Це організації з високим рівнем соціальної відповідальності [260; 335; 350; 354].*

Гендерні особливості кадрової політики таких організацій відображають підвищену емоційну турботу про співробітників; гнучкість у взаємодії між гендерними групами; готовність до об'єднання й обміну; здатність індивідів, команд і організацій до відносин, які збільшують ресурси; соціальну справедливість у гендерному розподілі посад, зарплат; позитивний соціальний капітал; лідерство відносин; позитивні робочі об'єднання та спільноти; впровадження програм балансу «робота – життя» (work-life balance programs) [261; 310; 403]. До основних

особистісно-професійних характеристик, які цінуються в таких організаціях, належать адаптивність, сензитивність до комунікації, життєва сила, керованість.

Організаційні культури з конкурентоспроможною фемінністю формують, на наш погляд, позитивну гендерну взаємодію в організації у вигляді високоякісних зв'язків в гендерній інгрупі та у міжгруповій взаємодії, гармонійної спрямованості міжособистісних взаємин з колегами протилежної статі, конструктивних стратегій організаційної взаємодії.

Саме в організаціях з конкурентоспроможною фемінністю, на нашу думку, відбувається поступове й дедалі швидше руйнування традиційної системи гендерного поділу праці, послаблення дихотомізації та поляризації чоловічих і жіночих соціально-виробничих функцій, ролей, занять і сфер діяльності.

Зазначимо, що розподіл сучасних організацій за такими типами організаційних культур можна представити, на наш погляд, як біполярний континуум, де на одному полюсі знаходяться організації, у яких нейтралізується фемінність, а на іншому – організації, у яких фемінність є конкурентоспроможною. Але більшість організацій не належить виключно до якогось із полюсів, а розташована ближче до одного чи до іншого полюсу.

Уточнимо деякі гендерні особливості кадрової політики організацій, які існують в рамках цих організаційних культур.

У роботах Т.Ю. Базарова [17], В.Р. Весніна [55], А.П. Єгоршина [101] *кадрова політика* визначається як система усвідомлених і певним чином сформульованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із довготривалою стратегією організації. У вузькому сенсі це набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), що реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаємовідносинах між персоналом та організацією в цілому.

Як показують дослідження, гендерні особливості кадрової політики організації реалізуються у визначенні розміру заробітної плати, у розподілі посад в організації за гендерною ознакою, у наявності або відсутності психолого-організаційних феноменів («скляної стелі», «скляного ескалатора», токенизму, сексизму, мобінгу тощо) [27; 31; 218; 219; 340; 344].

Узагальнення досліджень дозволило нам з'ясувати, що певний тип організаційної культури співвідноситься з певним типом кадрової політики, які, у свою чергу, зумовлюють той чи інший тип взаємодії в організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Взаємозв'язок типів організаційної культури, кадрової політики та взаємодії в організації**

<i>Тип організаційної культури</i>	<i>Тип кадрової політики</i>	<i>Характеристика типу взаємодії в організації</i>
<i>Деструктивні типи взаємодії</i>		
Організаційні культури, які нейтралізують фемінність	Елімінація гендерних відмінностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «виправлення» жінок;</li> <li>• деструктивні стратегії міжособистісної взаємодії.</li> </ul>
	Підтримка гендерних відмінностей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підкреслювання відмінностей;</li> <li>• феномени «скляної стелі», «скляного ескалатора»;</li> <li>• дисгармонійна спрямованість міжособистісних взаємин між жінками і чоловіками;</li> <li>• гендерна дискримінація.</li> </ul>
<i>Конструктивні типи взаємодії</i>		
Організаційні культури з конкуренто-спроможною фемінністю	Усунення гендерних бар'єрів в організаційній структурі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення рівних можливостей для гендерних груп;</li> <li>• гармонійна спрямованість міжособистісної взаємодії між жінками і чоловіками.</li> </ul>
	Програми балансу «робота – життя» / «робота – сім'я», сприяння кар'єрному зростанню жінок.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перегляд організаційної культури;</li> <li>• соціальна підтримка;</li> <li>• конструктивні стратегії міжособистісної взаємодії.</li> </ul>

Отже, на наш погляд, залежно від кадрової стратегії щодо сприяння кар'єрному зростанню жінок, організації характеризуються такими типами гендерної взаємодії:

- *деструктивний тип гендерної взаємодії*, до якого належить елімінація гендерних відмінностей та їхня підтримка, сексизм, професійна дискримінація;
- *конструктивний тип гендерної взаємодії* (усунення гендерних бар'єрів в організаційній структурі, програми балансу «робота – життя» / «робота – сім'я», сприяння кар'єрному зростанню жінок).

У дослідженнях С.Л. Бем [27], Н.В. Досіної [99], J.K. Fletcher et al. [309], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344] визначені характеристики кожного з типів.

*Деструктивний тип гендерної взаємодії в організації* підтримується певною кадровою політикою та організаційною культурою і має такі ознаки:

1. Елімінація гендерних відмінностей – стать і гендер сприймаються як синоніми; кар'єра жінок є повільнішою порівняно з чоловічою кар'єрою; модель працівника носить маскулінно-домінуючий характер, цінуються високомаскулінні риси (авторитет, автономія, агресія, домінантність, досягнення); жінки прирівнюються до чоловіків, умови кар'єрного та професійного змагання є рівними; жінки змушені розвивати маскулінні якості.

2. Підтримка гендерних відмінностей – в організаціях підтверджується, що існують гендерні відмінності, які є наслідком диференційної гендерної соціалізації, які формують різні рольові моделі, що призводять до формування різного робочого стилю, аргументації (К. Gilligan [314]), комунікативного та інтерактивного стилю, лідерської поведінки (А. Eagly [304]) в чоловіків і жінок. При такому сценарії гендерної взаємодії жіночі навички не цінуються та не визнаються, тоді як наявні гендерні відмінності цінуються й оберігаються, процес гендерної взаємодії персоналу відтворює та зберігає ці відмінності.

Жінки в таких організаціях перебувають у невідповідному становищі, оскільки їхній робочий стиль не цінується в маскулінно-домінантному робочому середовищі. Це посилює дію гендерних стереотипів і обмежує кар'єрне зростання жінок.

*Конструктивний тип гендерної взаємодії* також визначається кадровою політикою та організаційною культурою, він має такі ознаки:

1. Усунення гендерних бар'єрів в організаційній структурі – організації, які підтверджують наявність соціально сконструйованих відмінностей між чоловіками й жінками, організації, які намагаються зосередитися на усуненні структурних бар'єрів щодо кар'єри жінок; сприяння більш толерантному та гнучкому робочому контексту на користь кар'єрного зростання жінок; впровадження позитивних заходів, вказівок щодо усунення сексуальних домагань; процедури справедливого гендерно-нейтрального вибору та просування; впровадження практик підтримки сім'ї та гнучкої організації робочого часу (гнучкий графік, менша кількість робочих годин та ін.).

У таких організаціях створюються рівні умови, коли відмінності розглядаються як потенційні можливості; впроваджується політика компенсації створених бар'єрів для жінок, визнаються їхні досягнення, має місце політика «дружньої до родини» організації. Але все ж зміни на рівні організаційної культури в гендерній взаємодії не відбуваються.

2. Програми балансу «робота – життя» / «робота – сім'я» та сприяння кар'єрному зростанню жінок – організації припускають, що

гендерна нерівність є соціокультурним феноменом і тому також представлена в організаційному контексті. Рівень нерівності в організації залежить від організаційної демографії, організаційної культури, формалізації процесу підбору кадрів. Через велику кількість чоловічого представництва в менеджменті організаційні практики занадто спрямовані на чоловіків, а отже, впровадження таких програм залежить від кількості жінок у менеджменті.

Впроваджені практики передбачають рівні можливості влаштування на роботу, програми балансу між роботою і сім'єю, корпоративні програми позитивних дій, але найкращий варіант – надійні практики гендерної рівності. Однак в організаціях зазвичай існує типова чоловіча кар'єрна модель, тому жінки бояться використовувати такі програми, щоб їх не вважали неконкурентоспроможними [172; 261; 278; 306; 310; 351; 403].

На щастя, у таких організаціях все ж відбувається перегляд організаційної культури: соціальні практики в організації є відображенням професійних аспектів еталонної моделі маскулітності та фемінності, а гендер більше не є основою влади. Цей сценарій передбачає поступовий процес змін у гендерній взаємодії в бік паритетності. Але цей процес ще не охоплює глибинних змін і в ньому важко втримати результат позитивних зрушень.

Отже, проведений нами аналіз визначає наявність вагомих проблем, пов'язаних із гендерною складовою діяльності організацій, особливо тих, що тяжіють до нейтралізації фемінності.

Проаналізуємо зазначені *соціально-економічні та психолого-організаційні негативні феномени кадрової політики в гендерному вимірі*.

Аналіз професійної дискримінації та гендерної професійної сегрегації показав, що загалом в літературі виокремлюють такі базові підходи, які пояснюють походження й сутність дискримінації за ознакою статі в організаціях: 1) дискримінація на рівні уподобань (з боку керівника, споживача або колег); 2) статистична дискримінація (заснована на «статистичному упередженні» роботодавців, які розповсюджують на окремих жінок або чоловіків властивості й характеристики, які вони вважають притаманними всім жінкам або чоловікам); 3) дискримінація, зумовлена монопольною структурою на ринку праці [218].

*Дискримінація в професійній сфері* – розмежування, ізоляція або заборона стосовно окремих працівників, які мають однакові характеристики за ознакою продуктивності, через їхню належність до різних соціально-демографічних груп [218].

*Гендерна професійна сегрегація*, у свою чергу, розуміється дослідниками [27; 340; 344] як нерівномірний розподіл жінок і чоловіків у економіці. Вона буває горизонтальною (нерівномірний розподіл жінок і

чоловіків за галузями економіки й професіями) та вертикальною (нерівномірний розподіл за позиціями посадової ієрархії).

До видів дискримінації в організації відносять дискримінацію в оплаті праці; при наймі на роботу; при скороченні персоналу; при просуванні кар'єрними сходами; у підвищенні кваліфікації [218].

На думку С.Л. Бем [27], Т.В. Говорун [75], Л.В. Попової [190], М. Kimmel [344], гендерна сегрегація є наслідком дії кількох чинників, а саме: диференційної соціалізації в юнацькому віці; типізації за статевою ознакою в системі середньої та вищої освіти; статево орієнтованого соціального регулювання в організаціях на етапі найму та поза тим.

М. Сухомлин виокремлює такі види гендерної дискримінації при наймі на роботу: 1) дискримінація щодо сімейного стану жінок (по відношенню до незаміжніх, нещодавно одружених, з маленькими дітьми); 2) гендерна дискримінація за віком, яка стосується і чоловіків, і жінок, але останніх віком після 40-ка років – більше, порівняно з молодими жінками 25–30-ти років; 3) дискримінаційні вимоги щодо зовнішності саме жінок [211].

Ще одним наслідком гендерної сегрегації є *розбіжності в зарплаті*. Так, професії з чоловічим домінуванням проявляють тенденцію до вищої оплачуваності, а в професіях із переважанням жінок зарплата, як правило, нижча.

Як зазначають Ш.М. Берн [31], R.M. Kanter [340], М. Kimmel [344], стать працівника – дуже важливий чинник у визначенні зарплати: робота чоловіків винагороджується відповідно до її позиції в ієрархії чоловічих занять, а робота жінок винагороджується відповідно до її позиції в ієрархії жіночих занять. Отже, професійна діяльність жінок є менш оплачуваною, принаймні почасти через те, що її виконують жінки.

Ідеться, у першу чергу, про комерційні підприємства. За відомостями дослідників [59; 62; 65; 264; 283], у середньому жінки отримують лише 70–75% заробітної платні від тієї, яку отримують чоловіки. Чим більшою є частка жінок у будь-якій професійній сфері, тим менші зарплати отримують зайняті в ній працівники.

Дослідження U. Panizza et al. [370] також підтверджують, що гендерний розрив в оплаті праці є вищим у приватному секторі (16%), ніж у державному секторі (10%).

Ці дані підтверджуються дослідженнями Інституту соціології НАН України [69], у яких зазначається, що професійний та рольовий розподіл трудових обов'язків є одним із чинників того, що менш оплачувані в Україні професії та посади обіймають здебільшого жінки. Статистичні дані показують, що заробітна плата жінок в Україні в середньому в 1.6 рази нижча за чоловічу [69].

Також у дослідженнях зазначається, що жінки, які мають дітей, отримують на 13% менше, ніж жінки без дітей та чоловіки, які мають дітей (Sh. Self, [383]).

Узагальнення результатів досліджень С. Бем [27], Ш. Берн [31], Н. Карбовської та ін. [208], О. Плахотнік та ін. [68], Ю. Саєнко та ін. [69], М. Сухомлина [211], Н. Gottfried [318], М. Kimmel [344], U. Panizza et al. [370], Sh. Self [383] дозволяє виокремити такі причини нижчого рівня оплати праці жінок та нижчих заробітків: 1) переважання жінок у тих сферах діяльності, де рівень оплати праці є загалом нижчим; 2) обмеженість часу для кар'єри жінок через наявність у них сім'ї та «роботи після роботи» вдома; 3) надання вищих посад керівниками-чоловіками саме чоловікам; 4) висока концентрація жінок серед зайнятих у галузях невиробничої сфери, у легкій, харчовій, медичній промисловості; 5) велика частка жінок-робітниць на посадах, які не вимагають високої кваліфікації; 6) переважання жінок серед незайнятого працездатного населення; 7) жінки стереотипно сприймаються як менш цінні працівники; 8) самі жінки очікують отримати менше й не вимагають більш високої зарплати; 9) велика кількість жінок працює неповний робочий день або за тимчасовими контрактами, що збільшує розрив у доходах жінок і чоловіків; 10) жінки порушують неперервність своєї роботи, отримуючи відпустку у зв'язку з народженням дитини та доглядом за нею, що призводить до збільшення розриву в зарплаті впродовж подальшої трудової діяльності.

Ще одним із психолого-організаційних феноменів кадрової політики в гендерному вимірі є феномен «скляної стелі», що стосується жінок, та феномен «скляного ескалатору», який діє відносно чоловіків.

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* [31].

Як зазначає М. Kimmel, жінки опиняються поміж двома бар'єрами у вигляді «скляної стелі» та «липкої підлоги» [344], які змушують їх залишатися на нижчих кар'єрних рівнях і заважають сягати вищих (управлінських). *«Липка підлога»* утримує їх на низькооплачуваних посадах, залишаючи їм мало шансів для просування нагору (причини цього ті самі, що були описані вище при аналізі розриву в заробітній платі).

«Скляна стеля» заважає жінкам просуватися по службі нарівні з чоловіками в декількох випадках: наймання на роботу, просування по службі та утримання на своїй посаді. Як зазначає С.М. Оксамитна, жінки рідше отримують призначення, що сприяють швидкому просуванню службовими сходами, ніж чоловіки [180].

За результатами зарубіжних досліджень, жінки посідають лише 7% усіх місць у правлінні корпорацій. Відомості вітчизняних досліджень [122] свідчать про те, що чим вищим є посадовий щабель, тим нижча частка жінок у загальному числі зайнятих на ньому. На думку Ш.М. Берн, головним чинником формування феномену «скляної стелі» виступають гендерні стереотипи, які стверджують, що жінки – погані лідери [31].

Аналіз розповсюджених пояснень впливу феномену «скляної стелі» в організації по відношенню до жінки виявляє існування таких стереотипів: жінки вносять менший людський капітал у роботу організації, оскільки багато часу приділяють дітям та родині; жінка не придатна для ролі лідера й керівника, а отже, не може керувати так само добре, як чоловік; певні психологічні риси, що відносять до фемінних, заважають професійному розвитку та просуванню кар'єрними сходами; всередині організації можуть існувати неписані норми, згідно з якими на високі посади краще призначати чоловіків; жінки не здобувають у ході своєї роботи в організації досвіду, необхідного для просування по службі; сімейні обов'язки жінки заважають їй просуватися по службі [27; 31; 340; 344].

Феномен «скляної стелі» проявляється за безлічі обставин, а саме: керівництво організації не може або не хоче дотримуватися такого роду гендерної політики й практики, що забезпечує ефективні механізми для запровадження розмаїтості робочих місць; в організації можуть бути відсутні адекватні критерії оцінювання роботи, які б відповідали вимогам рівності, або ж застосовувані нею критерії можуть ґрунтуватися на традиційних гендерних стереотипах щодо оцінювання; недостатньо дружня стосовно сім'ї політика на робочому місці також обмежує здатність жінок до професійного зростання. Однак, імовірно, найважливішим чинником, який посилює феномен «скляної стелі», є неявні зусилля чоловіків, спрямовані на збереження суто чоловічої атмосфери організаційної ієрархії.

М. Kimmel стверджує, що на верхніх щаблях організаційної ієрархії існує так званий «гомосоціальний світ», що забезпечує схожість основних цінностей і уявлень, атмосферу комфортності, органічності, спорідненості та співпраці [344]. Зазвичай явище «гомосоціальності» стосується саме чоловічого світу.

Стосовно чоловіків діє, навпаки, феномен «скляного ескалатора» – ситуація, в якій чоловіки, які працюють в «жіночих» сферах діяльності або в моногендерних жіночих організаціях, швидше просуваються кар'єрними сходами саме через те, що вони чоловіки. Стосовно жінок таких закономірностей не знайдено [27; 340; 344].

На наш погляд, згубним наслідком неконструктивної гендерної кадрової політики організації також може бути визначений нами



**гендерний мобінг** – психологічний терор на робочому місці, практика професійної та особистісної дискримінації конкретного співробітника через його належність до певної гендерної групи, метою якого є, зазвичай, намагання змусити його звільнитися з роботи.

Дослідження К. Колодей показують, що жінки удвічі частіше стають жертвами мобінгу [138]. Одним із пояснень цього є те, що частіше зустрічається вертикальний різновид мобінгу (від керівника до підлеглого), а керівні посади посідають переважно чоловіки.

У дослідженнях виокремлені такі різновиди мобінгу за гендерною ознакою: всередині гендерної групи (чоловік – чоловік, жінка – жінка); між гендерними групами (чоловік – жінка, жінка – чоловік). Мобінг у чоловічій гендерній групі зустрічається у 76% випадків; чоловік – жінка – у 3%; одночасно – у 21%. У жіночій гендерній групі мобінг зустрічається в 40% випадків; жінка – чоловік – у 30% та ще 30% – одночасно. Отже, суб'єктів мобінгу більше серед чоловіків, ніж серед жінок. Також існує великий відсоток одностатевого мобінгу [138].

Окрім цього, мобінг за гендерною ознакою відрізняється вибором стратегії мобінг-дій та формами опору мобінг-діям. Чоловіки зазвичай обирають раціональні стратегії, які є зовнішньо обґрунтованими (критика, усні погрози, неадекватна оцінка роботи, постійне доручення нових завдань, бойкот, ізоляція тощо). Жінки частіше обирають стратегії соціальної маніпуляції (розповсюдження пліток, натяки, глузування, розмови «за спиною» та ін.). Отже, чоловіки намагаються підірвати професійний авторитет своєї «жертви», а жінки – соціальний.

Гендерні особливості опору мобінгу, у свою чергу, проявляються в тому, що чоловіки використовують прямі його форми, а жінки – опосередковані (ігнорування, ухилення, несерйозне ставлення).

З точки зору К. Колодей, одним із різновидів мобінгу є сексуальні домагання, які ми також розглядаємо як характеристику організаційної культури, що нейтралізує фемінність, та наслідки деструктивної кадрової політики й дисгармонійної гендерної взаємодії [138].

*Сексуальні домагання на робочому місці* – це сексуальні пропозиції, вимоги «сексуальних послуг» та інші вербальні й фізичні дії сексуальної спрямованості, що висуваються як умова прийому на роботу або її збереження, коли вимушена згода особистості або її відмова від подібних пропозицій стає визначальним при винесенні рішення про найм, збереження робочого місця або просування по службі, а також коли метою чи результатом таких дій є вплив на продуктивність праці на робочому місці [218].

Д. McCann зазначає, що в доповідях Міжнародної організації праці (МОП) підкреслюється, що сексуальні домагання є формою дискримінації за ознакою статі, які визнаються порушенням прав людини [358].

Дослідження МОП показали, що в організаціях, у яких допускаються такі переслідування, як правило, різко падає продуктивність діяльності. Сексуальні домагання призводять до збільшення явищ абсентеїзму, високої плинності кадрів і втрати цінних працівників, а також до погіршення іміджу компанії, підприємства [358].

Дослідження Р.Т. Юлдашева [252], D. McCann [358], S. Kensbock et al. [342], M. Rubenstein [378], J. Saul [381] показують, що сексуальні домагання можуть проявлятися в різних формах (від небажаних дій та пропозицій до створення ворожої, нестерпної атмосфери) і можуть стосуватися як чоловіків, так і жінок.

М. Rubinshtein наводить приклади сексуальних домагань на декількох рівнях: 1) *фізичної поведінки* (фізичне насильство, небажані фізичні контакти, використання службових доган або винагород з метою вимагання сексуальних послуг); 2) *вербальної поведінки* (коментарі щодо зовнішнього вигляду працівника, його віку, приватного життя; сексуальні коментарі, історії та анекдоти; повторні сексуальні запрошення, образи на основі статі працівника, поблажливі або патерналістські зауваження); 3) *невербальної поведінки* (відверті сексуальні зображення, непристойні жести, свист) [378]. Будь-які з цих дій кваліфікуються як сексуальні домагання, якщо об'єкт домагань відчуває недоречність такого ставлення та його агресивну природу.

М. Kimmel також пропонує вважати сексуальними домаганнями в організації так звані «сексуальні цькування», що поширюються на чоловіків, яким бракує традиційної маскулінності, і які, таким чином, дістають покарання за це від інших чоловіків; а також охоплюють жінок, які зазнають цькування, коли поведуться занадто по-чоловічому, або ж коли їхня поведінка не є достатньою мірою маскуліною [344].

Окремо нами були проаналізовані *труднощі, які виникають у реалізації гендерної взаємодії персоналу організацій*, знайдені в дослідженнях з організаційної та гендерної психології:

1) У сучасних організаціях ігнорується сексуальність, структура організації вважається гендерно-нейтральною, тобто асексуальною, а отже, у процесі організаційно-професійної взаємодії ігнорується гендерна приналежність персоналу. У той час, як у сучасних організаціях дослідниками діагностовано багато прикладів саме деструктивних практик щодо сексуальності: сексизм, сексуальні домагання та ін. [259].

2) Як зазначає М. Kimmel, антагонізм живучості традиційних гендерних ідеологій і змін в економічній та соціальній реальності роблять сьогоднішнє місце роботи особливо суперечливою ареною розв'язання гендерних проблем [344], а отже, гендерна взаємодія персоналу організацій сповнена протиріч.

3) Дослідники [27; 31; 62; 208; 213; 283; 285; 309; 323; 326; 340; 359] відзначають, що жінки та чоловіки стикаються з різними проблемами в організаціях, у яких вони працюють: жінки зустрічаються з постійною дискримінацією через свою гендерну приналежність (їм менше платять; у них менша перспектива просунути по службі; їм доручають на практиці роботу, що суперечить їхній кваліфікації та запитам, а у ставленні до себе вони відчують брак довіри та поваги); чоловіків не влаштовують ті зміни в трудовій політиці на робочому місці та зміни в організаційній культурі підприємств, унаслідок яких вони можуть бути звинувачені в дискримінації жінок; вони стикаються з проблемою «скляного підвалу», що є не кращим за «скляну стелю» в жінок.

З нашої точки зору, виокремлені труднощі в гендерній взаємодії персоналу, неконструктивні типи кадрової політики та організаційних культур ускладнюють діяльність сучасних організацій, досягнення ними високого рівня продуктивності, знижують їхній ресурсний потенціал та людський капітал, а отже, потребують змін.

На думку зарубіжних дослідників [261; 264; 278; 306; 335; 366; 403], найбільш очевидна сукупність заходів подолання проблем гендерної нерівності підпадає під так звану «політику дружнього щодо сім'ї місця роботи», яка передбачає низку реформ, що дозволять батькам певну гнучкість у врівноваженні роботи та сімейного життя.

Серед засобів реалізації політики дружнього щодо сім'ї місця роботи та подолання нерівності на робочому місці виокремлюють такі: інтервенційні стратегії в процедурах найму та просування по службі; ліквідацію «доріжки для матусь» (спосіб, у який дискримінація на робочому місці перетворюється в дискримінацію проти тих працівниць, які беруть відпустку у зв'язку з вагітністю, народженням дітей і їх вихованням); гнучкий робочий графік; дистанційна робота тощо.

N.R. Lockwood [351], C. Straub [392] зазначають, що 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), дистанційна робота, організація програм догляду за дітьми, спеціальні «материнські» заходи.

U. Kinnunen et al. визначають теоретичні моделі взаємодії «робота – життя», серед яких: причинно-наслідкові та моделі надлишку [345].

*Причинно-наслідкові моделі* (antecedent-outcome models) передбачають, що взаємодія між роботою та життям може бути як конфліктною (від роботи до життя й від життя до роботи), так і такою, що збагачує (від роботи до життя й від життя до роботи).

Конфліктна взаємодія призводить до того, що конфлікт «життя – робота» шкодить виконанню професійних обов'язків і погіршує

професійне благополуччя особистості, а конфлікт «робота – життя» шкодить сімейному й особистісному благополуччю людини. Різноманітні особистісні характеристики (гендер, соціальний статус, особистісні риси, копінг-стратегії) виступають модераторами (чинниками) у взаємодії «робота – життя».

*Моделі надлишку* (spillover models) описують, як досвід, навички або емоції, отримані в одній сфері (наприклад, в особистому житті, сімейних стосунках), переходять, «переливаються» в іншу сферу (роботу).

Розрізняють прямий надлишок, коли проблеми на роботі викликають проблеми в сім'ї, особистому житті, та непрямий надлишок, коли проблеми на роботі опосередковано викликають проблеми в сімейній або особистій взаємодії, наприклад, через фінансові негаразди. Ідеться не лише про конфлікти та негативні зразки такої взаємодії, але й про позитивні: особистісна гнучкість, фізичні, психологічні, соціальні, матеріальні ресурси робочого середовища й професійної діяльності збагачують особисте й сімейне життя індивіда, підвищуючи його якість. Так само й навпаки – сім'я та особисте життя можуть виступати ресурсом для ефективної професійної діяльності.

Як показують дослідження, результатами впровадження програм балансу «робота – життя» є збільшення задоволеності працею, підвищення рівня робочої етики, формування мотивації, запобігання абсентеїзму, плинності кадрів, підвищення задоволеності балансом «робота – життя» / «робота – сім'я» [261; 310; 321; 403].

На наш погляд, оскільки такі програми не впроваджені в практику роботи з персоналом українських організацій, рівень балансу «робота – життя» персоналу потребує емпіричної перевірки та подальшої розробки подібних програм.

Також сьогодні одним із завдань впровадження гендерних стратегій кадрової політики сучасних українських організацій є розробка практичних механізмів захисту прав співробітників у ситуації гендерної дискримінації та сексуальних домагань, а також розробки превентивних програм роботи з персоналом організацій у цьому напрямку.

## **2.2. Психолого-організаційні характеристики персоналу як суб'єкта гендерної взаємодії в організації**

Гендерна взаємодія в організації твориться в процесі міжособистісних і професійних взаємин персоналу. Як зазначають Н.В. Досіна [99], О.А. Здравомислова [112], І.С. Клецина [133], В.В. Козлов [136], А.А. Темкіна [214], суб'єктами гендерної взаємодії на будь-якому соціальному рівні, у тому числі в організації, виступають

гендерні групи. Отже, кожен співробітник організації належить до певної гендерної групи, яка окрім статевої належності містить інші соціально-демографічні, особистісні й гендерні ознаки.

На нашу думку, аналіз соціально-психологічних характеристик гендерних груп як суб'єктів гендерної взаємодії в організації є важливим для дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, оскільки вони суттєво впливають на процес організаційної взаємодії та визначають її гендерноспецифічні ознаки. Це потребує, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- *аналіз основних психологічних особливостей гендерних груп;*
- *визначення особливостей моногендерної взаємодії у групах і колективах, феномену посідачів символічного права (токенів);*
- *вивчення особливостей гетерогендерної взаємодії у групах і колективах, соціально-психологічного феномену інгрупового фаворитизму гендерних груп;*
- *узагальнення організаційно-професійних характеристик персоналу та визначення сутності їхньої гендерної поведінки.*

Вирішення цих завдань дозволить нам доповнити наші уявлення про гендер у психолого-організаційному вимірі та виокремити особливості взаємодії між гендерними групами в організації.

**Почнемо з аналізу основних психологічних особливостей гендерних груп.**

Гендерні групи є стійкими соціально-психологічними спільнотами людей, члени яких усвідомлюють себе як чоловіки і жінки та розділяють і репрезентують норми статевоспецифічні поведінки [218].

Як зазначають дослідники [27; 133; 344], гендерним групам притаманні всі характеристики соціальних груп. Ці характеристики визначені в роботах В.С. Агеева [3], Г.М. Андреевої [9], Р. Анкер [12], О.А. Гулевич [89], А.І. Донцова [98], Л.Л. Журавлева [105], Ч.Х. Кулі [148], А.В. Мікляєвої та ін. [164], В.В. Москаленко [171], Н.В. Неудачиної [174], Л.Г. Почєбут та ін. [192], І.Р. Сушкова [212], М. Barreto [269], М. Billing [278], М.В. Brewer [284], J.K. Fletcher [309], R.J. Elly [305], М. Cadini [290], S. Costarelli et al. [300], J.M. Falomir-Pichastor [308], Н. Taifel [393], J. Turner [397] та інших дослідників.

До основних характеристик гендерних груп належать їхні загальні ознаки, психологічна структура, характеристика положення та статусу макрогрупи в суспільстві, структура їхньої взаємодії та соціального обміну.

Гендерна група належить до того виду великих соціальних груп, який визначається як кількісно необмежена умовна спільність людей, виокремлена на основі певних соціальних (гендерних) і демографічних

ознак (статевої належності). Гендерним групам притаманні такі специфічні регулятори соціальної поведінки: гендернотипові норми, звичаї, традиції; спосіб життя; інтереси, цінності, потреби; мовлення (особливості спілкування) [133].

Як і у інших великих групах, у гендерних виробляються норми поведінки, соціальні та культурні цінності й традиції, громадська думка й масові рухи, що за допомогою малих груп доводяться до свідомості індивідів, які до них входять.

Отже, гендерним групам в організаціях притаманні загальні (суспільні) характеристики цих груп, а також певні групо-індивідуальні особливості, зумовлені організаційним контекстом (гендерний тип організації, гендерна політика організації, статевий розподіл посад, гендерний розподіл керівних посад) та характеристиками малої групи (відділу або підрозділу в організації), а також специфікою гендерного складу, розподілу посад у підрозділі.

Дослідження О.А. Гулевич [88], J. Acker [259], D.L. Collinson et al. [297], E. Holvino [333], M. Kimmel [344] показали, що зазвичай учені акцентують увагу на міжгрупових відмінностях гендерних груп, що означає ігнорування відмінностей *всередині* кожної групи – відмінностей, які нерідко виявляються більшими за відмінності між групами. Окрім цього, гендерна взаємодія буває не лише «гетерогендерною», а й «моногендерною», тобто відбувається не лише між представниками різних гендерних груп, але й у гендерній інгрупі.

Виходячи з цього, можна виокремити *2 типи гендерної взаємодії персоналу організацій* за ознакою належності персоналу до певної гендерної групи: 1) «своя стать зі своєю статтю» – моногендерна; 2) «своя стать з протилежною статтю» – гетерогендерна.

Важливість вивчення гетеро- та моногендерної взаємодії в організації стає очевидною після врахування її соціально-психологічних особливостей та кількості організацій, які належать до моно- й гетерогендерних.

*Гетерогендерна взаємодія*, на думку дослідників [28; 196; 218], зазвичай характеризується інстинктивною статевою поведінкою та бажанням справити позитивне враження на представника протилежної статі й відображає існуючі гендерні ролі, норми та стереотипи чоловіків і жінок і їхню дію стосовно одне одного.

*Моногендерна взаємодія*, на наш погляд, має свою специфіку, також зумовлену системою ролей, норм, стереотипів, але вже всередині власної гендерної групи.

М.В. Реуцький зазначає, що саме в моногендерному колективі відбувається загострення негативних рис, які традиційно вважаються переважно жіночими та чоловічими. Виникає свого роду «синергетичний

ефект», що знімає внутрішні моральні бар'єри [196].

За підсумками досліджень, проведених в Україні [59; 69] та інших країнах [259; 267; 283; 312; 323], з'ясувалося, що в середовищі фахівців і керівників різних рівнів переважають так звані «розбавлені колективи», у яких співвідношення працівників обох статей зміщене щодо тотожного значення (1/1) або вбік чоловіків, або вбік жінок. Такі колективи були виявлені в 57% вибірки. У чистому ж вигляді гомогенні колективи сьогодні зустрічаються рідко. Однак колектив, який складається з більш ніж 80% представників однієї статі, зазвичай зараховується до гомогенного, взаємодія в якому має свою специфіку. На ці колективи припадає в середньому 15–20% вибірки.

Зарубіжні дослідження Р. Анкер [12], М. Billing et al. [279], М.В. Brewer [284], R.J. Elly et al. [305], J.K. Fletcher et al. [309], Н. Tajfel [393] показали, що кількісна представленість різних груп (у тому числі гендерних) в організації розташовується на 3-ох рівнях: символічному (0–10% представленості); перехідному (11–40%); парному (40–60%).

**Визначимо особливості моногендерної взаємодії у групах і колективах, феномен посідачів символічного права (токенів).**

При аналізі взаємодії в моногендерних (жіночих) організаціях і колективах, як зазначають дослідники (О.А. Гаврилиця [63], Н.В. Досіна [99], І.С.Клецина [133], Н.В. Кулагіна [147], Н.В. Неудачіна [174], М.В. Реуцький [195; 196]), треба враховувати такі особливості: жінки частіше, ніж чоловіки, проявляють чутливість до психологічного клімату в колективі та прагнення працювати в психологічно комфортній для себе атмосфері; при здійсненні управлінських рішень підлеглі жіночої статі звертають увагу не тільки на зміст, а ще й на форму, у якій це рішення до них доводиться; в жіночому колективі відносини керівника повинні бути рівними з усіма підлеглими; жіночий колектив зазвичай слабо ієрархізований і тримається на особистих стосунках.

Існує стереотип, що ідеальний для жінки колектив – це колектив, побудований за принципом родини, оскільки на робочі відносини жінки схильні проектувати відносини сімейні; жінка цінує стабільність свого становища, тому будь-які зміни можуть сприйматися жіночим колективом негативно.

Аналіз гендерної взаємодії персоналу організацій всередині чоловічої групи в моногендерних колективах, показав, що специфіка цієї взаємодії значною мірою пов'язана з тими нормами та стереотипами, які існують щодо маскулінності й жорстко закріплених за чоловічою групою ролей.

Наприклад, D.L. Collinson et al. виокремлюють такі дискурси та практики множинної маскулінності у взаємодії персоналу організацій, що

реалізуються більшою мірою на моногендерному (чоловічому) рівні: авторитаризм, патерналізм, заповзятливість, інформалізм, кар'єризм [297].

Узагальнення досліджень цих дискурсів і практик маскулінності в роботах С.Л. Бем [27], С. Фарр [230], М.В. Boyle [282], D.L. Collinson et al. [297], R.M. Connell [299], М. Kimmel [344], М.А. Messner [360] дозволяє визначити їхні основні характеристики.

*Авторитаризм* більшою мірою, але не ексклюзивно, притаманний представникам вищих посад (топ-менеджерам, функціональним директорам та ін.). Він характеризується відсутністю толерантності, відмовою від діалогу та дискусій, жорстким контролем, відсутністю зворотного зв'язку. Зазвичай авторитарний дискурс взаємодії базується на булінгу (вертикальному мобінгу від керівника до підлеглих) та формуванні почуття страху в співробітників і підлеглих, особливо тих, хто своєю поведінкою не відповідає нормі домінантної маскулінності.

*Патерналізм*, на відміну від авторитаризму, вирізняється тим, що чоловіки реалізують свої владні повноваження на основі моральної кооперації з урахуванням персональних, довірливих стосунків і потреб персоналу організації задля формування внутрішньої мотивації та ідентифікації персоналу з організацією, що позитивно позначається на взаємодії. Але, реалізуючи патерналістський підхід у взаємодії, чоловіки відокремлюють себе від жінок та ідентифікуються з іншими чоловіками.

*Заповзятливість* також належить до маскулінних практик у взаєминах персоналу організацій, основними характеристиками якої є змагальність у досягненні результату, постановка завдань, спрямованість на результат, завоювання нових ринків, економія бюджету. Важливою є економічна ефективність персоналу. Цей підхід виключає зі взаємодії чоловіків, які є «недостатньо чоловіками» та не можуть тримати таку планку (які не відповідають еталону домінантної маскулінності). Також він виключає зі взаємодії більшість жінок в організаціях, оскільки вважається, що вони мають меншу схильність до змагання, а також витрачають більше ресурсів (вагітність, час на догляд за дітьми), ніж заощаджують.

*Інформалізм* – це спосіб побудови міжособистісних неформальних стосунків в організації серед чоловіків на підставі маскулінних інтересів та спільних цінностей (стереотипно маскулінними цінностями й темами для неформального спілкування всередині маскулінної інгрупи є гумор, спорт, автомобілі, секс, жінки, алкоголь). Механізмом формування практики цієї взаємодії в організації виступає інгруповий фаворитизм гендерних груп.

*Кар'єризм* у цьому випадку розглядається як змагання між чоловіками в організації у різних символічних та економічних формах. Кар'єрні змагання, як зазначають С.Л. Бем [27], Ш.М. Берн [31],



М. Kimmel [344], є вимогою чоловічої гендерної ролі «бути професійно успішним».

М. Kimmel також вказує на те, що в суто чоловічих трудових колективах роль нечисленних жінок зводиться до налагодження взаємодій між чоловіками. Жінки зазвичай виконують ті функції, які дослідники називають «емоційною роботою» [344].

R.M. Connell [299] у своїй теорії гегемонної маскулінності спробував пояснити гіпермаскуліну поведінку тим, що, хоча в будь-якому чоловічому співтоваристві представлений не один, а кілька типів маскулінності, на вершині цієї ієрархії зазвичай знаходиться тип особистості, для якої характерні затвердження чоловічої влади над жінками й підлеглими чоловіками, культ фізичної сили, схильність до насильства, емоційна невиразність і висока змагальність.

Витоки проблем гегемонної маскулінності та гіпермаскуліної поведінки знаходяться, на думку зарубіжних дослідників, у таких принципах або нормах традиційної маскулінності: чоловік повинен уникати всього жіночого; чоловік повинен досягати успіху й випереджати інших чоловіків; чоловік повинен бути сильним і не показувати слабкість; чоловік повинен бути сміливим і не боятися насильства [297; 299; 304].

Окрім цього, одним з цікавих феноменів взаємодії в моногендерних колективах є феномен *«посідачів символічного права»* (токенів) [340; 344], або, як він визначається в інших дослідженнях (наприклад, Н.В. Неудачіної [174]) – феномен групової меншості.

Як зазначалося вище, до 10% персоналу однієї статі в організації є символічним рівнем представленості гендерної групи, і це притаманно моногендерним організаціям, у яких персонал однієї статі складає понад 80% співробітників. Символічний рівень представленості – це так званий *токенізм*, описаний в літературі як надання символічного права [256; 282; 340; 344].

**Токенізм** є феноменом групової динаміки, який характеризується наявністю у колективі так званих *посідачів символічного права*: декількох членів колективу, які відрізняються від інших за суттєвою ознакою (стать, раса, національність), що підкреслюється та стереотипно сприймається, робить токенів більш “помітними” у взаємодії.

Токенізм у гендерній взаємодії персоналу організацій як явище має місце тоді, коли жінки опановують «чоловічі» професії та працюють у моногендерних «чоловічих» організаціях, а також коли чоловіки працюють у «жіночих» організаціях. Проте їхній досвід у ролі проформістів – посідачів символічного права – нерідко буває дуже різним. Наділені символічним правом – це люди, які, попри отриманий доступ до

організації, значно відрізняються від переважної більшості членів цієї організації.

Згідно з концепцією токенизму, на групову динаміку впливає пропорційне співвідношення в групі представників різних категорій (гендерних, вікових) [256; 340; 344]. Члени групи, які складають більшість, відіграють домінуючу роль в організації, а меншість є лише транслятором певних символів (токени або проформісти); через свою нечисленність токени більш помітні (на них постійно звертають увагу), їхні характеристики постійно перебільшуються, а сприймаються вони вкрай стереотипно. Як правило, наділені символічним правом стають навіть завзятішими прибічниками організаційних норм, ніж представники чисельної більшості.

В Україні склався усталений гендерний розподіл сфер економічної діяльності. Характерною рисою українського ринку праці є професійна сегрегація за статтю, тобто наявні традиційно «жіночих» і «чоловічих» видів економічної діяльності. Так, у сферах охорони здоров'я та соціальної допомоги, в державному управлінні, фінансовій діяльності, освіті, в оптовій та роздрібній торгівлі побутовими товарами, готельному й ресторанному бізнесі понад 75% працівників становлять жінки. Саме в цих видах економічної діяльності протягом 2002–2012 років спостерігався найвищий попит на жіночу працю. Традиційно «чоловічими» в Україні є сфери машинобудування, добувної промисловості, транспорту, будівництва та військової промисловості.

В.А. Янчук визначає токенизм як символічну благодійність, що використовується організаціями як захист від звинувачень у дискримінаціях жінок [256]. Тобто жінки «символічно» долучаються до організацій, але в подальшому організації не вживають жодних заходів для досягнення гендерного паритету в кількості співробітників, розподілі посад, кар'єрному просуванні.

Як стверджує R.M. Kanter, посідання символічного права призводить радше до зміцнення бар'єрів між гендерними групами в організації, аніж до їхнього руйнування, оскільки різниця між посідачем символічного права й більшістю виражається, стаючи однією єдиною відмінністю [340]. Тож, до наділених символічним правом співробітників організації нерідко ставляться як до представників своєї категорії, тобто як до символів, а не як до індивідів. Посідач символічного права завжди знаходиться в центрі уваги: всі помічають його чи її, але лише через те, що він чи вона відрізняється від основної маси працівників. Таким чином, їхнє переживання помітності має двоїсту природу: вони гіперпомітні як представники своєї «категорії», але цілковито непомітні як індивіди. Окрім всього, посідання символічного права є джерелом стресу, адже тягар, який відчувають токени у сфері соціальних стосунків, відлунує

психологічним стресом навіть тоді, коли ці особи досягають успіхів у трудовій діяльності. Незадовільні соціальні стосунки, розлади через суперечливість вимог, притлумлене самовираження, почуття ніяковості та самозневаги – усе це розцінюється дослідниками як наслідки посідання символічного права.

Попередньо вважалося, що «посідання символічного права» не залежить від того, до якої статі належать наділені символічним правом особистості. Однак подальші дослідження R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344] засвідчили велику різницю між тією ситуацією, коли жінки опиняються в ролі посідачів символічного права в переважно чоловічих організаціях, і ситуацією, коли чоловіки як посідачі символічного права працюють у здебільшого жіночій професійній галузі й жіночих колективах. Узагальнення цих досліджень дозволяє нам виокремити основні характеристики «токенів» чоловічої та жіночої гендерних груп (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

**Порівняльний аналіз посідачів символічного права («токенів») жіночої та чоловічої гендерних груп в організаціях**

<i>Критерій порівняльного аналізу</i>	<i>Жіноча гендерна група («жінки-токени»)</i>	<i>Чоловіча гендерна група («чоловіки-токени»)</i>
Професійна дискримінація	Негативна (виконання «емоційної роботи», секретарських та інших обслуговуючих функцій або так званого «гуманітарного сектору»).	Позитивна (при наймі на роботу, отриманні управлінських посад тощо).
Кар'єрне зростання	Майже не мають таких можливостей через сильну конкуренцію в чоловічій інгрупі.	Мають більші шанси зайняти керівну посаду в «жіночій» організації.
Феномен «скляної стелі»	Знаходиться під прямим впливом.	Не відчують на собі його дії.
Феномен «скляного ескалатора»	Не діє стосовно жінок.	Є преференцією саме чоловічої групи, чоловіки отримують значно більше шансів для просування, порівняно з жінками.
Гендерний привілей інгрупи	Чоловіки використовують його, «оберігаючи» своє місце роботи, посаду, можливості кар'єрного просування.	Чоловіки використовують «чоловічий гендерний привілей» на свою користь задля отримання місця роботи, посади, кар'єрного просування.

Отже, чоловіки залишають при собі свій гендерний привілей, входячи до професійної сфери, у якій превалюють жінки. Це перетворюється на перевагу всупереч їхній чисельній обмеженості.

К. Вільямс [340] було встановлено, що загалом чоловіки зазнають позитивної дискримінації, потрапляючи до сфер професійної діяльності, які традиційно вважаються жіночими. Виявляється, що чоловіки, які виконують жіночу роботу, хоч і можуть мати менші заробітки порівняно з чоловіками, які працюють у тих сферах, де домінують представники чоловічої статі, але вони заробляють більше та просуваються швидше, ніж жінки в тій самій галузі.

Як видно з табл. 2.3., коли жінки опиняються в ролі посідачів символічного права, чоловіки зберігають свої кількісне переважання й мають змогу оберігати свій гендерний привілей, обмежуючи доступ жінок до цього місця роботи, їхнє просування й набуття досвіду. Якщо ж чоловіки стають посідачами символічного права, вони використовують свій гендерний привілей для швидкого просування нагору.

Але чоловіки все ж відчувають на собі деякі негативні наслідки, особливо в тому, що стосується їхніх контактів із загалом. Чоловіки, які зазнали невдачі в професійній діяльності, з точки зору інших «втрачають свою стать», їх перестають вважати справжніми чоловіками. Жінки, натомість, зазнавши успіху, також «втрачають свою стать». Бути компетентним, напористим і амбіційним на робочому місці може означати для чоловіків водночас і гендерно прийнятну, і гендерно відповідну властивість. Для жінок такі якості можуть виявитися гендерно невідповідним, а отже, і гендерно неприйнятним чинником через згубний характер його впливу на відчуття ними своєї жіночості [344].

Н.В. Кулагіна також відзначає, що в чоловіків і жінок, зайнятих у статево нетиповій сфері, може виникнути внутрішньоособистісний конфлікт гендерної ролі [147].

Отже, взаємодія в моногендерних організаціях може бути ускладнена саме через психолого-організаційні особливості цього типу організацій та через психологічні особливості персоналу.

Перейдемо до аналізу **особливостей гетерогендерної взаємодії у групах і колективах, соціально-психологічного феномену інгрупового фаворитизму гендерних груп.**

У взаємодії персоналу *гетерогендерних організацій* можна, на наш погляд, виокремити певні соціально-психологічні особливості, пов'язані з:

- соціальною ідентичністю (ідентифікацією та усвідомленням належності до певної соціальної групи);
- міжгруповою диференціацією (у вигляді інгрупового фаворитизму / аутгрупової дискримінації).

Роль соціальної ідентичності в гендерній взаємодії вже аналізувалась у попередніх підрозділах на підставі робіт Н.В. Антонової [14], О.П. Белінської [24], І. Гофмана [82], Е. Еріксона [250], Б. Ешфорта [251], І.С. Кона [141], К.В. Коростеліної [142], Ч. Кулі [148], А.В. Мікляєвої та ін. [164], В.В. Москаленко [171], В.В. Століна [209], В.А. Ядова [254], Ch. Gordon [317], Н. Taifel [393], J. Turner [397] та ін. Окреслимо ті особливості соціальної ідентичності, які виокремлюють зазначені дослідники і які є важливими для характеристики гендерних груп в організаціях.

J. Turner зазначав, що в основі соціальної ідентичності знаходяться процеси соціальної категоризації як розділення соціальних об'єктів на такі, з якими особистість себе ототожнює (in-group), і такі, які складають групи інших (out-group) [397]. У випадку з гендерними групами в нормі (при адекватній гендерній ідентичності) інгрупа для жінок – це жінки, для чоловіків – чоловіки, аутгрупа для жінок – це чоловіки, для чоловіків – це жінки.

Одним із соціально-психологічних феноменів, пов'язаних із попереднім зауваженням, що проявляється саме в гетерогендерних колективах, є феномен міжгрупової диференціації у вигляді інгрупового фаворитизму.

**Міжгрупова диференціація** – феномен міжгрупової взаємодії, що припускає різну оцінку членів своєї та іншої соціальної групи, різні емоції, які вони викликають, а також різну поведінку по відношенню до них. Цей ефект виникає в міжгруповій ситуації, у якій беруть участь люди, які усвідомлюють свою приналежність до певної соціальної (гендерної, вікової, професійної) групи [89].

Міжгрупова диференціація проявляється двома шляхами: як інгруповий фаворитизм (перевага інгрупи) / аутгрупова дискримінація (зневага аутгрупи), а також як аутгруповий фаворитизм / інгрупова дискримінація.

Тобто жінки й чоловіки в організаціях диференціюють свою взаємодію з представниками гендерної аутгрупи. Зазвичай це проявляється як інгруповий фаворитизм.

*Інгруповий фаворитизм* полягає в тенденції яким-небудь чином сприяти членам власної групи (in-group) на противагу членам іншої групи (out-group) [3].

Ми виходимо з припущення, що в окремих випадках гендерні групи в організації будуть демонструвати інгруповий фаворитизм у гендерній взаємодії, а в інших – аутгруповий фаворитизм. Які саме особливості інгрупового фаворитизму притаманні гендерним групам в організації, представлено в емпіричній частині дослідження.

Узагальнення досліджень проблеми міжгрупової диференціації (інгрупового фаворитизму / аутгрупової дискримінації) В.С. Агєєва [3], О.А. Гулевіч [89], Я.Ю. Кацовича [128], Н.В. Неудачиної [174], І.Р. Сушкова [212], J. Aradt et al. [265], M.B. Brewer [284], M. Cadini et al. [290], S. Costarelli et al. [300], J.F. Dovidio [303], J.M. Falomir-Pichastor et al. [308], J. Hennessy et al. [328], G. Hodson et al. [330], J. Jetten et al. [337], K.L. Turner et al. [397], N. Vanbeselaere [398] дозволяє виокремити такі особливості цього феномену:

1) Групи більшості не проявляють особливо вираженого інгрупового фаворитизму, проте групи меншин демонструють зазвичай виразний дефаворитизм.

2) Коли статусні відмінності між групами визнаються справедливими обома сторонами (високостатусними й низькостатусними групами), ефект інгрупового фаворитизму виражений незначною мірою. Але як тільки виникає сумнів у справедливості існування статусних розходжень, інгруповий фаворитизм різко зростає, при цьому більшою мірою в членів групи, які володіють вищим статусом.

3) Групове членство є важливішою детермінантою стратегії взаємодії, ніж однакові погляди: досліджувані віддають перевагу навіть тим членам інгрупи, з якими були незгодні, і, навпаки, відмовляють у такій тим членам аутгрупи, з якими їх об'єднувала схожість точок зору.

4) Інгруповий фаворитизм і аутгрупова дискримінація проявляються на афективному, когнітивному та поведінковому рівнях:

- *когнітивний рівень* – відтворення найбільш сприятливої інформації про членів інгрупи, приписування їм більшої кількості й вираженості позитивних якостей та особливостей; позитивніша оцінка члена інгрупи, який критикує інгрупи, у порівнянні з критиком з аутгрупи;

- *афективний рівень* – більш позитивне емоційне ставлення до членів інгрупи в порівнянні з представниками аутгрупи;

- *поведінковий рівень* – більша довіра партнеру по взаємодії, якщо він є членом інгрупи, а не аутгрупи; виділення членам інгрупи більшої винагороди, більша допомога їм у порівнянні з членами аутгрупи; більша кооперація при взаємодії з членом інгрупи; використання при спілкуванні з членами інгрупи іншого комунікативного стилю, ніж при спілкуванні з членами аутгрупи.

Окремі дослідження гендерної взаємодії підтверджують наявність міжгрупової диференціації гендерних груп, однак постає необхідність у проведенні спеціального емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей міжгрупової диференціації гендерних груп в організаціях. Зазначимо лише, що інгруповий фаворитизм гендерних груп в організації має як свій позитивний, так і негативний вплив на гендерну взаємодію персоналу організацій.

**Перейдемо до узагальнення організаційно-професійних характеристик персоналу та сутності їхньої гендерної поведінки.**

До таких характеристик належать: загальний стаж роботи, стаж роботи в організації, посада, яку обіймає співробітник [55; 110; 228]. Однак це формальні, статистичні показники, які, з нашої точки зору, можуть частково зумовлювати гендерну взаємодію в організації. Набагато важливішими, на нашу думку, є гендерно-специфічні організаційно-професійні характеристики персоналу, проаналізовані нижче.

Учені [264; 305; 307] виокремлюють 3 типи співробітників залежно від їхніх гендерних установок:

1. *Егалітарний позитивний* – сприймає працюючих жінок і чоловіків як повноправних співробітників, має позитивне ставлення до кар'єрного зростання й 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 із керівництвом, а чоловіків, навпаки, бачить на керівних посадах. Однак у цілому, цей тип позитивно оцінює присутність жінок у колективі.

3. *Традиційний негативний* – на відміну від попереднього типу, має негативний емоційне ставлення до працюючих жінок у колективі та вважає, що професійна діяльність, досягнення, кар'єра – суто чоловіча справа.

На наш погляд, саме егалітарний позитивний тип гендерних позитивних установок сприяє формуванню гармонійної гендерної взаємодії з колегами протилежної статі, використанню конструктивних стратегій професійної та міжособистісної взаємодії. Традиційний позитивний та традиційний негативний типи гендерних установок, навпаки, призводять до явищ професійної гендерної дискримінації в організаціях, розбалансування взаємодії «робота – життя» персоналу організацій.

Ще одним негативним наслідком дії таких установок на мікрорівні (внутрішньоособистісному) є формування гендерного конфлікту професійної ролі.

*Гендерний конфлікт професійної ролі* – це різновид внутрішньоособистісного конфлікту, що проявляється комплексом негативних переживань, порушенням психічного й фізичного самопочуття, особистісною та професійною дезадаптацією [147].

У разі, якщо реалізована професійна роль не є органічним продовженням і формою реалізації особистісних смислів і цінностей, викликає неузгодженість внутрішніх гендерних компонентів (гендерних уявлень, гендерної самооцінки) із зовнішніми гендерними просторами (гендерними стереотипами, гендерними ролями та гендерними нормами),

а суб'єкт професійної ролі не отримує підтвердження своїм гендерним цінностям при виконанні професійної ролі, то в нього виникає особливий вид внутрішньоособистісного конфлікту – гендерний конфлікт професійної ролі.

Як зазначає у своїх роботах Н.В. Кулагіна, чоловікам із гендерним конфліктом професійної ролі властива традиційно-патріархальна модель поведінки, тобто вони прагнуть у всіх своїх ролях і діяльності буквально залишатися (або виглядати) як «справжній» чоловік. Образи ідеального чоловіка та професіонала в їхній свідомості тісно пов'язані. Саме маскулінний тип поведінки ця категорія чоловіків вважає єдино правильним.

Спираючись на відомості гендерних досліджень, які говорять про те, що успішність у професійній ролі сприймається чоловіками як маркер його «маскулінності» й відіграє роль своєрідної опори чоловічого «Я», ми можемо зробити висновок, що для чоловіків, орієнтованих на чоловічий стиль поведінки, першорядне значення мають статевоспецифічні, традиційні орієнтири, а саме: бути (вважатися) «добувачем», «захисником», «лідером», «главою» тощо [147].

У чоловіків і жінок, які переживають подібний конфлікт, показники задоволеності своєю професійною роллю значно нижчі, ніж у чоловіків і жінок (суб'єктів цієї ж професійної ролі), які не мають описаного внутрішнього конфлікту [7; 63; 80; 119; 147; 166].

Особливостями гендерного конфлікту професійної ролі в співробітників чоловічої статі є такі: низька загальна задоволеність виконуваною професійною роллю, практично відсутня професійна відповідальність, практично повна відсутність інтересу до змісту самої діяльності, низький рівень домагань у професійній діяльності.

У жінок з таким конфліктом загальна задоволеність професією знаходиться на низькому рівні, спостерігається дуже низький рівень професійної відповідальності, незначний інтерес до змісту самої діяльності, дуже низький рівень домагань у професійній діяльності.

У співробітників обох статей без гендерного конфлікту професійної ролі рівень загальної задоволеності професійною роллю досить високий, високий рівень професійної відповідальності, досить високий інтерес до змісту самої діяльності, високий рівень домагань у професійній діяльності.

Згідно з дослідженнями, індивідуальними особливостями, що сприяють подоланню або запобіганню гендерного конфлікту професійної ролі, є такі: висока гендерна самооцінка особистості, егалітарні гендерні уявлення, позитивна професійна ідентифікація з професійною роллю, висока мотивація до неї та задоволеність нею.

Ці особистісні особливості допомагають долати гендерні бар'єри на шляху професійної самореалізації, протистояти нормативному тиску в



плані статевої поведінки, бути більш адаптивними до сучасних умов життя, наповнювати гендерну та професійні ролі власним сенсом і змістом.

У свою чергу, індивідуальними особливостями, які сприяють формуванню гендерної конфлікту професійної ролі, є низька гендерна самооцінка, негативна професійна ідентичність із професійною роллю, стереотипні, традиційно-патріархальні уявлення, низька мотивація до неї та незадоволеність нею. Ці індивідуальні особливості орієнтують особистість на нормативно задану поведінку, викликають негативні емоції при виконанні професійної ролі, є внутрішніми бар'єрами при її виконанні.

Узагальнення та систематизація досліджень психолого-організаційних характеристик персоналу як суб'єкта гендерної взаємодії, основних характеристик гендерних груп і пов'язаних із ними соціально-психологічних феноменів, дозволяє виокремити як можливі згубні наслідки впливу зазначених особливостей на гендерну взаємодію в організації, так і позитивні характеристики цієї взаємодії.

До позитивних характеристик, що формують гендерну взаємодію в організаціях, на наш погляд, можна віднести такі:

- егалітарні установки (якщо вони сформовані) щодо гендерних груп в організаціях, які роблять таку взаємодію конструктивною та гармонійною, яка базується на засадах гендерної рівності у професійній взаємодії та міжособистісному спілкуванні;
- робота в гетерогендерних колективах, до яких належить більшість організацій, що надає можливості для більшої варіативності взаємодії, та є більш психологічно збалансованою;
- частково, інгруповий фаворитизм, який допомагає захищати позиції та права власної гендерної групи, але у випадку, якщо він не пов'язаний з аутгруповою дискримінацією;
- частково, явище «токенізму» для чоловічої гендерної групи, яке надає їм більше можливостей професійної реалізації в статево-нетиповій сфері.

З нашої точки зору, серед згубних наслідків для гендерної взаємодії персоналу організацій особливо значущими є такі:

- небажання змінювати своє ставлення та поведінку по відношенню до стереотипних гендерних груп у професійному та міжособистісному спілкуванні;
- формування некоректного уявлення про рівень професіоналізму й особливості виконання професійних обов'язків тією або іншою особистістю або групою залежно від статі;
- сексизм та гендерна дискримінація у професійній взаємодії;

- зниження продуктивності взаємодії між співробітниками різної статі через дію інгрупової та аутгрупової дискримінації;
- формування невротичного сценарію розвитку особистості через необхідність відповідати стереотипним уявленням про гендерну групу, або навпаки, боротися з існуючими стереотипами, досвід рольового перенавантаження в жінок, гендерного конфлікту професійної ролі в представників обох гендерних груп.

На наш погляд, окреслені характеристики гендерної взаємодії персоналу організацій потребують узагальнення у вигляді теоретичної моделі та її подальшого емпіричного вивчення, розробки та впровадження заходів, що допоможуть оптимізувати гендерну взаємодію в організації, усунути її згубні наслідки, впровадити гендерно-орієнтований підхід у психологічний супровод персоналу організацій.

### **2.3. Модель гендерної взаємодії персоналу організацій. Аналіз основних структурно-динамічних складових моделі**

Підрозділ присвячено одному з основних завдань теоретичного етапу дослідження – розробці та аналізу моделі гендерної взаємодії персоналу організацій, яка дозволить нам визначити основні структурно-динамічні характеристики гендерної взаємодії персоналу, виокремити її типи, психолого-організаційні чинники. Отже, у підрозділі висвітлені такі питання:

- *представлена модель гендерної взаємодії персоналу організацій, проаналізовані її складові;*
- *систематизовані психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій.*

Ці питання узагальнюють матеріал попередніх підрозділів, розкривають зміст та структуру безпосередньо гендерної взаємодії персоналу організацій, надають можливості подальшої емпіричної перевірки цієї моделі.

**Модель гендерної взаємодії персоналу організацій** побудована нами на основі узагальнення й систематизації специфіки, змісту та основних складових рівнів гендерної взаємодії, представлених в контексті життєдіяльності організацій:

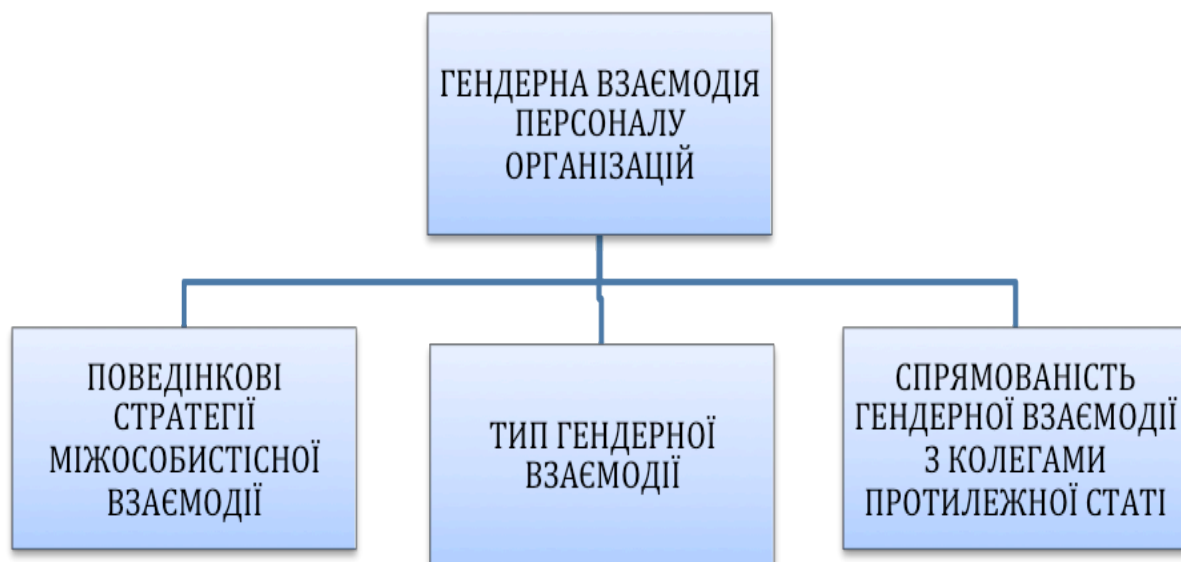
- *соціальної та міжособистісної взаємодії* (В.С. Агеєв [3], Г.М. Андрєєва [9], Е. Гідденс [73], О.А. Гулевич [89], А.І. Донцов [98], С.В. Духновський [100], А.Б. Коваленко [135], К.В. Коростеліна [142], А.В. Мікляєва та ін. [164], В.В. Москаленко [170]; І.Р. Сушков [212], Т.М. Титаренко [217], О.Р. Ярська-Смирнова та ін. [257]; Н. Taifel [393]);

- *організаційної взаємодії* (І.А. Андрєєва [11], Р. Анкер [12], Т.Ю. Базаров [17], О.І. Бондарчук [40], Дж. Л. Гібсон та ін. [71], В.Л. Доблаєв [96], Є.П. Єгоршин [101], А.М. Занковський [110], В.П. Казміренко [118], Л.М. Карамушка [120], Л.Е. Орбан-Лембрик [181], М.В. Туленков [225], J. Arnold et al. [267], T.G. Cummings et al. [301], M.R. Frone [310], A. Furnham [312], S.M. Jex et al. [338]);

- *гендерної взаємодії, у тому числі в організаціях* (С.Л. Бем [27], Ш.М. Берн [31], Л.В. Боровінська [42], Т.В. Говорун та ін. [76], П.П. Горностай [80], Н.В. Досіна [99], О. Кісь [129], І.С. Клецина [133], І.С. Кон [141], Н.В. Лавриненко [149], Л.М. Ожигова [179]; С.М. Оксамитна [180], І.Н. Тартаковська [213], J. Arcker [259], Н. Bradley [283], S. Charlesworth et al. [293], С. Gilligan [314], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344], M.A. Messner [360], M. Rubenstein [378], M.E. Thompson et al. [395]).

Отже, до *складових гендерної взаємодії персоналу організацій* належать (рис. 2.1):

- *поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії персоналу (соціальна та міжособистісна взаємодія);*
- *типи гендерної взаємодії персоналу (гендерна професійна й гендерна міжособистісна взаємодія);*
- *спрямованість гендерної взаємодії з колегами протилежної статі (інтерсуб'єктивна взаємодія з колегами з гендерної аутгрупи).*



**Рис. 2.1. Модель гендерної взаємодії персоналу організацій**

Таким чином, гендерна взаємодія персоналу є явищем, яке включає і загальний соціальний (організаційний) рівень взаємин, і тип взаємин із членами гендерної ін- та аутгрупи, і, безумовно, спрямованість взаємин з колегами протилежної статі. Отже, вона не зосереджена виключно на взаєминах «чоловік – жінка / жінка – чоловік», а охоплює більш широкий контекст взаємодії в організації, оскільки, на наш погляд, гендерна взаємодія – це феномен, який проявляє себе на різних рівнях соціальних, організаційних, міжособистісних взаємин, весь спектр яких представлений у повсякденній життєдіяльності організації.

Перейдемо до визначення представлених у моделі складових гендерної взаємодії персоналу організації.

З нашої точки зору, гендерна взаємодія персоналу організації може мати два вектори розвитку: бути продуктивною або непродуктивною (табл. 2.4).

*Непродуктивна гендерна взаємодія персоналу організації*, на наш погляд, визначається деструктивними поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії; домінантно-залежним типом гендерної взаємодії; дисгармонійною спрямованістю міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі.

Домінантно-залежному типу взаємодії, який проявляється на міжособистісному та організаційному рівнях, відповідають такі стратегії, як суперництво, пристосування, уникання взаємодії, недовірливість, скептичність [71; 105; 101; 120; 170]. Інтерсуб'єктивна взаємодія з колегами протилежної статі характеризується відчуженням, конфліктністю, агресивністю, напругою та має дисгармонійну спрямованість [27; 100; 340; 343]. Це формує непродуктивну гендерну взаємодію.

*Продуктивна гендерна взаємодія персоналу організації* визначається конструктивними поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії; партнерським типом гендерної взаємодії; гармонійною спрямованістю міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі.

Партнерському типу гендерної взаємодії (на міжособистісному та організаційному рівнях) відповідають такі стратегії, як співробітництво, компроміс, комунікативність, бажання взаємодіяти, довіра [105; 101; 120; 135; 170]. Міжособистісній взаємодії з колегами протилежної статі притаманне зближення, низький рівень конфліктів, агресивності, відсутність напруги, вона має гармонійну спрямованість [27; 31; 100]. Це сприяє формуванню продуктивної гендерної взаємодії.

Проаналізуємо виокремлені складові гендерної взаємодії персоналу організації та їхні типи.

Таблиця 2.4.

## Складові гендерної взаємодії персоналу організацій

<i>Гендерна взаємодія персоналу</i>	
<p><b>Непродуктивна</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Деструктивні поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії.</li> <li>• Домінантно-залежний тип гендерної взаємодії.</li> <li>• Дисгармонійна спрямованість міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі.</li> </ul>	<p><b>Продуктивна</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктивні поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії.</li> <li>• Партнерський тип гендерної взаємодії.</li> <li>• Гармонійна спрямованість міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі.</li> </ul>
<i>Поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії</i>	
<p><i>Деструктивні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Суперництво, некомуникативність, пристосування, уникання взаємодії, недовірливість, скептичність.</li> </ul>	<p><i>Конструктивні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Компроміс, співробітництво, комуникативність, бажання взаємодії, довіра.</li> </ul>
<i>Тип гендерної взаємодії</i>	
<p><b>Домінантно-залежний</b> <i>на рівні гендерної політики організації</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нерівномірний розподіл влади;</li> <li>• службові зловживання;</li> <li>• гендерна професійна дискримінація;</li> <li>• наявність феномену «скляної стелі»;</li> <li>• ригідність, жорстка закріпленість гендерних ролей;</li> <li>• відсутність поваги до особистого життя;</li> <li>• мобінг на підставі гендерних ознак;</li> </ul> <p><i>на рівні взаємодії з гендерною ін- та аутгрупою</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відчуття незахищеності, тривоги, депресії;</li> <li>• сексуальні домагання;</li> <li>• конфлікти, конкуренція.</li> </ul>	<p><b>Партнерський</b> <i>на рівні гендерної політики організації</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• делегування повноважень;</li> <li>• автономність виконання обов'язків;</li> <li>• гендерний паритет у розподілі владних посад в організації;</li> <li>• повага до особистого життя;</li> <li>• політика «дружня до родини»;</li> <li>• відсутність мобінгу, феномену «скляної стелі»;</li> </ul> <p><i>на рівні взаємодії з гендерною ін- та аутгрупою</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відчуття довіри, захищеності;</li> <li>• відсутність сексуальних домагань;</li> <li>• дружні стосунки, кооперація.</li> </ul>
<i>Спрямованість гендерної взаємодії з колегами протилежної статі</i>	
<p><i>Дисгармонійна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відчуження, конфліктність, агресивність, напруга;</li> <li>• низький рівень психологічної сумісності.</li> </ul>	<p><i>Гармонійна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• низький рівень напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у взаємодії між гендерними групами;</li> <li>• високий рівень психологічної сумісності.</li> </ul>

Отже, серед поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії нами виокремлені *деструктивна*, яка характеризується суперництвом, некомунікативністю, пристосуванням, униканням взаємодії, недовірливістю, скептичністю у взаєминах; а також *конструктивна*, основними ознаками якої є компроміс, співробітництво, комунікативність, бажання взаємодії, довіра у взаєминах.

*Деструктивна стратегія міжособистісної взаємодії в організації* реалізується в таких формах: суперництво, пристосування, уникнення, кожному з яких відповідає певний тип міжособистісних відносин. В роботах Г.М. Андрєєвої [9], І.В. Ващенко [49], О.А. Гулевич [89], А.Л. Журавльова, [105], Л.М. Карамушки [120], О.І. Мат'яш та ін. [160], В.В. Москаленко [171], І.Р. Сушкова [212] виокремлені основні характеристики цієї стратегії та її форм.

Суперництво як характеристика деструктивної стратегії визначається нами як нав'язування однією групою іншій своїх рішень, уподобань. Суперництво – це взаємодія за типом «змагання», стратегія, спрямована на «виграш» однієї групи та «програш» іншої у вирішенні міжособистісних, міжгрупових і організаційних запитань. Співробітники, які працюють в організаціях із домінантно-залежним типом гендерної взаємодії, найчастіше використовують стратегію суперництва.

Виокремлюють такі характеристики цієї стратегії: будь-які протиріччя в групі інтерпретується в термінах боротьби, у якій необхідно здобути перемогу. При цьому виражена орієнтація виключно на власні інтереси й нехтування інтересами та бажаннями інших. Учасник взаємодії використовує всі доступні йому засоби, щоб досягти свого, отримати максимум бажаного й утвердитись у своїй перевазі над партнером. Орієнтація на власні цілі може реалізовуватися в жорсткій поведінці – напористості, використанні жорстких аргументів, виставленні ультимативних вимог, емоційному тиску на інших. Цю стратегію відрізняє виняткова орієнтація на досягнення власних цілей та ігнорування цілей інших [2; 9; 98; 105].

До суперництва як стратегії взаємодії можна, на наш погляд, віднести виокремлені в літературі владно-лідуючий, прямолінійно-агресивний та незалежно-домінуючий тип міжособистісних відносин.

Пристосування як характеристика стратегії міжособистісної взаємодії визначається нами як підпорядкування однієї групи в організації іншій, вимушена або добровільна відмова від боротьби, поступлення своєю позицією та правами.

В основі поведінкової поступливості лежить готовність зневажити, поступитися своїми інтересами й цілями. Іноді таке пристосування може мати обґрунтований, раціональний характер (наприклад, коли шанси домогтися свого невеликі). У тих же випадках, коли поступливість нічим

не виправдана, вона розцінюється як нездатність відстоювати свої інтереси, як неконструктивний підхід до взаємодії.

До пристосування як стратегії можна, на наш погляд, віднести покірньо-сором'язливий та залежно-слухняний тип міжособистісних відносин.

Уникання як характеристика деструктивної стратегії міжособистісної взаємодії в організації визначається нами як спроба вийти зі взаємодії з мінімумом втрат, небажання підтримувати взаємодію взагалі та небажання вирішувати проблеми, що виникають. Це пасивна стратегія, яка застосовується після невдалих активних стратегій.

Уникання – це відхід від вирішення проблеми, тактика запобігання. Проявляється це поведінка в ігноруванні проблеми, її «відкладанні», небажанні вступати у взаємодію з приводу розбіжностей, що виникають у ході взаємодії.

До уникання як міжособистісної стратегії можна, на нашу думку, віднести недовірливо-скептичний тип міжособистісних відносин, які характеризуються відособленістю, замкнутістю, ригідність установок, критичний настроєм до будь-яких думок, окрім власних; незадоволеність своєю позицією в групі; неконформність суджень і вчинків; випереджальна ворожість у висловлюваннях і поведінці; системне мислення, що спирається на конкретний досвід; практичність; реалістичність; схильність до іронії; висока конфліктність.

При реалізації *конструктивної стратегії міжособистісної взаємодії персоналом* основними способами при вирішенні міжособистісних суперечностей виступають співпраця та компроміс. Головною при цьому є діалогічна позиція партнерів по взаємодії. Діалогічна позиція передбачає пошук оптимальних варіантів і альтернатив вирішення проблем або вироблення інтегративних рішень. Така тактика призводить до узгодженості діяльності, заснованій на спільних та загальних інтересах. Дослідження Г.М. Андрєєвої [9], О.А. Гулевич [89], А.Л. Журавльова, [105], Л.М. Карамушки [120], О.І. Мат'яш та ін. [160], В.В. Москаленко [171], І.Р. Сушкова [212] дозволяють визначити основні особливості конструктивних форм взаємодії.

Отже, компроміс як ознака конструктивної стратегії взаємодії передбачає поступки кожної групи, відмову від певних вимог задля конструктивної взаємодії та досягнення спільних цілей. Це також готовність визнати претензії іншої гендерної групи частково обґрунтованими.

До компромісу як ознаки конструктивної стратегії взаємодії можна, з нашої точки зору, віднести відповідально-великодушний тип міжособистісних відносин.

Співробітництво як ознака конструктивної стратегії взаємодії визначається нами як спрямованість на конструктивну взаємодію, врахування інтересів і потреб усіх членів групи. Співпраця вважається найбільш ефективною стратегією поведінки у взаємодії. Вона передбачає спрямованість членів групи на конструктивне обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення.

Таким чином, деструктивна та конструктивна стратегії міжособистісної взаємодії безпосередньо включені в гендерну взаємодію персоналу організацій.

Також нами були виокремлені такі основні **типи гендерної взаємодії персоналу організацій**, як *домінантно-залежний* і *партнерський*, які, у свою чергу, можна поділити на ті, що уособлюють міжособистісний рівень (взаємодія з гендерною ін- та аутгрупою) та організаційний рівень (гендерна політика організації) гендерної взаємодії.

*Домінантно-залежний тип гендерної взаємодії персоналу організацій на організаційному рівні* характеризується нерівномірним розподілом влади, службовими зловживаннями, гендерною професійною дискримінацією, наявністю феномену «скляної стелі», ригідністю, жорсткою закріпленістю гендерних ролей, відсутністю поваги до особистого життя, відчуттям незахищеності, тривоги, депресії у співробітників обох гендерних груп, мобінгом на підставі гендерних ознак, сексуальними домаганнями, як варіант – токенізмом [138; 252; 340].

Домінантно-залежний тип гендерної взаємодії виключає рівноправність позицій гендерних груп в організації. У цьому випадку представники однієї з гендерних груп спонукають представників іншої групи займати залежну позицію у вирішенні професійних та організаційних запитань і приймати цілі, що не узгоджуються з їхніми власними прагненнями й цілями.

У цій системі відносин, як зазначають С. Бем [27], І.С. Клецина [133], М. Kimmel [344], чоловіки частіше займають домінуючу позицію, а жінки – залежну. Домінантна позиція включає такі прояви в поведінці, як: впевненість у собі, незалежність, владність, демонстрація власної значущості, уміння наполягти на своєму, прагнення до суперництва, презирство до слабкості й виражена потреба в силі заради неї самої. У спілкуванні рідко підтримується позиція співрозмовника, як правило, використовується інструментальний стиль вербальної комунікації, часто ігнорується точка зору співрозмовника, принижується значимість партнера по взаємодії.

На наш погляд, при доміантно-залежному типі гендерної взаємодії у відносинах між гендерними групами часто проявляються дезінтегративні тенденції, виокремлені в роботах А.Л. Журавльова [105], а



само: протиборство, конфлікти, груповий егоїзм і ворожість у взаємодії між представниками різних груп, упередженість в уявленнях та оцінках одне одного. Можливим є також прояв тенденції до взаємної міжгрупової ізоляції, коли взаємозв'язок, взаємодія та спілкування між групами скорочуються до мінімуму.

Ще одна з ознак домінантно-залежного типу гендерної взаємодії персоналу організацій – високий рівень конфліктності між гендерними групами в організації. На думку Л.М. Карамушки, конфлікти в організаціях можна поділити на конфлікти ролей, бажань і норм поведінки [120]. Будь-який із них може проявитися при домінантно-залежному типі гендерної взаємодії.

*Партнерський тип гендерної взаємодії на організаційному рівні* передбачає делегування повноважень, автономність виконання обов'язків, гендерний паритет у розподілі владних посад в організації, повагу до особистого життя, політику «дружню до родини», створення умов для жінок з урахуванням їхнього репродуктивного статусу, сприятливий клімат в організації, відсутність службових зловживань, мобінгу, сексуальних домагань, феномену «скляної стелі» [27; 31; 89; 105; 110; 120; 160].

Партнерська взаємодія – це взаємодія на рівних, у якій враховуються інтереси обох гендерних груп в організації, спілкування відрізняється повагою й коректністю. Цей тип гендерної взаємодії передбачає своєрідний «вихід за межі гендеру», врахування, у першу чергу здібностей, прагнень, рівня професіоналізму, професійного досвіду конкретної людини, а не керування у взаємодії гендерними стереотипами професійної діяльності, нормами чоловічої і жіночої гендерної ролі, сексистськими практиками.

Партнерський тип гендерної взаємодії персоналу реалізується в таких стратегіях, як співробітництво та компроміс, яким відповідають певні типи міжособистісних відносин.

*Типи гендерної взаємодії персоналу організацій на міжособистісному рівні* можна представити, на наш погляд, у вигляді трикомпонентної структури, у якій виокремлюються когнітивно-комунікативний, емоційно-оцінний та поведінковий компоненти.

Аналіз окремих досліджень соціальної (В.С. Агеев [3], В.В. Духновський [100], В.В. Москаленко [171]) та гендерної (Н.В. Кулагіна [147], І.С. Клецина [133], М. Kimmel [344]) взаємодії в організаційному контексті (О.І. Бондарчук [40], Л.М. Карамушка [123], Л.Е. Орбан-Лембрик [181]) дозволив нам визначити основні характеристики кожного з компонентів.

*Когнітивно-комунікативний компонент міжособистісного рівня гендерної взаємодії персоналу організації* визначає цінності, ідеї,

переконання, співпадіння або неспівпадіння особистісних і професійних інтересів, засоби та стиль мовлення й комунікації. Він характеризується рівнем розуміння, частою спілкування, рівнем підтримки точки зору з багатьох питань професійної діяльності та особистого життя, співпадіння професійних і особистих інтересів, уявлень про кар'єру, рівнем інтелектуальної підтримки, знаходження спільної мови, кількістю суперечок і дискусій, розмов про особисте та ін.

*Емоційно-оцінний компонент міжособистісного рівня гендерної взаємодії персоналу організацій* характеризує емоційно-забарвлену оцінку цієї взаємодії, ставлення суб'єктів взаємодії одне до одного, визначає корисність або шкідливість взаємодії між гендерними групами. Він зумовлює надання емоційної підтримки, захоплення, почуттів радості, розчарування, поваги, цінності та важливості взаємодії.

*Поведінковий компонент міжособистісного рівня гендерної взаємодії персоналу організацій* визначає поведінкові патерни гендерної взаємодії в організації, їхню динаміку й інтенсивність, а саме: виникнення довірливих відносин, конфліктів, конкуренції, сприяння або перешкоджання професійному зростанню, контролю поведінки, зберігання дистанції у взаємодії, уникання взаємодії, підтримки дружніх та ділових взаємин.

Окрім типів гендерної взаємодії та стратегій міжособистісної взаємодії нами були виокремлені *гармонійна й дисгармонійна спрямованість взаємин із колегами протилежної статі* на підставі узагальнення досліджень Н. Гаврікової [62], Л.К. Грігорян [85], О.А. Гулевич [89], Н.В. Досіної [99], С.В. Духновського [100], К. Хорні [79] та ін.

На наш погляд, гармонійна спрямованість цих стосунків характеризується відсутністю або низьким рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у взаємодії між гендерними групами. А також високим рівнем сумісності гендерних груп, який характеризується незалежністю, комунікативністю, прийняттям взаємодії.

У свою чергу, дисгармонійна спрямованість взаємин із колегами протилежної статі відзначається наявністю або високим рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у взаємодії між гендерними групами. А також низьким рівнем сумісності гендерних груп, який характеризується залежністю, некомунікативністю, униканням взаємодії.

Отже, характеристика цих складових і їхніх типів, що пов'язані з низкою психологічних факторів та зумовлені дією системи психолого-організаційних чинників, і визначає гендерну взаємодію персоналу організацій, яка може бути продуктивною або непродуктивною.

*До психологічних факторів, що призводять до непродуктивної гендерної взаємодії*, на нашу думку, належать такі:

- особистісні риси (авторитаризм, замкнутість, стан фрустрації, некритичність стосовно себе і процесу пізнання навколишньої дійсності);
- організаційні властивості (гендерна дискримінація, мобінг, сексизм, сексуальні домагання, організаційна культура, що нейтралізує фемінність).

Дія цих факторів не лише призводить до зміцнення стереотипів, у тому числі в професійній сфері, а й виступає чинником формування професійного стресу, незадоволеності професійною діяльністю, дисгармонійного типу гендерної взаємодії в організації.

Усі ці наслідки, з нашої точки зору, можуть призвести до формування домінантно-залежного типу гендерної взаємодії в організації, дисгармонійної спрямованості взаємин із колегами протилежної статі, який відзначається високим рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у відносинах.

*Психологічними факторами, що сприяють формуванню продуктивної гендерної взаємодії персоналу організацій, на наш погляд, є такі:*

- особистісні (спілкування та спільна діяльність між гендерними групами в організації не лише з професійних питань, а і за їхніми межами; об'єднання співробітників заради загальнозначущої мети діяльності організації; збільшення знань про гендерні особливості взаємодії між людьми; гнучкість, критичність, відкритість новому досвіду);
- організаційні (фактори групової динаміки, що є результатом групової взаємодії (згуртованість колективу та ін.), організаційна культура з конкурентоспроможною фемінністю).

Ці фактори також можуть допомогти в профілактиці проблем гендерної взаємодії в організаціях, викликаних дією гендерних стереотипів, та в розвитку гармонійного типу гендерної взаємодії.

Перейдемо до **систематизації психолого-організаційних чинників гендерної взаємодії персоналу організацій**, які визначають її особливості.

На підставі визначених у попередніх підрозділах параметрів гендерної взаємодії персоналу організацій, визначенні гендеру як психолого-організаційної категорії, представленій у цьому підрозділі моделі гендерної взаємодії персоналу організацій нами були узагальнені *психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій* на мікро-, мезо- та макрорівнях її здійснення, які співвідносяться зі структурою гендерної взаємодії, що була описана нами в підрозділі 1.1. (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій**

Отже, психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій відображають такі рівні взаємодії: мікрорівень, представлений соціально-демографічними та особистісними характеристиками персоналу; мезорівень, що відображає міжособистісні взаємини й організаційні параметри; макрорівень, який уособлює суспільні гендерні практики.

Саме така структура чинників дозволяє наповнити змістом визначену нами психологічну сутність гендерної взаємодії як перетин суб'єктивного (особистісного) та об'єктивного (організаційного, соціального простору буття особистості (життєдіяльності співробітників організацій)).

Визначення того, які саме параметри належать до основних та найкраще ілюструють гендерну взаємодію персоналу організацій, було нами здійснене на підставі досліджень С.Л. Бем [27], Ш.М. Берн [31], Є.П. Єгоршина [101], А.М. Занковського [110], Л.М. Карамушки [120], І.С. Клециної [133], Л.М. Ожигової [179]; С.М. Оксамитної [180], J. Arcker [259], M.R. Frone [310], E. Holvino [333], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344] та ін.

Параметри вивчення кожного з чинників, які досліджуються на емпіричному етапі, представлені в табл. 2.5.

**Психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії  
персоналу організацій**

<i>Рівень взаємодії</i>	<i>Чинники взаємодії</i>	<i>Параметри вивчення чинників</i>
Мікро	Соціально-демографічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, стаж роботи в організації.</li> </ul>
	Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рівень маскулінності / фемінності.</li> <li>Психологічна стать особистості.</li> <li>Гендерна ідентичність.</li> </ul>
Мезо	Міжособистісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гендерні ролі (їх реалізація у взаємодії).</li> <li>Гендерні стереотипи (їх реалізація у взаємодії).</li> </ul>
	Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Форма власності підприємства.</li> <li>Сфера діяльності організації.</li> <li>Гендерний тип організації.</li> <li>Гендерна політика організації.</li> <li>Гендерний розподіл посад.</li> <li>Явища гендерної дискримінації.</li> </ul>
Макро	Суспільні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гендерна система суспільства.</li> <li>Суспільні статуси гендерних груп.</li> <li>Гендерний соціальний контроль.</li> <li>Гендерний розподіл праці.</li> <li>Статева професійна сегрегація та диференціація.</li> </ul>

До чинників мікрорівня належать соціально-демографічні (стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, стаж роботи в організації) та особистісні гендерні характеристики і властивості (рівень маскулінності / фемінності, психологічна стать особистості, гендерна ідентичність) співробітників організацій.

Чинники мезорівня представлені міжособистісними параметрами (гендерні ролі, норми і стереотипи – їх реалізація у взаємодії) та організаційними характеристиками (форма власності підприємства, сфера діяльності організації, гендерний тип організації, гендерна політика організації, гендерний розподіл посад, явища гендерної дискримінації).

Чинники макрорівня відображають суспільні практики щодо гендеру, а саме: гендерну систему суспільства, суспільні статуси гендерних груп, гендерний соціальний контроль, гендерний розподіл праці, статева професійну сегрегацію та диференціацію.

На наш погляд, саме така система психолого-організаційних чинників найбільш повно відображає та пояснює особливості гендерної взаємодії на всіх її рівнях: особистісному, міжособистісному, організаційному, соціальному.

Відзначимо, що на емпіричному етапі дослідження нами вивчаються чинники мікро- та мезорівнів, оскільки саме вони безпосередньо включені у формування особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій.

Соціально-психологічні та психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій були виокремлені нами в результаті узагальнення й систематизації досліджень із гендерної психології, організаційного розвитку та гендерних досліджень організаційних процесів, теоретичний аналіз яких був представлений у попередніх підрозділах.

Розроблена нами модель гендерної взаємодії персоналу організацій, аналіз її складових, визначення системи психолого-організаційних чинників цієї взаємодії, дозволило нам уточнити центральне поняття нашого дослідження.

Отже, згідно з нашою моделлю, **гендерна взаємодія персоналу організацій** є комплексним психолого-організаційним феноменом, який формується під впливом особистісних, міжособистісних, організаційних, суспільних чинників, визначається особливостями гендерної взаємодії в суспільстві та параметрами організаційної взаємодії і поведінки персоналу, а також поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії в колективі; формує певний тип гендерної взаємодії в організації, визначає її спрямованість у взаєминах із колегами протилежної статі.

Наступні розділи монографії присвячені аналізу результатів емпіричного дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, її психолого-організаційних чинників, а також розробці та впровадженню гендерно-орієнтованих програм психолого-організаційного супроводу персоналу організацій.

## ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Вивчення психолого-організаційних особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій дозволило дійти таких висновків:

1. Визначено, що організація є об'єктом і, водночас, суб'єктом гендерної взаємодії, який відображає особливості організаційно-професійних взаємин персоналу між гендерними групами і всередині них, та складається з: гендерного типу організації (кількості чоловіків і жінок в організації); гендерної ієрархії в організації (гендерного розподілу посад); гендерних особливостей організаційної культури та її реалізації в кадровій політиці організації; сутності гендерної поведінки персоналу (у власній гендерній групі та між гендерними групами).

2. Гендерну взаємодію в організаціях представлено на рівні стратегії організаційного розвитку, гендерного типу організаційної культури, гендерних особливостей кадрової політики, а також особистісно-професійних характеристик персоналу, що цінуються в організаціях. Вони всі разом визначають організації на континуумі від організацій, які нейтралізують фемінність, до організацій із конкурентоспроможною фемінністю.

3. Проаналізовано соціально-психологічні характеристики гендерних груп як суб'єктів гендерної взаємодії в організаціях, які значною мірою впливають на процес організаційної взаємодії та визначають її гендерноспецифічні ознаки: особливості моногендерних і гетерогендерних колективів, соціально-психологічні феномени міжгрупової диференціації (інгрупового фаворитизму / аутгрупової дискримінації) гендерних груп та посідачів символічного права (токенів), а також сутність гендерної поведінки персоналу, що також пов'язані з організаційно-професійними характеристиками співробітників.

4. Розроблено авторську модель гендерної взаємодії персоналу організацій, що визначає гендерну взаємодію персоналу організацій як комплексний психолого-організаційний феномен, який формується під впливом особистісних, міжособистісних, організаційних, суспільних чинників, визначається особливостями гендерної взаємодії в суспільстві та параметрами організаційної взаємодії і поведінки персоналу, а також поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії в колективі; формує певний тип гендерної взаємодії в організації, визначає її спрямованість у взаєминах із колегами протилежної статі.

5. До основних складових моделі гендерної взаємодії персоналу організацій віднесено стратегії міжособистісної взаємодії в організації, типи гендерної взаємодії персоналу, спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі.

6. Визначено, що гендерна взаємодія персоналу організацій може бути продуктивною або непродуктивною, вона має свій прояв на рівні стратегій міжособистісних взаємин в організації (конструктивних і деструктивних), спрямованості міжособистісних взаємин із колегами протилежної статі (гармонійної та дисгармонійної) і виражається у двох основних типах гендерної взаємодії: домінантно-залежному та партнерському.

7. Виокремлено такі поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії: деструктивна, що характеризується суперництвом, некомунікативністю, пристосуванням, униканням взаємодії, недовірливістю, скептичністю у взаєминах; а також конструктивна, основними ознаками якої є компроміс, співробітництво, комунікативність, бажання взаємодії, довіра у взаєминах.

8. До основних типів гендерної взаємодії персоналу організацій віднесено домінантно-залежний та партнерський, які, у свою чергу, можна поділити на ті, що уособлюють міжособистісний рівень (взаємодія з гендерною ін- та аутгрупою) та організаційний рівень (гендерна політика організації) гендерної взаємодії.

9. Визначено спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі, яка може бути як гармонійною (характеризується відсутністю або низьким рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у взаємодії між гендерними групами, високим рівнем сумісності гендерних груп), так і дисгармонійною (відзначається наявністю або високим рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у взаємодії між гендерними групами; низьким рівнем сумісності гендерних груп).

10. Визначено психологічні фактори, що призводять до непродуктивної взаємодії (особистісні: авторитаризм, замкнутість, стан фрустрації, некритичність стосовно себе та процесу пізнання навколишньої дійсності; організаційні: гендерна дискримінація, мобінг, сексизм, сексуальні домагання, організаційна культура, що нейтралізує фемінність) та до продуктивної взаємодії (особистісні й міжособистісні: спілкування і спільна діяльність між гендерними групами, об'єднання співробітників заради загальнозначущої мети діяльності організації, збільшення знань про гендерні особливості взаємодії між людьми, гнучкість, критичність, відкритість новому досвіду; організаційні: згуртованість колективу, організаційна культура з конкурентоспроможною фемінністю).

11. Систематизовано психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу, що відображають такі рівні взаємодії: мікрорівень, представлений соціально-демографічними (стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, стаж роботи) та особистісними гендерними



характеристиками персоналу (рівень маскулінності і фемінності, психологічна стать особистості, гендерна ідентичність); мезорівень, який відображає міжособистісні взаємини (гендерні ролі, норми і стереотипи – їх реалізація у взаємодії) та організаційні параметри (форма власності підприємства, сфера діяльності організації, гендерний тип організації, гендерна політика організації, гендерний розподіл посад, явища гендерної дискримінації); макрорівень, представлений суспільними гендерними практиками (гендерна система суспільства, суспільні статуси гендерних груп, гендерний соціальний контроль, гендерний розподіл праці, статева професійна сегрегація та диференціація).

## **ЧАСТИНА 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

### **РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ, СТРУКТУРА, СКЛАДОВІ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Третій розділ монографії висвітлює результати емпіричного дослідження сутності й основних складових гендерної взаємодії персоналу організацій. В розділі розкрито мету, завдання, методика й етапи емпіричного дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій; представлено розроблену систему методів дослідження, авторські методики. Аналізуються емпіричні показники поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії, спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, типів гендерної взаємодії персоналу організацій, а також взаємозв'язок між ними. Представлені результати, а також визначені труднощі у гендерній взаємодії персоналу організацій можуть бути використані організаційними психологами в розробці програм і заходів з організації психологічної роботи з персоналом.*

#### **3.1. Мета, завдання, методика та етапи дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій**

Цей підрозділ присвячено дизайну емпіричного етапу дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, представленого в монографії, що передбачає висвітлення наступних питань:

- *визначення мети, основних завдань констатувального експерименту, емпіричних гіпотез, етапів дослідження;*
- *аналіз методів емпіричного дослідження, авторських психодіагностичних методик та експериментальної бази.*

**Почнемо з визначення мети, основних завдань констатувального експерименту, емпіричних гіпотез, етапів дослідження.**

**Мета** констатувального експерименту полягає в тому, щоб емпірично дослідити зміст, структуру та основні складові гендерної взаємодії персоналу організацій, а також визначити особистісні та організаційні чинники, які її обумовлюють.

Основні змістовні **завдання** емпіричного етапу дослідження:

1. *Дослідити основні складові гендерної взаємодії персоналу організацій.*

2. *Визначити зв'язок типів гендерної взаємодії персоналу організацій зі стратегіями міжособистісної взаємодії та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі.*

3. *Дослідити особистісні та організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій.*

Нами були сформульовані наступні **емпіричні гіпотези**:

1) існує зв'язок між типом гендерної взаємодії персоналу і спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі, а саме: партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний тип співвідноситься із гармонійною спрямованістю, а конфліктно-дистантний – із дисгармонійною спрямованістю;

2) тип гендерної взаємодії персоналу організацій пов'язаний з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, а саме: партнерсько-професійному та партнерсько-соціальному типу взаємодії будуть відповідати конструктивні стратегії, деструктивні стратегії будуть відповідати конфліктно-дистантному типу взаємодії;

3) існує зв'язок між типом гендерної взаємодії персоналу і спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі, а саме: партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний тип співвідноситься із гармонійною спрямованістю, а конфліктно-дистантний із дисгармонійною спрямованістю;

4) існує зв'язок між спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій, а саме: гармонійна спрямованість пов'язана з конструктивними стратегіями, дисгармонійна – з деструктивними;

5) особистісні гендерні характеристики співробітників визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій, а саме: високі рівні маскулінності і фемінності, андрогінна стать особистості та адекватна гендерна ідентичність сприяють вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, визначають гармонійну спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі та використанню позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного і партнерсько-соціального);

6) форма власності організації, сфера її діяльності та гендерний тип організації визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій, а саме: приватна форма власності та гетерогендерний тип організації сприяють вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, гармонійної спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі та позитивних типів гендерної взаємодії.

**Етапи дослідження.** Констатувальний експеримент складався з трьох етапів (2013-2014 рр).

*На першому етапі* були визначені мета, завдання, методика та етапи дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, сформульовані емпіричні гіпотези, розроблені та апробовані необхідні психодіагностичні методики (опитувальник, анкети), уточнені та модифіковані існуючі тестові методики.

*На другому етапі* за допомогою обраних методів було досліджено сутність гендерної взаємодії персоналу організацій (поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії, спрямованість інтрасуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, тип гендерної взаємодії) та її психолого-організаційні чинники (особистісні та організаційні).

*На третьому етапі* були проаналізовані, систематизовані та узагальнені результати констатувального експерименту.

Перейдемо до **аналізу методів дослідження, авторських психодіагностичних методик.**

У процесі проведення констатувального експерименту нами були використані наступні *психодіагностичні методи психологічного дослідження*: спостереження, тестування, опитання, анкетування, проєктивний метод, контент-аналіз. Частина методів є авторською розробкою.

Окрім цього, був застосований статистичний аналіз для визначення кількості чоловіків і жінок в організації, кількості моногендерних і гетерогендерних організацій.

Статистична обробка даних результатів емпіричного етапу роботи здійснювалася за допомогою пакету статистичної обробки даних SPSS Statistics 20.0.0.

Обґрунтуємо та охарактеризуємо обрані та розроблені нами методи. В табл. 3.1. представлена сукупність методів емпіричного дослідження та параметри взаємодії, на вивчення яких вони були спрямовані.

**Зміст гендерної взаємодії персоналу організацій** вимірювалася за такими параметрами: сутність соціальної взаємодії в організації, гармонійна або дисгармонійна спрямованість гендерної взаємодії між гендерними групами (з колегами протилежної статі), тип гендерної взаємодії персоналу організацій.

*Сутність поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії в організації* вивчалася за допомогою **Q-сортування Б. Стефансона**, методики, яка діагностує соціальну взаємодію за такими параметрами (основними тенденціями поведінки людини в реальній групі [280]: залежність – незалежність; комунікативність – некомунікативність; прийняття «боротьби» – уникання «боротьби».

Таблиця 3.1.

## Методи дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій

Параметри взаємодії	Метод	Методики
<b>Сутність гендерної взаємодії персоналу організацій</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії персоналу</li> </ul>	тестування	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Q-сортування Б. Стефансона</b> для визначення поведінкових стратегій: залежність – незалежність; комунікативність – некомунікативність; прийняття «боротьби» – уникання «боротьби» [280].</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Спрямованість інтерперсональної взаємодії з колегами протилежної статі</li> </ul>	опитування	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>методика суб'єктивної оцінки міжособистісних відносин (СОМО) С.В. Духновського</b>: показники міжособистісних відносин (рівень напруги, відчуження, агресивності, конфліктності) [100].</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Тип гендерної взаємодії</li> </ul>	опитування	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>методика діагностики типу гендерної взаємодії в організації (авторська розробка)</b>: партнерсько-професійний; партнерсько-соціальний; конфліктно-дистантний типи [221].</li> </ul>
<b>Психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій</b>		
<b>Особистісні чинники</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Соціально-демографічні характеристики особистості</li> </ul>	описові статистики	<ul style="list-style-type: none"> <li>стать;</li> <li>вік;</li> <li>стаж роботи в організації.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Психологічна стать особистості,</li> <li>Рівень маскулітності / фемінності</li> </ul>	тестування	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>опитувальник С. Бем</b> з визначення типу психологічної статі особистості (модифікований варіант О. Лопухової) [154].</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Гендерна ідентичність</li> <li>Гендерні ролі</li> <li>Гендерні стереотипи</li> </ul>	проективний метод	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>проективна методика «Я чоловік / жінка» Л.Н. Ожигової</b> (модифікований варіант) для уточнення змісту гендерної ідентичності, системи гендерних ролей та стереотипів [179].</li> </ul>
<b>Організаційні чинники</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сутність гендерної політики організації</li> </ul>	анкетування опитання,	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Опитувальник «Гендерна дискримінація в організаціях»</b> (авторська розробка);</li> <li><b>Опитувальник «Баланс «робота – життя»</b> (авторська розробка) [222].</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Параметри організації</li> </ul>	описові статистики	<ul style="list-style-type: none"> <li>форма власності підприємства;</li> <li>сфера діяльності організації;</li> <li>типологія організацій за гендерною ознакою: моногендерні / гетерогендерні.</li> </ul>

*Залежність – незалежність:* тенденція до залежності проявляється у внутрішньому прагненні індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей (соціальних і морально-етичних). Незалежність характеризується небажанням приймати групові норми, слідувати організаційним стандартам та цінностям, протистоянням лідеру та наміром самому стати лідером, прагненням високого статусу в групі та незалежністю у судженнях.

*Комуникативність – некомуникативність:* тенденція до товариськості (комуникативності) свідчить про контактність, прагнення до емоційних проявів в спілкуванні як у групі, так і за її межами. Характеризується бажанням взаємодіяти з колективом, спілкуватися, відкритістю, легкістю у встановленні контактів, ініціативністю у спілкуванні, бажанням зближення. Некомуникативні індивіди не йдуть на контакт та спілкування з іншими, уникають зустрічей та зібрань, не відповідають на дружні прояви, хворобливо ставляться до зауважень, є стриманими та такими, яким подобається більш формальний стиль взаємодії з оточуючими.

*Прийняття «боротьби» – уникання «боротьби»:* тенденція до «боротьби» – це активне прагнення особистості брати участь у груповому житті, домагатися більш інтегрованого статусу в системі міжособистісних взаємин. Окрім того, готовим прийняти «боротьбу» властиві такі характеристики, як конфліктність, іронічність, роздратування, підступність, сердитість. На противагу цій тенденції, уникання «боротьби» показує прагнення піти від взаємодії, зберегти нейтралітет у групових суперечках і конфліктах, схильність до компромісних рішень, відчуття тривоги через конфлікти, нейтральна позиція у суперечках, уникання сварок, критики інших, приховування власних почуттів.

*Спрямованість гендерної взаємодії з колегами протилежної статі* досліджувалася за допомогою *методики суб'єктивної оцінки міжособистісних відносин (СОМО) С.В. Духновського* [100].

За С.В. Духновським, *гармонія інтерсуб'єктивних відносин* містить в собі: рівність суб'єктів відносин, їх позицій; наявність спільних потреб, бажання продовжувати відносини; взаємність відносин, спільність почуттів по відношенню один до одного, їх єдність [100].

*Дисгармонія інтерсуб'єктивних відносин*, з точки зору автора, проявляється в наступних ознаках: ослабленні взаємозв'язків між суб'єктами відносин; відсутністю єдності, згоди між ними; ослабленням позитивних емоційних зв'язків між суб'єктами відносин, переважанням почуттів, що віддаляють над почуттями, які зближують; підвищенням напруженості, відчуженості, конфліктності і агресивності у відносинах; зниженням діалогічності (самоцінності і конструктивності) відносин; переживанням суб'єктивного неблагополуччя і незадоволеності

відносинами [100]. Індикаторами дисгармонійності міжособистісних відносин виступають їх напруженість, конфліктність, агресивність, а також відчуженість між суб'єктами відносин. Методика дозволяє визначити рівень дисгармонійності відносин за такими шкалами: *напруга, відчуження, конфліктність, агресивність*.

*Напруга* характеризується зайвою зосередженістю, поглиненістю думками про відносини, підвищеною заклопотаністю відносинами, які є нестійкими; супроводжується почуттям сум'яття, емоційної нестійкістю, підвищеною стомлюваністю, гнітючими почуттями та ін.

*Відчуженість* виражена у прагненні дистанціюватися від інших людей. У відносинах має місце відсутність довіри, розуміння, близькості, вони не викликають почуття комфорту, можлива наявність переживання самотності, ізолюваності, незважаючи на те, що людина знаходиться серед інших людей.

*Конфліктність* відображає наявність протиріч, протистояння, протиборства, у відносинах кожен орієнтується на свої інтереси, прагне нав'язати вигідні для себе рішення, відкрито бореться за реалізацію своїх інтересів. Можлива наявність установки, що «життя – боротьба проти всіх».

*Агресивність* – тенденція (прагнення) підпорядкувати собі інших, домінувати над ними, експлуатувати їх, прагнення знайти контроль, мати владу над іншими людьми. Можливий прояв різкості, грубості у відносинах (як у вербальній, так і в невербальній формі), непрямой агресії.

*Тип гендерної взаємодії персоналу організацій вивчався за допомогою методики діагностики типу гендерної взаємодії в організації (авторська розробка), яка визначає, який тип взаємодії буде домінувати: партнерсько-професійний; партнерсько-соціальний; конфліктно-дистантний [221] (Додаток А.1).*

Аналіз окремих досліджень соціальної (В.С. Агеев [2], Г.М. Андреева [9], О.А. Гулевич [89], С.В. Духновський [100], В.В. Москаленко [170], Н. Tejfel [393], J. Turner [397]) та гендерної (С.Л. Бем [27], Н.В. Досіна [99], І.С. Клецина [133], Н.В. Кулагіна [147], Л.М. Ожигова [179], М. Kimmel [344]) взаємодії, а також її особливостей в організаційному контексті (О.І. Бондарчук [41], Л.М. Карамушка [125], М.Г. Ткалич [219]) дозволив нам виокремити основні характеристики гендерної взаємодії персоналу організацій, які були використані при розробці опитувальника. Розроблені та апробовані питання опитувальника визначають тип взаємодії з колегами-чоловіками і з колегами-жінками (окремо). Ці дві форми є ідентичними за змістом.

У табл. 3.2. представлені питання опитувальника та результати його факторизації.

Таблиця 3.2.

**Факторний аналіз тверджень опитувальника з діагностики  
типів гендерної взаємодії персоналу організацій**

№	Твердження опитувальника	I	II	III
1	Чоловіки / жінки мене розуміють		0.488	
2	Чоловіки / жінки надають мені емоційну підтримку		0.606	
3	З чоловіками / жінками у мене виникають довірливі відносини		0.608	
4	З чоловіками / жінками я спілкуюся частіше		0.418	
5	Чоловіки / жінки викликають в мене захоплення		0.728	
6	З чоловіками / жінками у мене виникають конфлікти			0.534
7	Я підтримую точку зору чоловіків / жінок з багатьох питань професійної діяльності	0.474		
8	Чоловіки / жінки мене радують		0.611	
9	З чоловіками / жінками я конкурую в роботі			0.612
10	Чоловіки / жінки мене недолюблюють			0.610
11	Чоловіки / жінки сприяють моєму професійному розвитку	0.577		
12	З чоловіками / жінками у мене співпадають професійні інтереси	0.631		
13	Чоловіки / жінки розчаровують мене			0.424
14	Чоловіки / жінки надають мені практичну підтримку	0.626		
15	Чоловіки / жінки надають мені інтелектуальну підтримку	0.668		
16	З чоловіками / жінками я конкурую у приватному житті			0.579
17	З чоловіками / жінками я вступаю в суперечки та дискусії			0.320
18	Чоловіки / жінки контролюють мою поведінку			0.525
19	З чоловіками / жінками мені цікаво працювати	0.692		
20	Чоловіки / жінки перешкоджають моєму кар'єрному зростанню			0.722
21	Чоловіків / жінок я уникаю в роботі			0.561
22	Я підтримую точку зору чоловіків / жінок з багатьох питань особистого життя та стосунків		0.386	
23	З чоловіками / жінками взаємодія мені вигідна	0.631		
24	З чоловіками / жінками я зберігаю дистанцію			0.334
25	Чоловіки / жінки прислухаються до моєї професійної думки	0.373		
26	Колеги-чоловіки / жінки для мене – взірець для наслідування в роботі	0.371		
27	З чоловіками / жінками я підтримую ділові взаємини	0.581		
28	З чоловіками / жінками я говорю про особисте		0.356	
29	Чоловіки / жінки є для мене прикладом у житті		0.455	
30	З чоловіками / жінками я підтримую дружні стосунки		0.375	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations



Отже, в результаті апробації за допомогою факторного аналізу питань опитувальника нами були виокремлені три типи гендерної взаємодії персоналу організацій: партнерсько-професійний (I фактор), партнерсько-соціальний (II фактор), конфліктно-дистантний (III фактор).

**Партнерсько-професійний тип (I фактор – 25.41% дисперсії)** є відображенням рівня професійної взаємодії персоналу в організації. Також він співвідноситься більшою мірою з когнітивним та поведінковим компонентами цієї взаємодії.

Високі показники за цією шкалою показують, що у досліджуваного співпадають професійні інтереси з колегами, він (вона) підтримує точку зору своїх колег (відповідної статі) з багатьох питань професійної діяльності, вони надають йому (їй) інтелектуальну та практичну підтримку, сприяють професійному зростанню, є взірцем для наслідування в роботі, колеги прислухаються до професійної думки досліджуваного, взаємодія з ними є вигідною для досліджуваного, з ними цікаво працювати, досліджуваний підтримує з колегами ділові взаємини.

Цьому типу відповідають такі номери тверджень опитувальника: 7, 11, 12, 14, 15, 19, 23, 25, 26, 27.

**Партнерсько-соціальний тип (II фактор – 15.82% дисперсії)** відображає особливості міжособистісного спілкування персоналу, яке знаходиться поза контекстом професійної взаємодії та є емоційно-оцінним ставленням до представників своєї та протилежної статі серед колег. Цей тип співвідноситься з емоційним та поведінковим компонентами гендерної взаємодії персоналу організацій.

Високі показники за цією шкалою показують, що колеги відповідної статі розуміють досліджуваного, радують його (її), викликають захоплення. З ними досліджуваний спілкується частіше, підтримує їх точку зору з багатьох питань особистісного життя та стосунків, говорить про особисте, вони надають досліджуваному емоційну підтримку, є для нього прикладом у житті. З колегами відповідної статі у досліджуваного виникають довірливі відносини, з ними він (вона) підтримує дружні стосунки.

Цьому типу відповідають такі номери тверджень опитувальника: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 22, 28, 29, 30.

**Конфліктно-дистантний тип (III фактор – 11.53% дисперсії)** містить в собі негативні патерни гендерної взаємодії персоналу та є більшою мірою відображенням її поведінкового рівня.

Високі показники за цією шкалою показують, що досліджуваний вступає в суперечки та дискусії з колегами відповідної статі, конкурує в роботі, вони контролюють поведінку досліджуваного, перешкоджають його (її) кар'єрному зростанню. Колег відповідної статі він уникає в роботі, зберігає дистанцію, конкурує в приватному житті, з ними

виникають конфлікти. Також частково цей тип взаємодії пов'язаний з емоційним компонентом. Високі показники свідчать про розчарування досліджуваного в колегах своєї та / або протилежної статі, та відчуття, що він їм не подобається.

Цьому типу відповідають такі номери тверджень опитувальника: 6, 9, 10, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 24.

Кожне твердження оцінюється за шкалою від 1 – «повністю не згоден» до 7 – «згоден повністю». Таким чином, мінімальний показник за кожною шкалою становить 10 балів, максимальний – 70 балів. Опитувальник містить норми для чоловіків і жінок та дозволяє визначити домінуючий тип гендерної взаємодії з колегами власної та протилежної статі.

Як показала емпірична перевірка, надійність розробленого нами опитувальника за рівнем внутрішньої узгодженості тверджень, яка вимірювалася за допомогою альфи Кронбаха, є високою ( $\alpha = 0.873$ ). Окрім цього, була перевірена ретестова надійність (через чотири тижні,  $n = 253$ ) за допомогою коефіцієнту кореляції Пірсона. Для партнерсько-професійного типу взаємодії він становив: з чоловіками –  $r = 0.93$ , з жінками –  $r = 0.90$ ; для партнерсько-соціального з чоловіками –  $r = 0.92$ , з жінками –  $r = 0.93$ ; для конфліктно-дистантного з чоловіками –  $r = 0.87$ , з жінками –  $r = 0.84$ . Всі данні на рівні високої статистичної значущості ( $p < 0.01$ ).

Обчислення коефіцієнту дискримінативності Фергюсона ( $\delta$ ) показало, що для всіх типів гендерної взаємодії він є достатньо високим ( $\delta =$  від 0.92 до 0.96).

Таким чином, розроблений нами опитувальник показав високу надійність за рівнем внутрішньої узгодженості тверджень, ретестову надійність та дискримінативність. Перевірка опитувальника за критерієм конструктивної валідності не видається можливою через відсутність професійних методик, спрямованих на вимірювання визначених показників.

**Психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій** в експериментальному дослідженні нами були розподілені на особистісні (соціально-демографічні характеристики та особистісні гендерні характеристики) і організаційні (сутність гендерної політики організації та параметри організації).

Серед *соціально-демографічних чинників* аналізувалися: стать, вік, стаж роботи в організації за допомогою частотного аналізу.

Серед *особистісних гендерних чинників* досліджувалися: рівень маскулітності та фемінності, психологічна стать особистості, гендерна ідентичність, гендерні стереотипи та ролі персоналу організацій.

Для вимірювання *рівня маскулінності та фемінності*, а також для визначення *психологічної статі особистості* нами була використана **методика дослідження статевих ролей С. Бем (BSRI)** в адаптації О.Г. Лопухової [154]. Методика С. Бем складається з 3 шкал: шкали маскулінності, шкали фемінності та буферної шкали загальнолюдських якостей [277]. В адаптованому варіанті шкали маскулінності та фемінності містять по 14 особистісних якостей, які відображають чоловічі або жіночі характеристики.

**Шкала маскулінності** складається з наступних характеристик особистості: мужність, вміння самостверджуватися, наполегливість, аналітичність, здатність керувати, готовність ризикувати, домінування, зовнішня стриманість, здатність діяти у якості лідера, сила, сміливість, сила волі, витривалість.

**Шкала фемінності** містить наступні характеристики: жіночність, поступливість, сором'язливість, схильність до прояву почуттів, ніжність, співчутливість, м'якість висловлювань, прагнення втішити, чарівність, довірливість, дитяча безпосередність, відсутність різких, грубих висловлювань, краса, терпимість.

Методика дозволяє проаналізувати окремо рівень кожної зі шкал, а також в подальшому визначити психологічну стать особистості. Отже, *маскулінна психологічна стать* визначається перевагою маскулінних характеристик над фемінними, *фемінна психологічна стать* – суттєво вищим рівнем фемінності, ніж маскулінності. Маскулінна психологічна стать є варіантом норми для чоловіків, фемінна – для жінок, а повна невідповідність психологічної статі біологічній є ознакою крос-гендерності особистості.

*Андрогінна психологічна стать* передбачає, що рівень і маскулінних, і фемінних характеристик буде високим. Цей тип психологічної статі сьогодні вважається нормою як для чоловіків, так і для жінок. *Недиференційована психологічна стать* характеризується низьким рівнем прояву як маскулінності, так і фемінності та є ознакою психопатології або крос-культурних відмінностей у розумінні маскулінності та фемінності.

Нами була проведена апробація методики з визначення психологічної статі [220], яка підтвердила наше припущення про те, що тестові норми за маскулінністю та фемінністю для чоловіків і жінок повинні відрізнятися: в нормі, рівень фемінності у жінок в середньому перевищує цей рівень у чоловіків, а рівень маскулінності у чоловіків перевищує цей рівень у жінок. Таким чином і визначення психологічної статі для чоловіків і жінок буде мати різні норми [220].

Окрім цього, обчислення психологічної статі за запропонованими у методиці алгоритмом показало, що 92.4% досліджуваних мають

андрогінну стать особистості, 2.8% – фемінну стать, 3.9% – маскулінну та 0.9% – недиференційовану [220].

Однак, на наш погляд, така кількість досліджуваних з андрогінною статтю особистості є достатньо великою та майже нічого нам не дає для змістовного аналізу результатів діагностики та пошуку зв'язку між типом психологічної статі і різними індивідуально-психологічними, соціально-психологічними характеристиками особистості через високий рівень узагальненості.

Таким чином, для подальшого ефективного використання результатів діагностики за цією методикою, нами були визначені типи андрогінної статі особистості в межах цих 92.4%. На підставі проведеного дослідження, були виокремлені такі типи андрогінної статі: андрогінна андрогінність, фемінна андрогінність, маскулінна андрогінність, недиференційована андрогінність.

1) *андрогінна андрогінність (АА)* – це тип андрогінності, при якому маскулінність та фемінність знаходяться на середньому та високому рівнях, а отже, саме цей тип є справжньою андрогінною статтю;

2) *фемінна андрогінність (ФА)* – тип андрогінності, при якому рівень фемінності є середнім або високим, а рівень маскулінності є низьким. Він є ближчим до фемінної статі особистості;

3) *маскулінна андрогінність (МА)* – тип андрогінності, в якому рівень маскулінності є середнім або високим, а рівень фемінності є низьким. Він за своїми психологічними характеристиками наближається до маскулінної статі особистості;

4) *недиференційована андрогінність (НА)* – тип андрогінності, в якому як рівень маскулінності, так і рівень фемінності є низькими. Він може показувати тенденцію до недиференційованої статі особистості.

Отже, кожен з типів андрогінності був нами включений у відповідний тип психологічної статі: маскулінна андрогінність – у маскулінну стать, фемінна – у фемінну, андрогінна – у андрогінну, недиференційована – у недиференційовану [220].

Дослідження *гендерної ідентичності, гендерних ролей та стереотипів* персоналу організацій здійснювалося за допомогою *проективного методу незакінчених речень «Я – чоловік / жінка» Л.М. Ожигової* [193, с.261-262].

Методика складається з 9 незакінчених речень, які всі починаються зі слів «Я чоловік / жінка»: 1) ...тому що, 2) ...і хочу, 3) ...і для мене, 4) ...і не терплю, 5) ...і можу, 6) ...і радий, коли, 7) ...і знаю, що 8) ...і засмучений (засмучена) тим, що, 9) ...і роблю. Методика дозволяє не лише визначити змістовні характеристики гендерної складової Я-концепції особистості, а також прослідкувати їх відповідність існуючим гендерним нормам, ролям та стереотипам в соціальній, професійній,

сімейній, сексуальній сферах, у сприйнятті зовнішніх та внутрішніх гендерно-забарвлених характеристик особистості. Окрім цього, нами було визначено спільне та відмінне у відповідях чоловіків і жінок. Оскільки більшість респондентів у відповідях могли перерахувати декілька позицій, то загальна кількість відсотків по кожному реченню перевищує 100.

**Організаційні чинники**, які нами досліджувалися, відображали: параметри організації (форму власності підприємства, сферу діяльності організації, типологію організацій за гендерною ознакою) і параметри гендерної політики організації (гендерна дискримінація, рівень реалізації програм балансу «життя – робота» в організаціях).

*Сутність гендерної політики організації* досліджувалася за допомогою двох методик: опитувальника з визначення проблем гендерної дискримінації в організації (авторська розробка) та опитувальника з визначення балансу «робота – життя» персоналу організацій (авторська розробка).

У створенні опитувальника **«Гендерна дискримінація в організаціях»** ми спиралися на роботи С.Л. Бем [27], Т.І. Кандаурової [119], Р.Т. Юлдашева [252], Н. Bradley [283], S. Charlesworth et al. [293], F. Jones et al. [339], R. Kanter [340], M. Kimmel [344], K. Millet [362], D. Stork et al. [391] M.E. Thompson et al. [396] та на власні дослідження [125; 219]. Анкета складалася з 7 тверджень, кожне з яких респонденту пропонувалося оцінити за шкалою від 1 – «повністю не згоден» до 7 – «абсолютно згоден» (опитувальник представлений у Додатку А.2):

1. «Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки»: це питання відображає цінність жінки як працівника, спеціаліста, ставлення до неї як до фахівця, а не лише виконавця «емоційної роботи» [344].

2. «Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації»: мова йде про зміни, які відбуваються останнім часом в організаціях не лише на тлі подолання гендерних стереотипів, зміни рольового навантаження на чоловіків і жінок, а також з урахуванням суспільно-економічних змін.

3. «В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок»: це питання показує наявність / відсутність, програм соціальної підтримки персоналу, балансу «робота – життя», кількість жінок та чоловіків на керівних посадах, можливості кар'єрного просування для чоловіків і жінок.

4. «В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі»: це питання окреслює проблему сексуальних домагань на робочому місці, яке аналізувалося нами у наших дослідженнях як важлива психологічна проблема сучасних організацій [125].

5. «В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки»: оскільки, згідно багатьом дослідженням, саме жінки потерпають від дискримінації на робочому місці і однією з причин цього є

необхідність піти у декретну відпустку у зв'язку з народженням дитини, це питання було включено в опитувальник.

6. «В нашій організації жінки так само успішні як і чоловіки»: мова йде тут про професійну успішність, кар'єрне зростання, рівень професійної самоактуалізації, які мають жінки порівняно із колегами чоловічої статі.

7. «В нашій організації жінки потерпають від дискримінації»: це пряме питання, яке визначає думку досліджуваних щодо дискримінації жінок. Відповіді на це питання необхідно порівняти з відповідями на інші, щоб співставити суб'єктивну оцінку респондента та змістовні характеристики гендерної дискримінації.

При розробці *опитувальника «Баланс «робота – життя»* ми спиралися як на визначені вище результати теоретичних та експериментальних досліджень проблеми, так і безпосередньо на розроблені діагностичні конструкти у роботах N.D. Allen et al. [261; 262], R. Burke [288], D.S. Carlson et al [292], Y.-P. Chen et al. [294], A.A. Granday et al. [320], R.G. Netemeyer et al. [367], D. Stork et al. [391], Ch. Waldstorm et al. [400].

Нами були сформульовані твердження, які відображають різноманітні характеристики балансу «робота – життя» (див. Додаток А.3). Респондентам пропонувалося оцінити кожне з тверджень за шкалою від 1 – повністю не згоден до 7 – згоден повністю.

Наступним кроком в аналізі результатів опитання було проведення факторного аналізу тверджень методом головних компонентів, в результаті якого були визначені 4 фактори (56.3% загальної дисперсії).

Отже, до першого фактору (26.35% дисперсії) увійшли такі твердження: «я не можу відділити роботу від вільного часу» (0.766), «я доступний для роботи 24 години на добу» (0.740), «я думаю про роботу, коли я не на роботі» (0.687), «мені складно виділити час для відпустки» (0.721), «працюючи, мені важко задовольняти моє бажання спілкуватися з родиною та мати вільний час» (0.700). Ці твердження, на нашу думку, характеризують *відсутність балансу навантаження* між роботою і особистим (сімейним) життям співробітників. Чим вищий показник за твердженнями цієї групи, тим менший баланс навантаження відчуває співробітник, а отже, можна говорити про те, що його робоче навантаження та особисте життя не збалансовано.

До другого фактору (14.08% дисперсії) належать такі твердження: «мої найближчі колеги також і мої друзі» (0.715), «мій керівник підтримує мене» (0.696), «я не почуваюся самотнім на роботі» (0.830), «робота задовольняє мою потребу у соціальних контактах» (0.672). Ці твердження відображають *соціальні контакти* співробітників. Чим вищий показник за цим фактором – тим більше робота задовольняє потребу у соціальних

контактах співробітників, а, отже, вони характеризуються як гармонійні та позитивні.

Третій фактор (8.86% дисперсії) представлений такими твердженнями: «моя робота цікава та складна» (0.512), «моя робота передбачає відрядження» (0.487), «у мене занадто багато робочих завдань» (0.781), «мені доводиться мати справу з багатьма проблемами протягом робочого дня» (0.868), які відображають *складність робочих завдань* співробітників. Високі показники за цим фактором показують високий рівень складності робочих завдань, з якими змушені стикатися співробітники.

У четвертий фактор (6.99% дисперсії) увійшли такі твердження: «я впливаю на зміст моєї роботи» (0.547), «я можу вільно планувати свою роботу» (0.821), «за потреби я можу взяти відгул» (0.512), які можна об'єднати у *планування робочого часу та його змісту* співробітниками організацій. Високі показники відображають високий рівень участі персоналу у плануванні їх робочого часу.

Отже, маємо 4 групи тверджень, які відображають баланс «робота – життя» співробітників сучасних організацій: 1) *відсутність балансу навантаження*; 2) *соціальні контакти*; 3) *складність робочих завдань*; 4) *планування робочого часу та його змісту*. Розроблена нами методика діагностує цей баланс саме за такими характеристиками.

Перевірка ретестової надійності методики проводилася за допомогою коефіцієнту кореляції Пірсона (через чотири тижні,  $n = 137$ ): відсутність балансу навантаження ( $r = 0.73$ ); соціальні контакти ( $r = 0.85$ ); складність робочих завдань ( $r = 0.75$ ); планування робочого часу та його змісту ( $r = 0.72$ ). Всі данні на рівні високої статистичної значущості ( $p < 0.01$ ).

Перевірка опитувальника за критерієм конструктивної валідності не видається можливою через відсутність адаптованих вітчизняних методик, спрямованих на вимірювання визначених показників.

**Типологія організацій за гендерною ознакою** визначалася за допомогою описових статистик гендерного складу організацій (кількість чоловіків і жінок в організації, гендерний розподіл посад), а також віднесення організації до моногендерної або гетерогендерної. Так само визначалися форма власності підприємства і сфера діяльності організації.

**Експериментальна база дослідження. Вибірка.** В дослідженні взяли участь 1138 співробітників українських підприємств м. Запоріжжя, м. Дніпродзержинська, м. Києва.

**Соціально-демографічні характеристики досліджуваних:** *стать:* 781 – жінок, 357 – чоловіків. *Вік досліджуваних* від 18 до 72 років ( $M = 36.8$ ): 1) до 27 років – 30.5%; 2) до 45 років – 43.0%; 3) до 60 років – 24.7%; 4) до 75 років – 1.8%. *Сімейне положення:* неодружені – 30.7%,

одружені – 56.7%, розлучені – 10.9%, вдівці – 1.7% *Кількість дітей*: 0 – 33.1%, 1 – 39.8%, 2 – 23.0%, 3 та більше – 4.1%. *Досвід роботи в організації*: від 1 до 45 років ( $M = 11.22$ ,  $SD = 10.17$ ).

**Характеристики організацій, персонал яких брав участь у дослідженні:** *форма власності*: 35.2% респондентів працюють на державних підприємствах, 64.8% – на підприємствах приватної форми власності. *Сфери діяльності організацій*: промислово-виробнича (36.9%), освітня та медична (26.9%), сфера послуг (17.8%), торгівельна сфера (13%), соціально-правовий захист населення (5.4%).

Аналіз результатів констатувального етапу дослідження буде представлений у наступних підрозділах монографії та у 4 і 5 розділах. Спочатку ми проаналізуємо сутність гендерної взаємодії персоналу організацій (поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії в організації, спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, тип гендерної взаємодії персоналу організацій – цьому присвячений підрозділ 3.2). Аналіз взаємозв'язку типів гендерної взаємодії персоналу організацій зі спрямованістю інтерсуб'єктивної взаємодії та з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії представлений у підрозділі 3.3. У 4 частині монографії проаналізовані особистісні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій, а у 5 розділі – організаційні.

Така логіка викладення матеріалу, на наш погляд, відповідає етапам теоретико-методологічного аналізу проблеми, поданих у 1 та 2 частинах монографії, а також відображає розроблену нами модель гендерної взаємодії персоналу організацій.

### **3.2. Аналіз сутності та основних складових гендерної взаємодії персоналу організацій**

Підрозділ присвячено аналізу сутності та основних складових гендерної взаємодії персоналу організацій, до яких належать:

- *поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії;*
- *спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі;*
- *тип гендерної взаємодії персоналу організацій.*

Спочатку проаналізуємо поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії персоналу організацій (методика: Q-сортування Стефансона [280]), потім – суб'єктивну оцінку персоналом інтерперсональних відносин з колегами протилежної статі, яка відображає рівень гармонійності або дисгармонійності гендерної взаємодії персоналу організацій (методика С.В. Духновського – СОМО [100]). Далі перейдемо до аналізу типів гендерної взаємодії персоналу організацій: партнерсько-



професійного, партнерсько-соціального, конфліктно-дистантного (авторська методика [221]). На наш погляд, це дозволить нам визначити основні особливості гендерної взаємодії в організації як між представниками різних гендерних груп, так і між співробітниками однієї статі.

Почнемо з аналізу **поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій**.

Як зазначалося у попередньому підрозділі, дослідження поведінкових стратегій взаємодії персоналу організацій проводилося за допомогою методики Q-сортування Б. Стефансона, яка діагностує особливості взаємодії за такими параметрами (основними тенденціями поведінки людини в реальній групі): 1) залежність – незалежність; 2) комунікативність – некомунікативність; 3) прийняття «боротьби» – уникання «боротьби» [280]. Згідно меті нашого дослідження, респондентам пропонувалося оцінити власну поведінку в колективі, в якому людина працює на даний момент, а отже це дозволило нам визначити основні поведінкові стратегії співробітників організації у взаємодії з колегами. Результати (у середніх показниках М) представлені у табл. 3.3. Максимальна кількість балів за кожною тенденцією – 20.

Таблиця 3.3.

**Результати діагностики поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій (М)**

<i>Поведінкові стратегії</i>	<i>Загальні показники</i>	<i>Жінки</i>	<i>Чоловіки</i>
Залежність	12.08	<b>12.51***</b>	<b>11.12***</b>
Незалежність	7.9	<b>7.47***</b>	<b>8.86***</b>
Комунікативність	11.54	11.63	11.36
Некомунікативність	8.46	8.39	8.63
Прийняття «боротьби»	7.62	<b>7.30***</b>	<b>8.32***</b>
Уникання «боротьби»	12.39	<b>12.72***</b>	<b>11.66***</b>

\*\*\*  $p < 0.001$

Отже, загалом такі показники, як залежність (М = 12.08), комунікативність (М = 11.54) та уникання «боротьби» (М = 12.39) мають більший ступінь вираженості, ніж показники незалежності (М = 7.9), некомунікативності (М = 8.46) та прийняття «боротьби» (М = 7.62). Стійкої, значно вираженої тенденції не спостерігається за жодною зі шкал, однак, персонал підприємств загалом дотримується норм та цінностей організації та демонструє свою підпорядкованість ним, прагне комунікації всередині колективу, намагається уникати «боротьби» за розподіл влади в організації. Найменш вираженою є тенденція до незалежності, яка в даному контексті розуміється як небажання триматися норм та цінностей

організації або колективу, протидія лідеру колективу, нонконформізм. Отже, отримані дані говорять нам про те, що персонал підприємств більше використовує у взаємодії з колегами конструктивні стратегії, ніж деструктивні.

Зазначимо, що такі стратегії, як залежність, комунікативність, уникання «боротьби» визначені нами як конструктивні у контексті організаційної взаємодії, оскільки саме вони допомагають формувати позитивну атмосферу в колективі, сприяють зниженню рівня конфліктності, дотриманню норм професійної взаємодії, підвищують згуртованість колективу.

В той час як такі стратегії, як незалежність, некомунікативність, прийняття «боротьби», навпаки, спрямовані на боротьбу за владу в організації, суперечки, відсутність злагодженості у роботі, відмову виконувати розпорядження керівництва та ін. Звичайно, в організації є співробітники з високим рівнем і незалежності, і прийняття «боротьби» – і вони потрібні організації як певна рушійна сила змін і розвитку організації та міжособистісних взаємин в колективі. Але бажано, щоб більшість співробітників використовували стратегії залежності, уникання «боротьби», комунікативності задля сталого організаційного розвитку, високої трудової дисципліни, позитивної атмосфери в колективі, лояльності та відданості підприємству, на якому вони працюють.

Окрім цього, можна зробити висновок, що протилежні тенденції (залежність – незалежність, комунікативність – некомунікативність, прийняття «боротьби» – уникання «боротьби») мають різний ступень вираженості: якщо одна тенденція виражена сильніше, то, в нормі, протилежна повинна бути виражена слабше. Отже, у співробітників організацій, які брали участь у дослідженні, відсутній внутрішній конфлікт у використанні стратегій міжособистісної взаємодії, який часто пов'язаний з однаковою вираженістю протилежних тенденцій.

Визначення кореляційного зв'язку (коефіцієнт кореляції Пірсона) між зазначеними тенденціями показує, що протилежні тенденції (залежність – незалежність, комунікативність – некомунікативність, прийняття «боротьби» – уникання «боротьби») мають стійку негативну кореляцію ( $r = -0.999$ ,  $p < 0.01$ ). Окрім цього, залежність негативно корелює з прийняттям «боротьби» ( $r = -0.406$ ,  $p < 0.01$ ), а позитивно – з її униканням ( $r = 0.405$ ,  $p < 0.01$ ).

Незалежність, навпаки, позитивно корелює з прийняттям «боротьби» ( $r = 0.409$ ,  $p < 0.01$ ) і негативно – з її униканням ( $r = -0.408$ ,  $p < 0.01$ ). Отже, «залежні» співробітники також уникають «боротьби» в колективі (визначається нами як пасивна поведінкова стратегія), а «незалежні» співробітники, навпаки, готові прийняти «боротьбу» (визначається нами як активна поведінкова стратегія).

Проаналізуємо рівень прояву кожної зі стратегій (відсутність, наявність, стійка тенденція) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Вираженість основних поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій (% від загальної кількості опитаних)**

<i>Поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії</i>	<i>Відсутність тенденції</i>	<i>Наявність тенденції</i>	<i>Стійка тенденція</i>
Залежність	4.3	73.9	21.8
Незалежність	21.3	77.7	1.0
Комунікативність	0.3	89.0	10.7
Некомунікативність	10.6	89.1	0.3
Прийняття «боротьби»	26.9	71.5	1.6
Уникання «боротьби»	1.6	71.3	27.1

Отже, 21.8% персоналу організацій демонструють стійку тенденцію до залежності, що свідчить про високий рівень прийняття ними групових, соціальних норм, стандартів і цінностей, які притаманні цьому колективу або організації, конформність, підтримку дій лідера колективу, але в той же час, відсутність бажання брати на себе відповідальність за те, що відбувається в колективі. Такі співробітники в усьому покладаються на керівника або лідера, довіряють йому, мають міцну трудову дисципліну і не бажають проявляти активність та ініціативу.

Стійку тенденцію до незалежності показав лише 1% досліджуваних, а, отже, в організаціях майже немає тих, хто не бажає приймати групові норми, не підкоряється організаційним стандартам та цінностям, протистоїть лідеру та має намір стати лідером, прагне високого статусу в групі та є незалежним у судженнях. На наш погляд, це є позитивною ознакою, оскільки, злагоджена робота, ефективне функціонування організації, високий рівень продуктивності вимагають достатнього рівня залежності як стратегії міжособистісної взаємодії і набагато менше – незалежності.

Наступна тенденція – комунікативність – характеризується бажанням взаємодіяти з колективом, спілкуватись, контактністю, прагненням до емоційних проявів у спілкуванні, відкритістю, легкістю у встановленні контактів, ініціативністю у спілкуванні, бажанням зближення: 10.7% персоналу мають стійку тенденцію до такої поведінки. Ця стратегія є продуктивною у взаємодії з колегами і дозволяє налагодити комунікацію в організації відповідним чином, до того ж, серед співробітників 89% мають тенденцію до комунікативності – це є достатньо позитивною ознакою міжособистісних взаємин в колективі і показником небайдужості співробітників один до одного.

Лише 0.3% респондентів, навпаки, мають стійку виражену стратегію некомуникативності, вони не йдуть на контакт та спілкування з колегами, уникають зустрічей та зібрань у колективі, не відповідають на дружні прояви, хворобливо ставляться до зауважень, є стриманими та такими, яким подобається більш формальний стиль взаємодії в колективі.

Однак, варто зауважити, що наявність обох тенденцій (і комуникативності – 89.0%, і некомуникативності – 89.1%) є однаковою у персоналу організацій. Керівництву організацій, організаційним психологам для підвищення ефективності комунікації між співробітниками варто спиратися на 10.7% співробітників зі стійкою комуникативною тенденцією, а також формувати цю стійку тенденцію у тих, у кого вона в наявності за допомогою спеціально розроблених тренінгових програм комуникативної компетентності у професійній та міжособистісній взаємодії, психолого-організаційного консультування співробітників і колективів, які відчувають труднощі у комунікації з колегами, мають комуникативні бар'єри у спілкуванні.

Прийняти «боротьбу», а саме: активно брати участь у груповому житті, інтегруватися у групову взаємодію, підвищувати або зміцнювати свій статус в колективі, підтримати одну із сторін у конфлікті, влаштовувати сварки готові лише 1.6% співробітників організацій. Окрім цього, їм властиві такі характеристики, як конфліктність, іронічність, роздратування, підступність, сердитість. Однак, такі співробітники в організаціях знаходяться у меншості.

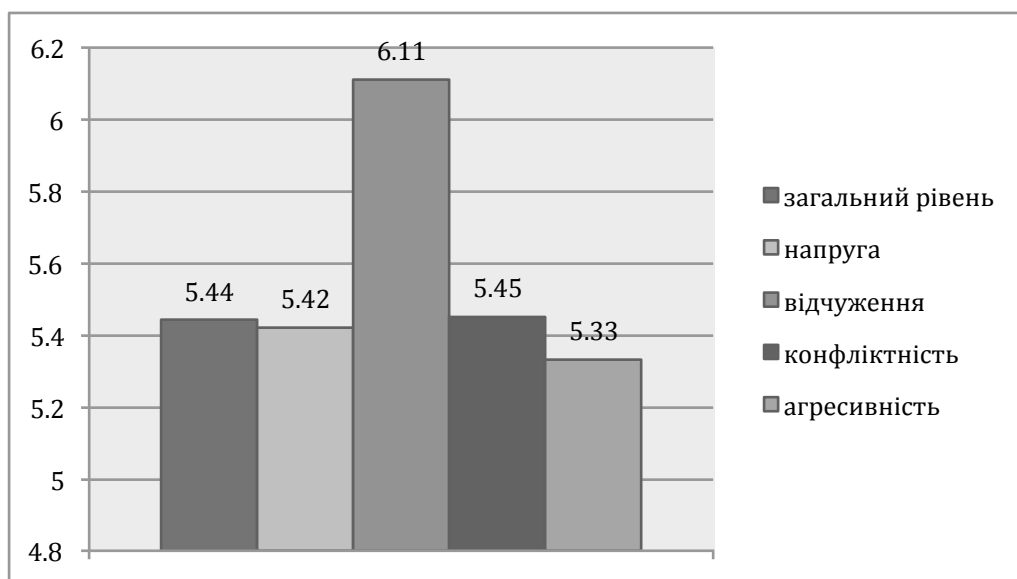
Стійко уникають «боротьби» 27.1% персоналу, які не бажають долучатися до групової взаємодії, боротьби за свій статус в колективі, відчувають тривогу через конфлікти, посідають нейтральну позицію у суперечках, схильні до компромісів, уникають сварок, критики інших, приховують власні почуття.

На наш погляд, ця тенденція взаємодії також є позитивною, оскільки забезпечує організації нормальний рівень функціонування, злагодженої взаємодії між співробітниками, вони менше часу витрачають на вирішення неконструктивних взаємин, а більше – на виконання робочих завдань.

Отже, персонал сучасних організацій у міжособистісній взаємодії більше використовує конструктивні поведінкові стратегії (залежності, комуникативності, уникання «боротьби»), ніж деструктивні (незалежність, некомуникативність, прийняття «боротьби»).

Перейдемо до аналізу результатів дослідження **спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі**, яка може бути гармонійною або дисгармонійною (мати високі рівні напруги, відчуження, конфліктності, агресивності). На рис. 3.1. відображені середні

показники оцінки персоналом інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі.



**Рис. 3.1. Оцінка персоналом інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі (M, max=10)**

Отже, оцінка інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі знаходиться на середньому рівні, тобто їх не можна назвати гармонійними, більше того, вони тяжіють до дисгармонійності (загальний показник  $M = 5.44$ ). Якщо, в цілому, показники напруги, конфліктності і агресивності знаходяться на середньому рівні, то рівень відчуження є вищим за інші, тобто у відносинах має місце певна недовіра до партнерів по взаємодії, непорозуміння, дистанція у спілкуванні, ці взаємини не викликають почуття комфорту, можливо переживання самотності, ізолюваності, незважаючи на те, що людина знаходиться серед своїх колег. На наш погляд, відчуження є пасивною стратегією у взаємодії з колегами протилежної статі та є свідченням намагання уникнути взаємодії, а, отже, персонал воліє спілкуватися з колегами з гендерної інгрупи, ніж з представниками гендерної аутгрупи. З нашої точки зору, це є ознакою гендерної диференціації у професійній площині, змістовний аналіз якої представлений у роботах С.Л. Бем [27], Н. Гаврикової [62], Т.І. Кандаурової [119], Н.В. Лавриненко [149], G.R. Elly et. al [305], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344], T. Melamed [359] та ін. [283; 325; 388; 389; 394].

Гендерна диференціація у професійній діяльності є стійкою тенденцією розмежування у професійному спілкуванні та взаємодії за гендерною ознакою; є процесом, в якому відмінності між чоловіками і жінками наділяються соціальним значенням і використовуються як засоби соціальної та професійної стратифікації і це призводить до уникнення

взаємодії в особистісних і професійних питаннях з представниками протилежної статі.

Перейдемо до аналізу рівнів прояву кожної складової інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5.*

**Рівні суб'єктивної оцінки інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі співробітниками організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

<i>Рівень</i>	<i>Загальний показник</i>	<i>Напруга</i>	<i>Відчуження</i>	<i>Конфліктність</i>	<i>Агресивність</i>
Низький	21.8	19.0	10.8	15.0	18.1
Середній	59.2	64.6	62.5	70.4	67.4
Високий	19.0	16.2	26.7	14.6	14.5

Отже, загалом, 59.2% респондентів мають середній рівень і лише 21.8% – низький рівень дисгармонійності інтерперсональних відносин з протилежною статтю, що підтверджує наявність певних проблем у взаємодії між чоловіками та жінками в організаціях. Високий загальний показник є свідченням наявності стійкої дисгармонії у взаємодії з колегами протилежної статі: 19% співробітників вказують на це.

Позитивним є те, що всього 14.6% співробітників вказують на високий рівень конфліктності та 14.5% – на високий рівень агресивності у взаєминах з колегами протилежної статі. Однак, однією з визначених проблем є те, що майже третина співробітників організацій (26.7%) має високий рівень відчуження у взаємодії з колегами протилежної статі. Це є підтвердженням наявності міжгрупової диференціації у взаємодії між гендерними групами, які можуть втілюватися у вигляді інгрупового фаворитизму або аутгрупової дискримінації [2; 90], в залежності від контексту взаємодії.

За допомогою розрахунку коефіцієнту кореляції Пірсона встановлені зв'язки між різними параметрами цієї суб'єктивної оцінки на рівні статистичної значущості ( $p < 0.01$ ). Так, найбільш корелюють між собою показники напруги та агресивності ( $r = 0.707$ ), конфліктності і агресивності ( $r = 0.764$ ), меншою мірою напруга корелює з конфліктністю у взаєминах ( $r = 0.632$ ) та відчуженням ( $r = 0.616$ ).

Отже, у співробітників, які зосереджені на відносинах з колегами з гендерної аутгрупи, поглинені думками про ці відносини (які до того ж є нестійкими, супроводжуються почуттям сум'яття, емоційної нестійкістю, підвищеною стомлюваністю), також більше виникає протиріч, протистояння, протиборства, у відносинах кожен орієнтується на свої інтереси, прагне нав'язати вигідні для себе рішення, відкрито бореться за реалізацію своїх інтересів. Окрім цього, з'являється прагнення

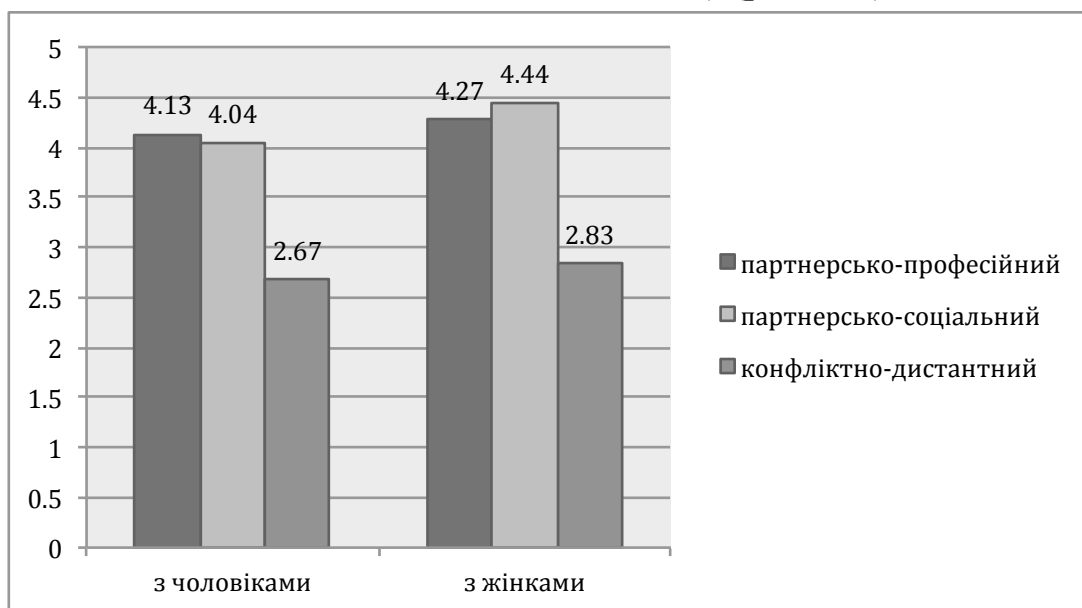
підпорядкувати собі колег протилежної статі, домінувати над ними, експлуатувати їх, знайти контроль над іншими людьми. Можливі прояви різкості, грубості у відносинах (як у вербальній, так і в невербальній формі), непрямой агресії.

Отже, загалом, інтерсуб'єктивна взаємодія з колегами протилежної статі тяжіє до дисгармонійної, системоутворюючою ознакою якої є відчуження між гендерними групами, яке є пасивною стратегією у взаєминах, окрім цього напруга, агресивність і конфліктність найбільше пов'язані між собою в цій взаємодії.

Перейдемо до визначення основних **типів гендерної взаємодії персоналу організацій**.

Як зазначалося у підрозділі 3.1., розроблена нами методика дозволяє визначати інтенсивність прояву трьох типів гендерної взаємодії персоналу організацій: партнерсько-професійного, партнерсько-соціального, конфліктно-дистантного з колегами чоловічої і жіночої статі окремо.

Аналіз середніх показників ( $M$ ,  $\max = 7$ ) показав, що партнерсько-професійний тип ( $M = 4.13$  з чоловіками та  $M = 4.27$  з жінками) та партнерсько-соціальний тип ( $M = 4.04$  з чоловіками та  $M = 4.44$  з жінками) знаходяться на більш високому рівні прояву, ніж конфліктно-дистантний тип ( $M = 2.67$  з чоловіками та  $M = 2.83$  з жінками) (рис. 3.2).



**Рис 3.2. Типи гендерної взаємодії персоналу організацій (M, max = 7)**

Отже, в сфері професійної взаємодії (партнерсько-професійний тип) персонал організацій має вищий за середній рівень співпадіння професійних інтересів з колегами, підтримує точки зору своїх колег з багатьох питань професійної діяльності, отримує інтелектуальну та

практичну підтримку, сприяння у професійному зростанні, підтримує ділові взаємини з колегами.

В площині соціальної взаємодії (партнерсько-соціальний тип) колеги в основному розуміють один одного, радують, викликають захоплення. Персонал спілкується між собою, підтримує точку зору один одного з багатьох питань особистого життя та стосунків, говорить про особисте; співробітники надають один одному емоційну підтримку, є прикладом у житті один для одного. З колегами у співробітників виникають довірливі відносини, з ними він (вона) має дружні стосунки.

Рівень конфліктно-дистантного типу взаємодії дозволяє стверджувати, що кількість суперечок, дискусій, конфліктів та непорозумінь у співробітників з колегами як чоловічої, так і жіночої статі є помірним.

Розрахунок коефіцієнту кореляції Пірсона показав, що партнерсько-професійний тип взаємодії з чоловіками корелює з соціально-партнерським типом теж з чоловіками ( $r = 0.671$ ,  $p < 0.01$ ) та слабше – з партнерсько-професійним типом взаємодії з жінками ( $r = 0.335$ ,  $p < 0.01$ ), а також з конфліктно-дистантним типом взаємодії з чоловіками ( $r = 0.279$ ,  $p < 0.01$ ).

Партнерсько-професійний тип взаємодії з жінками, окрім зазначеного, корелює з партнерсько-соціальним типом взаємодії теж з жінками ( $r = 0.629$ ,  $p < 0.01$ ) та менше – з партнерсько-соціальним типом взаємодії з чоловіками ( $r = 0.249$ ,  $p < 0.01$ ).

Конфліктно-дистантний тип взаємодії з чоловіками корелює з таким же типом взаємодії з жінками ( $r = 0.581$ ,  $p < 0.01$ ) і не корелює з позитивними типами (партнерсько-професійним і партнерсько-соціальним): вищий рівень конфліктів і дистанціювання у взаємодії, обмеження спілкування з чоловічою гендерною групою, відповідає вищому рівню у конфліктно-дистантній взаємодії з жіночою гендерною групою.

Отже, позитивні типи гендерної взаємодії персоналу організацій (партнерсько-професійний та партнерсько-соціальний) вище корелюють між собою у середині кожної гендерної групи, ніжче – між гендерними групами. Отже, персонал прагне позитивної професійної та поза професійної взаємодії з колегами певної статі, радше ніж з колегами іншої статі. Чи є це підтвердженням гендерної диференціації і розмежування в організаційній взаємодії персоналу (того, що чоловіки більше взаємодіють з чоловіками, а жінки – з жінками) – визначимо у 4 розділі, який присвячений чинникам гендерної взаємодії персоналу організацій, в тому числі статевим відмінностям.

В табл. 3.6. представлені рівні вираженості типів гендерної взаємодії у відсотках як з чоловіками, так і з жінками.



**Рівні вираженості типів гендерної взаємодії персоналу  
організацій  
(% від загальної кількості опитаних)**

<i>Тип взаємодії</i>	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Партнерсько-професійний з чоловіками	26.0	57.5	16.4
Партнерсько-професійний з жінками	17.6	67.7	14.7
Партнерсько-соціальний з чоловіками	21.3	67.4	11.3
Партнерсько-соціальний з жінками	12.7	70.6	16.7
Конфліктно-дистантний з чоловіками	26.4	59.1	14.5
Конфліктно-дистантний з жінками	21.3	61.2	17.6

Аналіз рівнів вираженості кожного з типів взаємодії показав, що більше половини респондентів мають середній рівень інтенсивності взаємодії кожного типу: від 57.5% партнерсько-професійної взаємодії з чоловіками, до 70.6% партнерсько-соціальної взаємодії з жінками, отже, найвища інтенсивність взаємодії спостерігається в позапрофесійному (міжособистісному, особистісному) спілкуванні з колегами жіночої статі, з якими у респондентів складаються довірливі відносини, дружні стосунки, особистісна взаємодія.

Окрім цього, низький рівень конфліктно-дистантної взаємодії з чоловіками мають 26.4% респондентів, з жінками – 21.3% опитаних: отже, майже третина співробітників не має конфліктів, непорозумінь, суперечок з колегами, у взаємодії використовує тенденцію до зближення, а не відсторонення. З нашої точки зору, це позитивно характеризує гендерну взаємодію персоналу організацій.

Однак, варто відзначити, що третина респондентів (26%) мають низький рівень партнерсько-професійної взаємодії з чоловіками, а також 21.3% персоналу мають низький рівень партнерсько-соціального типу взаємодії з чоловіками, а отже, позитивні типи взаємодії з чоловіками виражені менше, ніж з жінками. На наш погляд, це може бути обумовлено особливостями вибірки нашого дослідження, в якій більшість складають жінки.

Однак, цей факт потребує додаткового вивчення, обґрунтування і подальшої корекції, оскільки такі дані відображають наявність гендерної диференціації і сегрегації у взаємодії персоналу організацій, що може негативно позначатися на продуктивності і якості вирішення робочих завдань, а також на психологічній атмосфері в колективі, задоволеності роботою, процесах комунікації в організації.

Таким чином, аналіз поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії, інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, визначення домінуючих типів гендерної взаємодії дозволив нам

охарактеризувати сутність та основні особливості гендерної взаємодії персоналу організацій. Наступний підрозділ буде присвячено вивченню взаємозв'язку між типами гендерної взаємодії, стратегіями міжособистісної взаємодії та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, що дозволить нам перевірити висунуті емпіричні гіпотези та уточнити розроблену нами теоретичну модель гендерної взаємодії персоналу організацій.

### **3.3. Взаємозв'язок типів гендерної взаємодії персоналу організацій зі стратегіями міжособистісної взаємодії та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі**

Підрозділ присвячено аналізу емпіричного дослідження взаємозв'язків між окремими параметрами гендерної взаємодії персоналу організацій, а отже висвітленню наступних питань:

- *вивченню зв'язку типів гендерної взаємодії з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій;*
- *аналізу зв'язку типів гендерної взаємодії із суб'єктивною оцінкою інтерперсональних відносин з колегами протилежної статі, яка визначає гармонійну або дисгармонійну спрямованість цих відносин;*
- *визначенню зв'язку між поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу і спрямованістю інтерсуб'єктивної взаємодії персоналу з колегами протилежної статі.*

Даний аналіз дозволить нам обґрунтувати основні змістовні особливості гендерної взаємодії персоналу організацій та її типів, з'ясувати, наскільки окремі параметри цієї взаємодії пов'язані між собою. Окрім цього, перевірити *емпіричні гіпотези* про те, що:

1) тип гендерної взаємодії персоналу організацій пов'язаний з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, а саме: партнерсько-професійному та партнерсько-соціальному типу взаємодії відповідають конструктивні стратегії, деструктивні стратегії відповідають конфліктно-дистантному типу взаємодії;

2) існує зв'язок між типом гендерної взаємодії персоналу і спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі, а саме: партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний тип співвідноситься із гармонійною спрямованістю, а конфліктно-дистантний із дисгармонійною спрямованістю;

3) існує зв'язок між спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій, а саме: гармонійна спрямованість

пов'язана з конструктивними стратегіями, дисгармонійна – з деструктивними.

Почнемо з аналізу зв'язку типу гендерної взаємодії і поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій. Результати аналізу отриманих даних показали, що існує кореляційний зв'язок конфліктно-дистантного типу взаємодії як з чоловіками, так і з жінками та таких стратегій, як залежність, незалежність, прийняття «боротьби», уникання «боротьби» (табл. 3.7). Кореляційного зв'язку між позитивними типами гендерної взаємодії (партнерсько-професійним і партнерсько-соціальним) знайдено не було.

Таблиця 3.7.

**Зв'язок конфліктно-дистантного типу гендерної взаємодії і поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій (r)**

Поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії	Конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії	
	з чоловіками	з жінками
Залежність	<b>-0.23**</b>	<b>-0.13**</b>
Незалежність	<b>0.24**</b>	<b>0.13**</b>
Комунікативність	-0.02	0.04
Некомунікативність	0.02	-0.04
Прийняття «боротьби»	<b>0.15**</b>	<b>0.17**</b>
Уникання «боротьби»	<b>-0.15**</b>	<b>-0.17**</b>

\*\* p < 0.01

Отже, як видно з табл. 3.7., зв'язок спостерігається щодо таких поведінкових стратегій, як залежність, незалежність, прийняття «боротьби» та уникання «боротьби». Стратегії, які пов'язані із комунікативністю та некомунікативністю не корелюють з конфліктно-дистантним типом взаємодії.

Вище зазначалося, що такі стратегії міжособистісної взаємодії персоналу організацій, як незалежність і прийняття «боротьби» є деструктивними для колективу і адекватної організаційної взаємодії та організаційного розвитку, а, отже, вони позитивно корелюють з конфліктно-дистантним типом взаємодії як з чоловіками, так і з жінками. В той час, як залежність і уникання «боротьби» є конструктивними стратегіями для організацій – і вони негативно корелюють з конфліктно-дистантним типом гендерної взаємодії. У взаємодії з чоловіками ця кореляція є сильнішою, ніж у взаємодії з жінками.

Отже, можна дійти висновку, що конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії (наявність проблем у міжособистісних стосунках представників обох гендерних груп, негативні емоції, уникнення

професійного та поза професійного спілкування, збереження дистанції) пов'язаний з небажанням приймати групові норми, протистоянням у взаємодії як показниками незалежної стратегії, а також конфліктністю, іронічністю, роздратуванням як ознаками стратегії прийняття «боротьби».

Уточнення статевих відмінностей у взаємозв'язку конфліктно-дистантного типу гендерної взаємодії і поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій показало наступне: у чоловіків конфліктно-дистантний тип взаємодії з чоловіками корелює на рівні  $p < 0.01$  із залежністю ( $r = -0.2$ ), незалежністю ( $r = 0.18$ ), прийняттям «боротьби» ( $r = 0.25$ ), униканням «боротьби» ( $r = -0.26$ ); конфліктно-дистантна взаємодія з жінками корелює лише з прийняттям «боротьби» ( $r = 0.24$ ) та униканням «боротьби» ( $r = -0.25$ ). У жінок конфліктно-дистантна взаємодія з чоловіками корелює на рівні  $p < 0.01$  лише з залежністю ( $r = -0.22$ ) і незалежністю ( $r = 0.22$ ), а з жінками – з залежністю ( $r = -0.18$ ), незалежністю ( $r = 0.18$ ), прийняттям «боротьби» ( $r = 0.18$ ) та униканням «боротьби» ( $r = -0.18$ ).

Отже, у чоловіків конфліктно-дистантний тип взаємодії з жінками сильніше пов'язаний зі стратегіями прийняття «боротьби» (позитивно) і уникання «боротьби» (негативно) і загалом не пов'язаний зі стратегіями залежної і незалежної поведінки. У жінок конфліктно-дистантна взаємодія з чоловіками пов'язана лише з залежністю (негативно) і незалежністю (позитивно). Ці результати показують, що жінки і чоловіки у конфліктно-дистантній взаємодії з колегами протилежної статі використовують різні стратегії: жінки орієнтовані на незалежність і уникають залежності, а чоловіки готові прийняти «боротьбу» у взаєминах з колегами жіночої статі і не готові її уникати.

На наш погляд, це відповідає соціально-психологічному змісту гендерної ідентичності жінок і чоловіків, системі жіночих і чоловічих гендерних ролей, в тому числі і в професійній площині, які висвітлені в наших роботах [218; 219] та роботах інших вчених: О.А. Гаврилиці [63], Т.В. Говорун та ін. [75], П.П. Горностая [80], О. Кісь [129], С.М. Оксамитної [180], Л.Б. Шнейдер [247].

Згідно цим дослідженням, залежність та підпорядкованість, уникання «боротьби» – це стереотипні жіночі властивості, фемінні характеристики особистості; незалежність та прийняття «боротьби» є нормами чоловічої гендерної ролі, характеристиками домінантних моделей маскулінності. А, отже, чоловіки і жінки певною мірою намагаються відповідати суспільним вимогам, які висуваються до них. Однак, зазначимо, що жінки, у яких склалися конфліктно-дистантні взаємини з чоловіками у міжособистісній взаємодії використовують «маскулінну» стратегію незалежної поведінки.

На наш погляд, це є ознакою появи конкурентного середовища у гендерній взаємодії в організаціях і того, що жінки починають долучатися до маскулінних практик у професійній площині і вже, як показують наші дослідження, майже зрівнялися з чоловіками у рівні маскулінних рис у структурі психологічної статі особистості, а іноді, рівень маскулінності у жінок є не нижчим, ніж рівень фемінності.

Однією з причин використання жінками таких стратегій є, на нашу думку, те, що ці стратегії є більш успішними та ефективними саме в професійному середовищі і дають можливість жінкам бути конкурентоспроможними, мати кар'єрні перспективи, уникати дискримінаційних практик, які застосовуються до жіночої групи, більше взаємодіяти і спілкуватися у професійній площині, а не лише у соціальній в організаційній взаємодії.

Змістовний аналіз статевої особливості типів взаємодії і поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії представлений у наступному розділі.

Загалом, отримані результати частково підтверджують нашу гіпотезу про те, що між поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій і типом гендерної взаємодії персоналу організацій існує зв'язок: деструктивні стратегії (незалежність, некомунікативність, прийняття «боротьби») дійсно відповідають конфліктно-дистантному типу взаємодії (який є негативним); а ось зв'язку позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного і партнерсько-соціального) з конструктивними стратегіями (залежності, комунікативності, уникання «боротьби») знайдено не було.

Наступним кроком в аналізі змістовних особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій є визначення взаємозв'язку між **типом гендерної взаємодії персоналу та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі** (його суб'єктивною оцінкою) (табл. 3.8).

Отже, партнерсько-професійний тип взаємодії з чоловіками позитивно корелює з загальним рівнем дисгармонійності / гармонійності міжособистісних взаємин з протилежною статтю, так само як і показник напруги, конфліктності та агресивності. Теж саме можна сказати і про партнерсько-соціальну взаємодію з чоловіками. Однак, рівень кореляції в обох випадках є незначним.

Партнерсько-професійний тип взаємодії з жінками позитивно корелює лише з напругою. Партнерсько-соціальний тип взаємодії з жінками, як бачимо, загалом не корелює з рівнем дисгармонійності стосунків, а отже позитивні типи взаємодії з жінками (партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний) не корелюють з дисгармонійною спрямованістю взаємодії з протилежною статтю.

Таблиця 3.8.

**Зв'язок між типом гендерної взаємодії та суб'єктивною оцінкою інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі (r)**

<i>Оцінка інтерперсональних взаємин</i>	<i>Загальн. показник</i>	<i>Напруга</i>	<i>Відчуження</i>	<i>Конфліктність</i>	<i>Агресивність</i>
<i>Тип взаємодії</i>					
Партнерсько-професійний з чол.	<b>0.14**</b>	<b>0.16**</b>	<b>0.1*</b>	<b>0.13**</b>	<b>0.11**</b>
Партнерсько-професійний з жін.	0.06	<b>0.11**</b>	0.07	0.06	0.01
Партнерсько-соціальний з чол.	<b>0.1**</b>	<b>0.16**</b>	0.01	<b>0.14**</b>	<b>0.11**</b>
Партнерсько-соціальний з жін.	-0.02	0.04	-0.07	-0.01	0.01
Конфліктно-дистантний з чол.	<b>0.28**</b>	<b>0.26**</b>	<b>0.14**</b>	<b>0.28**</b>	<b>0.32**</b>
Конфліктно-дистантний з жін.	<b>0.33**</b>	<b>0.32**</b>	<b>0.21**</b>	<b>0.31**</b>	<b>0.33**</b>

\*\* p< 0.01 / \* p<0.05

Найбільшу увагу привертає до себе конфліктно-дистантний тип взаємодії як з чоловіками, так і з жінками, оскільки, згідно нашому припущенню, дисгармонійні взаємини з колегами протилежної статі пов'язані як раз з цим типом взаємодії як для чоловіків, так і для жінок (див. табл. 3.8). І отримані нами кореляційні зв'язки на рівні високої статистичної значущості підтверджують наше припущення. Зазначимо також, що кореляція міцніша між конфліктно-дистантним типом взаємодії з жінками і дисгармонійною спрямованістю взаємодії з колегами протилежної статі.

Якщо звернутися до відсоткового розподілу, то серед співробітників, які мають високий рівень конфліктно-дистантного типу гендерної взаємодії з чоловіками, 31.6% показують високий рівень дисгармонійності взаємин з протилежною статтю (лише 9.4% – низький рівень), 23% – високий рівень напруги (9.4% – низький рівень), 33.4% – високий рівень відчуження (6.9% – низький), 23.9% – високий рівень конфліктності (3.4% низький), 29% – високу агресивність (6.9% – низьку) ( $\chi^2 = 71.56$ ,  $p < 0.001$ ).

Серед співробітників, які мають високий рівень конфліктно-дистантної взаємодії з жінками, 33.3% мають високий рівень дисгармонії у взаєминах з колегами протилежної статі (7.7% – низький рівень), 29.8% мають високий рівень напруги (7.1% – низький), 36.9% – високий рівень відчуження (4.9% – низький), 26.3% мають високу конфліктність (6.3% –

низьку) та 24.8% – високу агресивність (4.2% – низьку) ( $\chi^2 = 82.62$ ,  $p < 0.001$ ).

Отже, конфлікти, дистанціювання у взаємодії, небажання спілкуватися, суперечки з колегами, конкуренція в роботі, перешкоджання кар'єрному зростанню – всі ці характеристики взаємодії з колегами пов'язані з напругою, відчуженням, агресивністю та конфліктністю інтерсуб'єктивних стосунків з колегами протилежної статі.

Відзначимо, що відчуження, як ознака дисгармонійності стосунків з протилежною статтю, найбільше виражена у тих, хто має високий рівень конфліктно-дистантної взаємодії – таким чином вони більше використовують пасивну стратегію уникання взаємодії, ніж активну стратегію конфронтації, відкритих конфліктів, агресії.

Отже, можемо дійти висновку, що конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії персоналу організацій пов'язаний з дисгармонійною спрямованістю міжособистісної взаємодії з колегами протилежної статі, при цьому, на приблизно однаковому рівні як з чоловіками, так і з жінками. Однак, позитивні типи гендерної взаємодії (партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний) не пов'язані з гармонійною спрямованістю стосунків з колегами протилежної статі, більше того, ці типи взаємодії з чоловіками хоч і слабо, але позитивно корелюють також з дисгармонійною спрямованістю означених взаємин. Можемо припустити, що це пов'язано з особливостями взаємодії між гендерними групами в організації: жінки можуть відчувати певний рівень напруги, конфліктності і агресії навіть у партнерських типах взаємодії з чоловіками.

Загальний аналіз цих особливостей буде поданий у наступному розділі, однак уточнимо деякі статеві відмінності у взаємозв'язку конфліктно-дистантного типу взаємодії з оцінкою взаємин з колегами протилежної статі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

**Статеві особливості зв'язку конфліктно-дистантного типу гендерної взаємодії з суб'єктивною оцінкою інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі (r)**

Суб'єктивна оцінка інтерперсональних взаємин	Конфліктно-дистантний тип взаємодії з жінками		Конфліктно-дистантний тип взаємодії з чоловіками	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
Загальна	0.28**	0.33**	0.27**	0.32**
Напруга	0.33**	0.30**	0.33**	0.28**
Відчуження	0.15*	0.21**	0.09	0.22**
Конфліктність	0.24**	0.34**	0.26**	0.29**
Агресивність	0.28**	0.34**	0.30**	0.35**

\*\*  $p < 0.01$  / \*\* $p < 0.05$

Загалом, конфліктно-дистантна взаємодія у чоловіків як з гендерною інгрупою, так і з гендерною аутгрупою менше пов'язана з дисгармонійною спрямованістю їх взаємин з колегами жіночої статі. У жінок цей зв'язок більше виражений. До того ж, відчуження, яке ми вважаємо пасивним патерном взаємодії, у чоловіків не корелює з конфліктно-дистантним типом взаємодії з чоловіками і лише на рівні тенденції пов'язане із взаємодією з жінками. Отже, чоловіки, які вступають у суперечки та дискусії з колегами своєї та протилежної статі, конкурують в роботі і приватному житті, мають конфлікти, які розчаровані в колегах, – вони, при цьому, не відчувають відчуження, не прагнуть дистанціюватися від них, уникнути взаємодії.

На наш погляд, це свідчить про те, що чоловіки, навіть у конфліктній взаємодії, намагаються триматися своєї гендерної групи, не полишати спілкування з нею, навіть, якщо воно дисгармонійне, конфліктне і агресивне. Згідно роботам I.C. Клециної [133] С.М. Оксамитної [180], D.L. Collinson et al. [297], R.M. Connell [299], M.S. Kimmel [343], M.A. Messner [360], для чоловіка у професійній і організаційній площині важливо бути активно включеним у маскулінну гендерну групу, яка надає більш високий професійний і соціальний статуси, більше кар'єрних можливостей, є соціально прийнятною і допомагає відповідати чоловічим гендерним нормам. В такому разі чоловіки зазнають менше санкцій з боку гендерної інгрупи, ніж у випадку, коли вони намагаються уникати чоловіків, «не приймають» виклик – за це маскулінна інгрупа може їх покарати, або, навіть, виключити із кола спілкування.

Отже, спрацьовує так званий ефект «паршивої вівці» (black sheep effect) [89], який є ознакою міжгрупової диференціації та полягає в тому, що член гендерної інгрупи, який дотримується соціальних норм, оцінюється більш позитивно, ніж такий же ж член гендерної аутгрупи, а член гендерної інгрупи, який порушує норми – більш негативно, ніж такий же ж член гендерної аутгрупи [3; 89; 90; 128].

У жінок агресивність і конфліктність найбільше пов'язані з негативним типом гендерної взаємодії з інгрупою (жінками), агресивність з конфліктно-дистантною взаємодією з аутгрупою (чоловіками). Загальний рівень дисгармонійності інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі більше пов'язаний з конфліктно-дистантним типом взаємодії у жінок, ніж у чоловіків.

На наш погляд, загально високий рівень негативної забарвленості міжособистісної та гендерної взаємодії у жінок потребує уваги організаційних психологів, розробки додаткових програм психологічного супроводу жіночої гендерної групи, які б допомагали знизити рівень відчуженості, агресивності, конфліктності, зорієнтувати співробітників на позитивні стратегії та типи взаємодії з колегами своєї та протилежної



статі, відмовитися від гендерних стереотипів та традиційних установок на позиції і ролі чоловіків і жінок в професійній діяльності, міжособистісному спілкуванні, організаційній взаємодії.

Отже, наша гіпотеза про взаємозв'язок типів взаємодії з оцінкою інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі частково підтверджується: конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії співвідноситься з дисгармонійною спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, а от партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний тип не пов'язані із гармонійною спрямованістю цих взаємин.

Перейдемо до аналізу зв'язку **спрямованості інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій.**

Одна з гіпотез нашого дослідження полягає у припущенні про те, що гармонійна спрямованість пов'язана з конструктивними стратегіями (залежності, комунікативності, уникнення «боротьби»), дисгармонійна – з деструктивними (незалежності, некомуникативності, прийняття «боротьби»). Результати дослідження доводять наявність зв'язку між визначеними параметрами взаємодії (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

**Зв'язок між суб'єктивною оцінкою інтерперсональних взаємин з протилежною статтю та поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій (r)**

Оцінка інтерперсональних взаємин	Загальний показник	Напруга	Відчуження	Конфліктність	Агресивність
Поведінкові стратегії					
Залежність	<b>-0.152**</b>	-0.026	-0.014	<b>-0.234**</b>	<b>-0.234**</b>
Незалежність	<b>0.145**</b>	0.018	0.009	<b>0.23**</b>	<b>0.232**</b>
Комунікативність	-0.054	0.002	<b>-0.122**</b>	-0.069	0.017
Некомуникативність	0.058	0.003	<b>0.127**</b>	0.071	-0.015
Прийняття «боротьби»	<b>0.174**</b>	0.065	-0.005	<b>0.287**</b>	<b>0.269**</b>
Уникання «боротьби»	<b>-0.174**</b>	-0.066	0.008	<b>-0.286**</b>	<b>-0.271**</b>

\*\* p< 0.01

Отже, загальний показник дисгармонійності інтерперсональної взаємодії позитивно корелює з такими поведінковими стратегіями, як незалежність ( $r = 0.145$ ,  $p < 0.01$ ) та прийняття «боротьби» ( $r = 0.174$ ,  $p < 0.01$ ), а негативно – з залежністю ( $r = -0.152$ ,  $p < 0.01$ ) та униканням «боротьби» ( $r = -0.174$ ,  $p < 0.01$ ).

Окрім цього, конфліктність та агресивність також прямо корелюють з незалежністю ( $r = 0.23$ ,  $p < 0.01$  та  $r = 0.232$ ,  $p < 0.01$  відповідно) та прийняттям «боротьби» ( $r = 0.287$ ,  $p < 0.01$  та  $r = 0.269$ ,  $p < 0.01$  відповідно), зворотно – із залежністю ( $r = -0.234$ ,  $p < 0.01$  в обох випадках) та униканням «боротьби» ( $r = -0.286$ ,  $p < 0.01$  та  $r = -0.271$ ,  $p < 0.01$  відповідно).

Ці дані свідчать про відповідність рівня дисгармонійності інтерперсональної взаємодії з колегами протилежної статі певним поведінковим стратегіям у взаємодії в організації, які також містять негативні риси: конфліктності, напруженості у стосунках, небажання приймати групові норми, боротьбі за власне місце у колективі, за владу – це ознаки таких стратегій, як незалежність та прийняття «боротьби». Отже, неконструктивні стратегії прямо пов'язані з рівнем дисгармонійності взаємин з колегами протилежної статі, а конструктивні стратегії – зворотно пов'язані.

В свою чергу, рівень відчуження (прагнення дистанціюватися від колег, відсутність довіри, розуміння, близькості, відчуття ізолюваності) в інтерперсональній взаємодії з колегами протилежної статі прямо корелює з некомуникативністю, яка розуміється як небажання йти на контакт та спілкування з колегами, уникання зустрічей та зібрань, відсутність відповіді на дружні прояви, хворобливе ставлення до зауважень, стриманість, формальний стиль взаємодії з оточуючими ( $r = 0.127$ ,  $p < 0.01$ ); зворотно – з комуникативністю (контактність, прагнення до емоційних проявів у спілкуванні як у колективі, так і за його межами, бажання взаємодіяти з колективом, спілкуватись, відкритість, легкість у встановленні контактів, ініціативність у спілкуванні, бажання зближення) –  $r = -0.127$ ,  $p < 0.01$ . Таким чином, за своїм психологічним змістом, стратегія некомуникативності відповідає відчуженню, в той час як комуникативність, навпаки, – зближенню.

Лише такий показник дисгармонійності інтерсуб'єктивної взаємодії як напруга не має значущого зв'язку з жодною із поведінкових стратегій. На наш погляд, це обумовлено тим, що напруга – є відчуттям і більше станом, в той час як відчуження, конфліктність і агресивність відповідають поведінковому рівню і є більше стратегіями поведінки (активними або пасивними), ніж психологічними станами, якщо їх розуміти в контексті взаємодії.

Отже, наше припущення про існування зв'язку між спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій підтверджується: дисгармонійна спрямованість прямо корелює з такими деструктивними стратегіями як незалежність та прийняття «боротьби», зворотно – з залежністю та униканням «боротьби» як конструктивними поведінковими стратегіями.

## ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

1. На емпіричному етапі дослідження з'ясовано, що домінуючими поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій є залежність, комунікативність, уникання «боротьби», змістовні характеристики яких є позитивними для організаційного розвитку, формування сприятливої атмосфери в колективі, а, отже, визначаються як конструктивні. Незалежність, некомунікативність, прийняття «боротьби», які характеризуються конфліктністю, напруженістю у стосунках, небажанням приймати групові норми, боротьбою за власне місце в колективі та за владу і тому є деструктивними для організаційної взаємодії, мають нижчий рівень вираженості.

2. Встановлено, що інтерсуб'єктивні взаємини персоналу з колегами протилежної статі тяжіють до дисгармонійних, системоутворюючою ознакою якої є відчуження між гендерними групами, яке є пасивною стратегією у взаєминах. Окрім цього, напруга, агресивність і конфліктність найбільше пов'язані між собою в цій взаємодії, але меншою мірою визначають дисгармонійність таких взаємин.

3. З'ясовано, що домінуючими типами гендерної взаємодії персоналу організацій є партнерсько-професійний та партнерсько-соціальний типи. Конфліктно-дистантний тип взаємодії має нижчий рівень інтенсивності.

У сфері професійної взаємодії (партнерсько-професійний тип) персонал сучасних організацій має вищий за середній рівень відповідності професійних інтересів з колегами, підтримує точки зору своїх колег з багатьох питань професійної діяльності, отримує інтелектуальну та практичну підтримку, сприяння у професійному зростанні, підтримує ділові взаємини з колегами.

В площині соціальної взаємодії (партнерсько-соціальний тип) виявлено достатній рівень спілкування, підтримки, особистих взаємин. Співробітники надають один одному емоційну підтримку. З колегами виникають довірливі відносини, дружні стосунки.

Рівень конфліктно-дистантного типу взаємодії дозволяє стверджувати, що кількість суперечок, дискусій, конфліктів та непорозумінь у персоналу з колегами як чоловічої, так і жіночої статі є помірним.

4. Частково підтверджено гіпотезу про зв'язок між типом гендерної взаємодії персоналу і спрямованістю інтерперсональних взаємин між гендерними групами, а саме: партнерсько-професійний тип

взаємодії з чоловіками слабо позитивно корелює з загальним рівнем дисгармонійності міжособистісних взаємин з протилежною статтю, так само як і показник напруги, конфліктності та агресивності. Теж саме можна сказати і про партнерсько-соціальну взаємодію з чоловіками. Партнерсько-професійний тип взаємодії з жінками корелює лише з напругою, а партнерсько-соціальний тип загалом не корелює з рівнем дисгармонійності стосунків, а отже, позитивні типи взаємодії з жінками (партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний) не корелюють з дисгармонійною спрямованістю взаємодії з протилежною статтю. Конфліктно-дистантний тип взаємодії, в свою чергу, пов'язаний з дисгармонійною спрямованістю міжособистісної взаємодії з колегами протилежної статі на майже однаковому рівні як з чоловіками, так і з жінками.

5. З'ясовано, що тип гендерної взаємодії персоналу організацій також частково пов'язаний з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, а саме: існує кореляційний зв'язок конфліктно-дистантного типу взаємодії як з чоловіками, так і з жінками та таких стратегій, як залежність, незалежність, прийняття «боротьби», уникання «боротьби»: у чоловіків конфліктно-дистантний тип взаємодії з жінками сильніше пов'язаний зі стратегіями прийняття «боротьби» і уникання «боротьби» і загалом не пов'язаний зі стратегіями залежної і незалежної поведінки. У жінок конфліктно-дистантна взаємодія з чоловіками пов'язана лише з залежністю і незалежністю.

Отже, жінки і чоловіки у конфліктно-дистантній взаємодії з колегами протилежної статі використовують різні стратегії: жінки орієнтовані на незалежність і уникають залежності, а чоловіки готові прийняти «боротьбу» у взаєминах з колегами жіночої статі і не готові її уникати. Кореляційного зв'язку між позитивними типами гендерної взаємодії (партнерсько-професійним і партнерсько-соціальним) знайдено не було.

6. Визначено зв'язок між спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій, а саме: дисгармонійна спрямованість інтерперсональних взаємин (рівень конфліктності та агресивності) прямо корелює з поведінковими стратегіями, які також містять негативні ознаки і є деструктивними: незалежність та прийняття «боротьби»; відчуження корелює зі стратегією некоммуникативності. В той час як позитивні стратегії: залежність та уникання «боротьби» – зворотно корелюють з конфліктністю та агресивністю, а комунікативність – з відчуженням.

Визначені труднощі у гендерній взаємодії персоналу організацій, а саме: тяжіння інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі до

дисгармонійних, високий рівень негативної забарвленості міжособистісної та гендерної взаємодії у жінок, різні стратегії конфліктно-дистантної взаємодії в обох гендерних групах, потребують, на наш погляд, уваги організаційних психологів, розробки додаткових програм психологічного супроводу жіночої гендерної групи, інтенсифікації та поглиблення партнерсько-професійної взаємодії між чоловіками і жінками, підтримки сформованої партнерсько-соціальної гендерної взаємодії персоналу.

## **РОЗДІЛ 4. ОСОБИСТІСНІ ЧИННИКИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Четвертий розділ монографії висвітлює результати емпіричного дослідження особистісних чинників гендерної взаємодії персоналу організацій, в якому уточнені основні соціально-демографічні характеристики співробітників, емпірично визначені особистісні гендерні характеристики персоналу організацій, представлений гендерний психологічний портрет сучасного працівника, який складається з соціально-демографічних характеристик, рівнів маскулінності і фемінності, психологічної статі особистості, особливостей гендерної ідентичності, гендерних ролей і стереотипів. Значна частина розділу присвячена аналізу зв'язку соціально-демографічних та гендерних особистісних характеристик співробітників із гендерною взаємодією персоналу організацій: з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії, спрямованістю інтрасуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, з типами гендерної взаємодії персоналу організацій. У розділі також визначені основні проблеми гендерної взаємодії, пов'язані з особистісними характеристиками персоналу, які потребують розв'язання.*

### **4.1. Особистісні гендерні характеристики персоналу організацій: гендерний психологічний портрет співробітника**

Аналіз особистісних чинників гендерної взаємодії персоналу організацій передбачає, на наш погляд, висвітлення наступних питань:

- *уточнення основних соціально-демографічних характеристик співробітників;*
- *емпіричного визначення гендерного психологічного портрету співробітників, який складається з рівнів маскулінності і фемінності, психологічної статі особистості, особливостей гендерної ідентичності, ролей і стереотипів персоналу.*

Це дозволить нам охарактеризувати мікрорівень гендерної взаємодії, а саме – його особистісну складову.

Почнемо з уточнення **соціально-демографічних характеристик персоналу організацій**, який брав участь у нашому дослідженні (табл. 4.1), до яких належать: стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, стаж роботи в організації. та їх відсотковий розподіл.

Таблиця 4.1.

**Соціально-демографічні характеристики персоналу організацій**

<i>Соціально-демографічні характеристики</i>	<i>% від кількості опитаних</i>	<i>Кількість, M, SD</i>
Стать	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жінки – 68.6%</li> <li>• Чоловіки – 31.4%</li> </ul>	Жінки – 781 Чоловіки - 357
Вік	<ul style="list-style-type: none"> <li>• до 27 років – 30.5%;</li> <li>• 27-45 років – 43.0%;</li> <li>• 46-59 років – 24.7%;</li> <li>• 60-71 рік – 1.8%.</li> </ul>	від 18 до 71 року, M = 36.8, SD = 11.7
Сімейний стан	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неодружені – 30.7%</li> <li>• Одружені – 56.7%</li> <li>• Розлучені – 10.9%</li> <li>• Вдівці - 1.7%</li> </ul>	
Кількість дітей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жодної – 33.1%</li> <li>• одна – 39.8%</li> <li>• дві – 23.0%</li> <li>• три та більше – 4.1%</li> </ul>	
Стаж роботи в організації		Від 1 до 45 років M = 11.22, SD = 10.17

Отже, більшість нашої вибірки складають жінки, що обумовлено гендерною професійною сегрегацією і диференціацією відповідно до сфер діяльності (освітня сфера, медична, соціально-правового захисту населення, торгівельна, сфера послуг: це ті сфери, де відсоток жінок коливається у межах від 50% до 90% від загальної кількості персоналу). «Чоловічі» професійні сфери належать до тих, що пов'язані з важкою фізичною працею: промислові підприємства, вугільна промисловість (так звані «скляні підвали» за М. Kimmel [344]); сфери управління (її вищих ланок), органів МВС, підрозділів МНС та ін., в яких можливості проведення досліджень є обмеженою з декількох причин. По-перше, відсутність запиту від частини підприємств на психологічні дослідження (за виключенням психологічного тестування на профпридатність та професійну деформацію), психологічний супровід лінійного персоналу; по-друге, неготовність і небажання власне персоналу таких підприємств брати участь у дослідженнях, низький рівень психологічної просвіти, тощо: для чого потрібен психолог в організації і яка користь від його роботи; по-третє, в організаціях, які не належать до сфери діяльності «людина – людина», безпосередня взаємодія з психологом, зазвичай, не практикується або пов'язана лише з психологічним вимірюванням психофізіологічних параметрів.

Середній вік персоналу, який брав участь у дослідженні, складає 36 років, майже половина співробітників (43.0%) належать до вікової групи 27-45 років. Загалом, більшість (73.5%) – це персонал до 45 років, співробітників пенсійного віку (від 60 років) – всього 1.8% (при цьому, за даними Держкомстату України за 2014 рік 21.6% населення має понад 60 років). Статистично значущих відмінностей в кількості чоловіків і жінок в кожній віковій групі знайдено не було.

Більше половини співробітників (56.7%) є одруженими, в основному мають або 1 дитину (39.8%), або не мають дітей взагалі (33.1%) – третина респондентів нашого дослідження (30.5%) – це персонал до 27 років, у більшості якого ще немає дітей.

Стаж роботи в організації складає від одного року до 45 років, в середньому 11 років.

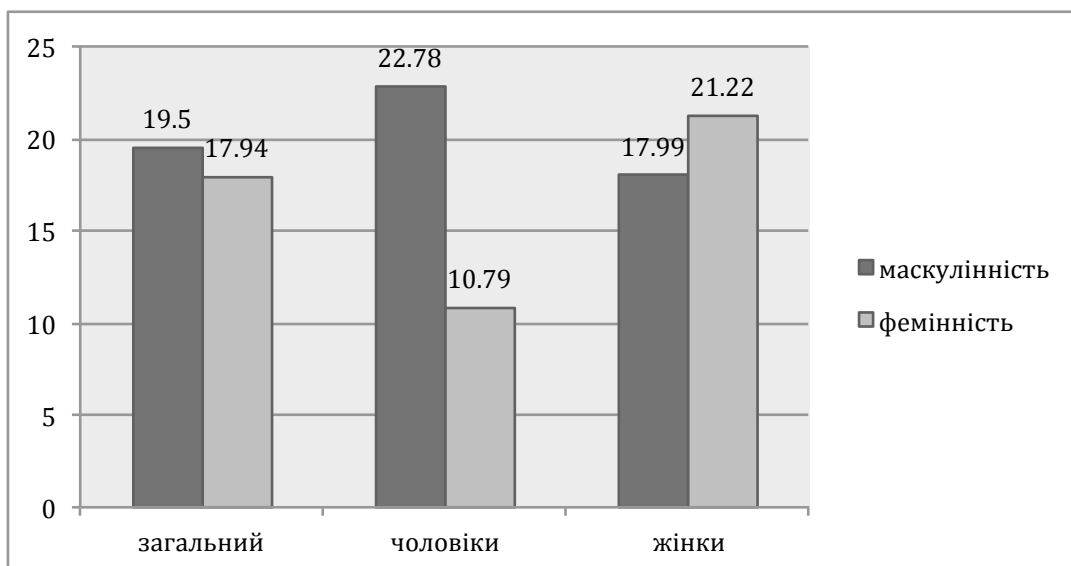
Таким чином, «узагальнений» співробітник організацій, які брали участь в нашому дослідженні – це заміжня жінка віком 36 років, яка має 1 дитину та працює в організації 11 років.

Аналіз **гендерних характеристик особистості співробітників** почнемо з визначення *рівня маскулінності та фемінності персоналу організацій*, обґрунтування яких, як і психологічної статі особистості, здійснюється в рамках мультиполярної концепції гендеру, представленої у роботах С.Л. Бем [27], І.С. Клециної [133], Л.М. Ожигової [179], М.Кimmel [344] та висвітленої у теоретичній частині дисертаційного дослідження і наших роботах [218; 220], згідно якій маскулінність і фемінність є психологічними властивостями особистості, як чоловіків, так і жінок, які не є біполярним континуумом: високий рівень маскулінності не означає обов'язково низького рівня фемінності і навпаки. Окрім цього, і маскулінність, і фемінність є сукупністю характеристик, які відображають, відповідно, чоловічі і жіночі ролі, норми, цінності, прийняті в соціо-культурному середовищі на даному етапі розвитку суспільства.

Середні рівні маскулінності і фемінності особистості співробітників організацій представлені на рис. 4.1. Максимальний рівень за кожною шкалою складає 49 балів, мінімальний – мінус 35.

Загалом, рівні маскулінності і фемінності у співробітників знаходяться на приблизно однаковому середньому рівні (маскулінність –  $M = 19.5$  ( $SD = 12.05$ ), фемінність –  $M = 17.94$  ( $SD = 11.03$ )). При цьому, знайдено кореляційний зв'язок між рівнем фемінності у чоловіків та жінок ( $r = -0.44$ ,  $p < 0.01$ ): у чоловіків цей рівень істотно нижчий ( $M = 10.79$ ,  $SD = 10.58$ ), ніж у жінок ( $M = 21.22$ ,  $SD = 9.59$ ). В той час як кореляція показників маскулінності у жінок ( $M = 17.99$ ,  $SD = 11.98$ ) та чоловіків ( $M = 22.78$ ,  $SD = 11.54$ ) є слабкою ( $r = 0.19$ ,  $p < 0.01$ ).





**Рис. 4.1. Показники рівня маскулінності і фемінності у персоналу організації (М)**

На наш погляд, низький рівень фемінності у чоловіків можна пояснити чоловічими гендерними ролями та нормами, згідно яким, відхилення від «нормативної маскулінності» призводить до санкцій з боку гендерної інгрупи, зниження статусу чоловіка в ній, позбавлення його певних привілеїв, які має чоловіча гендерна група. В той час як статево нетипова поведінка жінок має набагато вищий рівень толерантності як зі сторони суспільних норм, так і зі сторони гендерних ін- та аутгруп. Дослідження С.Л. Бем [27], Ш.М. Берн [31], Т.І. Кандаурової [119], Н.В. Кулагіної [147], Н.В. Лавриненко [149], А.В. Мікляєвої та ін. [164], D.L. Collinson et.al [297], R.M. Connell [299], R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344], підтверджують наше припущення.

Аналіз *психологічної статі персоналу організацій* передбачав визначення її типу (андроґінної, маскулінної, фемінної, недиференційованої (табл. 4.2).

*Таблиця 4.2.*

**Тип психологічної статі особистості персоналу організацій у % від загальної кількості опитаних**

Психологічна стать	Загальний	Чоловіки	Жінки
Андроґінна	58.6	46.5	64.1
Фемінна	15.5	3.1	21.1
Маскулінна	16.5	38.3	6.6
Недиференційована	9.5	12.1	8.2

Отже, більшість респондентів (58.6%) є носіями андроґінної статі особистості, фемінна стать зустрічається у 15.5% випадків, маскулінна – у 16.5%, недиференційована – 9.5%.

Окрім цього, існує статистично значущий зв'язок ( $\chi^2 = 216.55$ ,  $p < 0.001$ ) між статтю та типом андрогінності. Як видно з таблиці 4.2., у чоловіків маскулінна стать зустрічається частіше (38.3%), ніж у жінок – фемінна (21.1%). Також серед жінок більше андрогінної статі (64.1%), ніж серед чоловіків (46.5%).

Ці данні підтверджують, що жінки сьогодні є більш андрогінними, а кількість чоловіків, які психологічно знаходяться в межах своєї біологічної статі все ще достатня кількість [220]. На наш погляд, гендерний рольовий репертуар жінок розширюється швидше за сприяння толерантності суспільства до цього процесу, все більшої інтегрованості жінок в професійну сферу, суспільно-політичне життя країни. В той час як чоловіки все ще обмежені більш жорсткими суспільними вимогами та існуючими стереотипами у своїх можливостях відійти від статево типової поведінки. Загалом, відсотковий розподіл за типами психологічної статі залишається у межах норми як у чоловіків, так і у жінок.

Перейдемо до визначення особливостей **гендерної ідентичності, гендерних стереотипів та ролей персоналу організацій на їх зв'язку з гендерною взаємодією**. Як вже зазначалося, дослідження цього чиннику проводилося за допомогою проективного методу незакінчених речень «Я – чоловік / жінка» Л.М. Ожигової [193, с.261-262].

Цей метод дозволив нам здійснити аналіз гендерної ідентичності, стереотипів та ролей співробітників організацій (чоловіків і жінок) за наступними параметрами: 1) змістовні характеристики гендерної складової Я-концепції особистості; 2) їх відповідність існуючим гендерним нормам, ролям та стереотипам в соціальній, професійній, сімейній, сексуальній сферах, у сприйнятті зовнішніх та внутрішніх гендерно-забарвлених характеристик особистості; 3) гендерна диференціація у відповідях чоловіків і жінок.

Аналіз речень представлений нами не у тій послідовності, в якій речення подані у методиці, а поділений на три компоненти: 1) *змістовно-когнітивний компонент*: я – чоловік / жінка, «...тому що»; «...і знаю, що», «... і для мене»; 2) *мотиваційно-діяльнісний компонент*: я – чоловік / жінка «... і хочу», «... і можу», «... і роблю»; 3) *емоційно-оцінний компонент*: я – чоловік / жінка «... і не терплю», «... і засмучений тим, що», «... і радий, коли». Таке об'єднання в аналізі нам здається логічним, оскільки відображає трикомпонентну структуру гендерної ідентичності, запропоновану в роботах багатьох дослідників цього феномену: когнітивний, емоційний, поведінковий.

Оскільки більшість респондентів у відповідях могли перерахувати декілька позицій, то загальна кількість відсотків за кожним реченням перевищує 100%. Нижче представлені узагальнені та систематизовані за допомогою методу контент-аналізу відповіді респондентів (у % від

загальної кількості опитаних), які одразу були розподілені за статевою ознакою.

Отже, почнемо з першої групи питань, які узагальнюють **змістовно-когнітивний компонент** сутності гендерної ідентичності та відображають існуючі гендерні ролі чоловіків і жінок, в тому числі й стереотипні (табл. 4.3).

Таблиця 4.3.

**Характеристика змістовно-когнітивного компоненту гендерної ідентичності персоналу організацій  
(% від загальної кількості опитаних)**

Питання	Відповіді	
	Жінки	Чоловіки
«Я чоловік / жінка, тому що»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Народилася такою (38.7)</li> <li>• Маю жіночі якості, риси характеру (28.4)</li> <li>• Я – мати (можу народити дитину (15.7))</li> <li>• Вродлива (10.5)</li> <li>• Маю чоловічі якості, риси характеру (3.6)</li> <li>• Дружина, берегиня (1.6)</li> <li>• Слабка стать (1.6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Народився таким (62.5)</li> <li>• Маю чоловічі якості, риси характеру (30.8)</li> <li>• Не можу народити дитину (2.9)</li> <li>• Подобаються жінки (3.7)</li> </ul>
«Я чоловік / жінка і знаю, що»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потрібна родині (21.9)</li> <li>• Все в моїх руках, багато чого можу (18.8)</li> <li>• Я права (6.8)</li> <li>• Все буде добре (20.5)</li> <li>• Потрібно для щастя (16.1)</li> <li>• Вродлива, приваблива (16.7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потрібен родині (20.4)</li> <li>• Все в моїх руках, багато чого можу (14.5)</li> <li>• Досягну свого (20.5)</li> <li>• Я прав (5.6)</li> <li>• Мене люблять жінки (15.6)</li> <li>• Сильний (13.2)</li> <li>• Розумний (6.1)</li> <li>• Інші чоловічі якості (4.1)</li> </ul>
«Я чоловік / жінка і для мене» (важливо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сім'я та здоров'я близьких (39.5)</li> <li>• Чоловік та стосунки з ним (18.2)</li> <li>• Для мене немає перешкод, все можу (10.5)</li> <li>• Бути жінкою (8.8)</li> <li>• Матеріальні блага, робота, статус (3.7)</li> <li>• Бути потрібною, щоб цінували, увага (17.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сім'я та здоров'я близьких (32.3)</li> <li>• Жінка та стосунки з нею (12.3)</li> <li>• Для мене немає перешкод, все можу (26.1)</li> <li>• Бути чоловіком (18.5)</li> <li>• Матеріальні блага, робота, статус (12.9)</li> <li>• Контролювати ситуацію (4.6)</li> </ul>

*«Я чоловік / жінка, тому що»*. В цьому реченні як у жінок, так і у чоловіків зустрічаються наступні відповіді: народився таким (62.5% чоловіків) / народилася такою (38.7% жінок); жінки перераховують жіночі якості та характеристики (28.4%) або чоловічі якості (3.6%), а чоловіки – виключно чоловічі (30.8%). Жіночі якості або характеристики, на які вказують жінки: ніжна, тендітна, жіночна, наївна та ін. Чоловічі характеристики, на які вказують чоловіки: хоробрий, сильний, головний, захисник, розумний та ін.

Жінки в цьому реченні ще вказують на репродуктивні можливості (я – мати – 15.7%), зовнішні ознаки (я – вродлива – 10.5%), сімейні ролі (дружина, берегиня – 1.6%), слабка стать – 1.6%. В той час як чоловіки вказують на відсутність можливості народити дитину (2.9%) та на те, що їх приваблюють жінки (3.7%).

Загалом, жінки називають набагато більше жіночих якостей або характеристик, ніж чоловіки – такі результати відповідають дослідженням С.Л. Бем [27], П.П. Горностая [80], Л.Б. Шнейдер [247], М. Kimmel [344], згідно яким норми жіночої гендерної ролі набагато ширші, ніж норми чоловічої ролі, а, отже, набір якостей, які традиційно вважаються жіночими є більшим, ніж набір чоловічих якостей. Окрім цього, норми жіночої гендерної ролі не є такими ж жорсткими та статевотиповими, як чоловічі, тому жінки можуть вказувати на наявність у них чоловічих якостей і інтерпретувати їх як такі, що належать жінці, а чоловіки змушені стійко дотримуватися стевотипових маскулінних норм.

*«Я чоловік / жінка і знаю, що»*: потрібна / потрібен родині, знаю, що потрібно родині – таку відповідь дають 21.9% жінок та 20.4% чоловіків; все в моїх руках, багато чого можу – 18.8% жінок, 14.5% чоловіків; я прав(а) – 6.8% жінок та 5.6% чоловіків. Це відповіді, які подібні у жіночій та чоловічій групі.

Окрім цього, жінки знають, що потрібно для щастя (16.1%), а чоловіки знають, що їх люблять жінки (15.6%). Чоловіки знають, що досягнуть свого (20.5%). Жінки знають, що все буде добре (20.5%), що вродливі, привабливі (16.7%). Чоловіки – що сильні (13.2%) та розумні (6.1%).

Отже, для чоловіків і жінок майже однаково важливо знати, що родина їх потребує – ця відповідь зустрічається найчастіше. Окрім цього, жінки більш позитивно налаштовані (знають, що все буде добре, згадують позитивні емоції – щастя), а чоловікам важливо підкреслити свої маскулінні характеристики (сила, розум).

*«Я чоловік / жінка і для мене»*: більшість відповідей як жінок, так і чоловіків починалися зі слова «важливо». Отже, важливим для обох статей є: сім'я та здоров'я близьких (39.5% жінок та 32.3% чоловіків); чоловік та стосунки з ним, кохання – 18.2% жінок, жінка та стосунки з

нею – 12.3% чоловіків; матеріальні блага, робота, статус – 12.9% чоловіків та 3.7% жінок. Важливо бути жінкою – 8.8%, чоловіком – 18.5%. Це одним розповсюдженим варіантом відповіді було: «і для мене немає перешкод, я все можу» – 26.1% чоловіків та 10.5% жінок.

Окрім цього, для жінок важливо бути потрібною, щоб її цінували, увага до неї – 17.4%, а для чоловіка важливо контролювати ситуацію – 4.6%.

Як бачимо, найважливіше у житті як жінок, так і чоловіків – сім'я, близькі люди, особистісні взаємини. Робота, матеріальний та соціальний статус традиційно є важливішими для чоловіків – їх виявилось в 3 рази більше, ніж жінок, для яких це важливо.

Отже, змістовно-когнітивний компонент гендерної ідентичності співробітників жіночої і чоловічої статі в основному наповнений фемінними (для жінок) і маскулініними (для чоловіків) характеристиками, частково відображає міжособистісні ролі (коханої, коханого, матері, дружини, батька та ін.); спрямований на стосунки з родиною, близькими, їх добробут та здоров'я, на відчуття власної фемінності або маскуліності та їхнє визнання та підтримку оточуючими, що дозволяє трактувати гендерну ідентичність як особистісний феномен, більшістю пов'язаний зі сферою міжособистісних взаємин.

Наступний компонент гендерної ідентичності – **мотиваційно-діяльнісний**, який відображає потребнісну сферу особистості, пов'язану з гендерною складовою Я-концепції особистості та дії індивіда в напрямку реалізації цих прагнень (табл. 4.4).

«Я – чоловік / жінка і хочу»: бути щасливою (28.9% жінок) / бути щасливим (8.4% чоловіків), кохання – 33.1% жінок і лише 1.6% чоловіків, жінку хочуть 17.7% чоловіків, а ось чоловіка – 2.1% жінок.

Ці відповіді відображають сценарії стосунків у чоловіків і жінок з протилежною статтю, які є різними за дослідженнями Т.В. Говорун та ін. [75], С.І. Голод [77], О. Здравомислової та ін. [112], А. Темкіної [214]: жінка вкладає в поняття «кохання» стосунки з чоловіком і передбачає, що стосунки є наслідком почуттів, а чоловіки під стосунками часто розуміють сексуальне бажання («хочуть жінку»).

Цікавим є те, що чоловіки хочуть «чоловіком бути» (23.1%), а жінки хочуть «залишатися жінкою» (8.4%) (див. табл. 4.4). На наш погляд, це свідчить про те, що чоловікам потрібно підтверджувати свій статус чоловіка діями, вчинками, а жінки є жінками без необхідності це постійно підтверджувати, головне – не виходити за межі фемінності. Стереотипні висловлювання, які ми постійно чуємо, тому є підтвердженням: «залишайся жінкою», «будь чоловіком»!

**Характеристика мотиваційно-діяльнісного компоненту  
гендерної ідентичності персоналу організацій  
(% від загальної кількості опитаних)**

Питання	Відповідь	
	Жінки	Чоловіки
«Я – чоловік / жінка і хочу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бути щасливою (28.9)</li> <li>• Кохання (33.1)</li> <li>• Чоловіка (2.1)</li> <li>• Залишатися жінкою (8.4)</li> <li>• Мати сім'ю, дітей, чоловіка (14.6)</li> <li>• Успіхів в роботі, кар'єрного зростання (2.1)</li> <li>• Матеріального статку (9.5)</li> <li>• Уваги, піклування, поваги до себе (11.6)</li> <li>• Радощів у житті (10.0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бути щасливим (8.4)</li> <li>• Кохання (1.6)</li> <li>• Жінку (17.7)</li> <li>• Бути чоловіком (23.1)</li> <li>• Мати сім'ю, дітей, дружину (11.1)</li> <li>• Успіхів в роботі, кар'єрного зростання (18.9)</li> <li>• Матеріального статку (10.7)</li> <li>• Бути головним, мати владу (10.7)</li> <li>• Добробуту і стабільності (7.7)</li> <li>• Жити (4.6)</li> <li>• Бути надійним (3.8)</li> </ul>
«Я чоловік / жінка і можу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Багато чого (28.9)</li> <li>• Бути жінкою (жіночі норми та особливості поведінки) (35.2)</li> <li>• Все для своєї сім'ї (13.7)</li> <li>• Працювати, заробляти (2.1)</li> <li>• Любити (8.8)</li> <li>• Народити дитину (6.5)</li> <li>• Допомогати іншим (4.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Багато чого (37.7)</li> <li>• Бути чоловіком (чоловічі норми та особливості поведінки) (15.4)</li> <li>• Все для своєї сім'ї (14.6)</li> <li>• Працювати, заробляти (10.2)</li> <li>• Постояти за себе, бути сильним (15.4)</li> <li>• Бути лідером, головним (8.5)</li> </ul>
«Я чоловік / жінка і роблю»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Те, що потрібно, можу, повинна (22.6)</li> <li>• Те, що хочу (16.8)</li> <li>• Свою роботу, бізнес (16.6)</li> <li>• Все для родини (20.3)</li> <li>• Добро, світ кращім (15.6)</li> <li>• Все, щоб залишатися жінкою (8.3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Те, що потрібно, можу, повинен (25.1)</li> <li>• Те, що хочу (22.1)</li> <li>• Свою роботу, бізнес (32.2)</li> <li>• Все для родини (5.8)</li> <li>• Добро, світ кращім (6.9)</li> <li>• Все, щоб бути чоловіком (3.3)</li> </ul>

Як видно з табл. 4.4., на бажання мати сім'ю, дітей, чоловіка або дружину вказують 11.1% жінок та 14.6% чоловіків – ці дані суперечать розповсюдженому гендерному стереотипу щодо того, що жінки хочуть заміж, сім'ю, а чоловіки одружуватися не бажають, бо для них це є менш значимим, ніж для жінок.

Успіхів в роботі, кар'єрного зростання, досягнення своїх цілей у професійній діяльності хочуть 18.9% чоловіків і лише 2.1% жінок. А от бажання матеріального статку або матеріальних цінностей є у 9.5% жінок та 10.7% чоловіків.

Жінки також хочуть уваги, піклування, поваги до себе (11.6%), мають гедоністичні потреби (хочу свята, радості, радіти життю, миру, краси) – 10.0%. У відповідях на інші питання жінки також частіше за чоловіків підкреслюють або бажання, або наявність позитивних емоцій, потреби у тому, щоб їх переживати.

Чоловіки, в свою чергу, хочуть бути головними, мати владу (10.7%), добробуту, стабільності (7.7%), бути надійним (3.8%), жити (4.6%). Зазначимо, що жінки не вказують на потребу жити, а вказують на потребу радіти життю.

Як видно з відповідей, кар'єра, можливість заробляти, мати владу, головувати – все це залишається «чоловічою справою», жінки або загалом не вказують на такі бажання, або таких жінок незначний відсоток, порівняно із чоловіками. В той час як сім'я, діти є важливими для обох статей. Зазначимо також, що на це питання було отримано найбільше різноманітних відповідей (по 2-3 від кожного респондента).

*«Я чоловік / жінка і можу»*: багато чого – основна відповідь серед чоловіків (37.7%) та частини жінок (28.9%). На те, яким я можу бути з точки зору жіночих норм поведінки або особистісних властивостей вказують 35.2% жінок, чоловічих – 15.4% чоловіків.

Серед жіночих норм поведінки та особистісних властивостей у відповідях зустрічаються наступні: можу бути слабкою, часто змінювати настрої, готувати, створювати затишок, кокетувати, ходити на підборах, прикидатися дурною, бути ніжною та лагідною та ін.

Серед чоловічих норм поведінки та особистісних властивостей вказувалося на фізичні можливості, подолання труднощів, захист жінок, роль лідера, головного, самостійність, виконання важкої роботи. Також чоловіки можуть бути турботливими, ніжними, забезпечувати сім'ю.

Як жінки (13.7%), так і чоловіки (14.6%) вказують у відповідях на те, що вони можуть зробити для своєї сім'ї. Підкреслюють свою змогу працювати та заробляти 10.2% чоловіків та 2.1% жінок, що знов показує, що робота важлива для більшої кількості чоловіків, ніж жінок.

Окрім зазначеного, жінки вказують на свою можливість любити (8.8%), народити дитину (6.5%), допомагати іншим (4.2%). Чоловіки

вказують, що можуть постояти за себе, бути сильним (15.4%) бути лідером, головним (8.5%)

*«Я чоловік / жінка і роблю»*: те, що потрібно, можу, повинен / повинна – 22.6% жінок та 25.1% чоловіків, те, що хочу – 16.8% жінок та 22.1% чоловіків, свою роботу, бізнес – 32.2% чоловіків і 16.6% жінок, все для родини – 20.3% жінок та 15.8% чоловіків, добро, світ кращим – 15.6% жінок, 6.9% чоловіків. І знов, – роблю все, щоб нею (жінкою) залишатися – 8.3%, все, щоб ним (чоловіком) бути – 3.3%.

Отже, мотиваційно-діяльнісний компонент гендерної ідентичності співробітників пов'язаний з потребою у щасті, коханні, визнанні та підтримці, сім'ї та особистих стосунках. Традиційно, більшу спрямованість на роботу, бізнес, заробіток демонструють чоловіки, жінки більше зосереджені на інтимних, родинних та міжособистісних взаєминах і власних відчуттях.

**Емоційно-оцінний компонент** гендерної ідентичності представлений як позитивним, так і негативним оцінним ставленням особистості до складових її / його взаємодії з оточуючими і з самим собою.

До цього компоненту належать патерни, які особистість не сприймає або відкидає в собі або в інших, а також те, що викликає у нього / неї позитивні емоції (табл. 4.5).

*«Я чоловік / жінка і не терплю»*: брехню та обман (34.7% жінок та 35.4% чоловіків); зради (18.4% жінок, 19.2% чоловіків). Цікавим є те, що чоловічої зради не терплять 12.1% жінок, а жіночої – 1.5% чоловіків; приниження (8.5% чоловіків та 5.3% жінок). Отже, респонденти розрізняють зраду як таку і зраду партнера, коханої / коханого, ставлення до якої є набагато більш актуальним для жінок, ніж для чоловіків. Загалом, ці три позиції пов'язані між собою, бо зрада (в тому числі партнера) зазвичай базується на брехні та обмані.

Жінки також вказують на нетерпимість до грубості, хамства – 35.3% та насильства – 5.3%. Чоловіки терпіти не можуть дурості та ідіотів – 25.4%, слабкості – 14.6%, хвастощів, підлабузництва – 8.5%, геїв – 3.1%. Загалом, чоловіки вказують більший перелік того, що вони не терплять, ніж жінки (терпимість традиційно є фемінною властивістю).

Отже, для жінок найбільш важливим є відсутність грубості і хамства, брехні та обману у взаємодії (це ще раз підкреслює важливість ставлення інших для жінки і, можливо, негативний досвід взаємодії, в тому числі у особистих стосунках з чоловіком), чоловіки також не терплять брехні, обману і зради, окрім цього, для них важливий розум, інтелект, відсутність слабкості – знов характеристики, які традиційно вважаються маскулініними [31; 299; 343; 372].



Таблиця 4.5.

**Характеристика емоційно-оцінного компоненту гендерної  
ідентичності персоналу організацій  
(% від загальної кількості опитаних)**

Питання	Відповідь	
	Жінки	Чоловіки
«Я чоловік / жінка і не терплю»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Брехні, обману (34.7)</li> <li>• Зради (18.4)</li> <li>• Чоловічої зради (12.1)</li> <li>• Приниження (5.3)</li> <li>• Грубості, хамства (35.3)</li> <li>• Насильства (5.3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Брехні, обману (35.4)</li> <li>• Зради (19.2)</li> <li>• Жіночої зради (1.5)</li> <li>• Приниження (8.5)</li> <li>• Дурості, ідіотів (25.4)</li> <li>• Слабкості (14.6)</li> <li>• Підлабузництва (8.5)</li> <li>• Геїв (3.1)</li> </ul>
«Я чоловік / жінка і засмучений тим, що»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ставленням інших (18.3)</li> <li>• Суспільно-політичною, економічною ситуацією в країні (14.1)</li> <li>• Проблемами у родині (18.7)</li> <li>• Непорозуміннями і сварками (3.6)</li> <li>• Фінансовими негараздами (3.1)</li> <li>• Проблемами на роботі (3.6)</li> <li>• Не все виходить (6.5)</li> <li>• Життя коротке, проблема смерті (7.3)</li> <li>• Стосунками з чоловіками (12.5)</li> <li>• Відсутністю чоловіка (7.3)</li> <li>• Сексуальними проблемами (3.6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ставленням інших (6.6)</li> <li>• Суспільно-політичною, економічною ситуацією в країні (19.8)</li> <li>• Непорозуміннями і сварками (14.5)</li> <li>• Фінансовими негараздами (15.1)</li> <li>• Проблемами на роботі (7.1)</li> <li>• Не все виходить (12.8)</li> <li>• Життя коротке, проблема смерті (12.8)</li> <li>• Стосунками з жінками (12.5)</li> <li>• Сексуальними проблемами (2.5)</li> <li>• Існуванням геїв (3.8)</li> </ul>
«Я чоловік / жінка і радий, коли»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все гаразд з близькими, родиною (44.2)</li> <li>• Все гаразд з дітьми (11.1)</li> <li>• Досягаю мети (6.8)</li> <li>• Ставленню до мене як до жінки (18.4)</li> <li>• Мене кохають (8.9)</li> <li>• Мене цінують, розуміють, я потрібна (13.7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все гаразд з близькими, родиною (26.8)</li> <li>• Все гаразд з дітьми (3.7)</li> <li>• Все виходить, досягаю мети (49.7)</li> <li>• Ставленню жінок до мене (11.2)</li> <li>• Мене кохають (4.6)</li> </ul>

*«Я чоловік / жінка і засмучений тим, що»:* жінки, частіше за все, засмучуються через ставлення до них інших людей – 18.3%, серед чоловіків таких виявилось 6.6%. У чоловіків на першому місці політичні негаразди та соціально-економічна ситуація в країні – 19.8%, це також засмучує 14.1% жінок. Приводом для засмучення у жінок є проблеми в родині (18.7%), а от чоловіки взагалі не вказували на таке, але переймаються через непорозуміння та сварки загалом (14.5%). Серед жінок таких 3.6%.

Фінансові негаразди засмучують 15.1% чоловіків та 3.1% жінок. Проблеми, пов'язані з роботою турбують 7.1% чоловіків та 3.6% жінок. «Не все виходить, не з усім вдається впоратися» – це відповіді 12.8% чоловіків і 6.5% жінок.

Життя здається занадто коротким, турбують питання смерті 12.8% чоловіків і 7.3% жінок. Набагато більше жінок турбують стосунки з чоловіками (9.5%) та відсутність в їхньому житті чоловіка як такого (5.3%), лише 1.9% чоловіків переймаються через свої стосунки з жінками, про відсутність жінки у відповідях взагалі не йшлося. Сексуальні проблеми засмучують 3.6% жінок та 2.5% чоловіків, які також засмучені через існування геїв (3.8%).

Отже, на перших позиціях у жінок знов ставлення до неї інших, міжособистісні взаємини, родинні проблеми. У чоловіків – суспільно-політичні негаразди (дані збиралися до весни 2014 року), непорозуміння, сварки, фінансові негаразди, екзистенційні проблеми. Однак, чоловіків не засмучують ані стосунки в родині, ані взаємини з жінками. Цей факт є підтвердженням існуючих стереотипів щодо більшої зосередженості жінок на взаєминах і того, що жінки частіше переживають негативні емоції щодо ставлення до них чоловіків, в тому числі через те, що багато про це думають і аналізують поведінку чоловіків та порівнюють зі своєю [42; 65; 115; 133; 218].

*«Я чоловік / жінка і радий, коли»:* все гаразд з близькими, з родиною (44.2% жінок та 26.8% чоловіків), все в порядку з дітьми (11.1% жінок та 3.7% чоловіків), все виходить, досягаю мети (49.7% чоловіків та лише 6.8% жінок). Отже, добробут та благополуччя сім'ї є більш важливими для жінок, а для чоловіків – досягнення цілей, реалізація задуманого. Це відповідає гендерній диференціації ролей: експресивній функції жінки, яка зосереджена на стосунках та родині і інструментальній функції чоловіка, який зосереджений на діяльності та досягненнях [31; 218].

В міжособистісних стосунках жінки радіють «ставленню до мене як до жінки» (18.4%), а чоловіки – «ставленню жінок до мене» (11.2%). На наш погляд, жінка тут демонструє бачення себе в соціально-рольовому контексті (жінки хочуть ставлення до своєї жіночної сутності, яка на протязі століть розглядалася як відмінна від чоловічої), а чоловік – в

індивідуальному (ставлення до себе як до людини, індивіда, особистості). М. Kimmel з цього приводу зазначає, що чоловік розглядається як універсальна категорія, на відміну від жінки; чоловік – це людина, яка по суті несе в собі узагальнені характеристики, притаманні людству і тільки чоловіки мають розкіш вдавати, що гендер їх не обходить [344] і саме це робить чоловіка «непомітним» як особистість.

Окрім цього, 8.9% жінок та 4.6% чоловіків радіють тому, що їх кохають. Ще 13.7% жінок радіють взаєморозумінню, тому, що їх цінують, що вони потрібні.

Отже, емоційно-оцінний компонент гендерної ідентичності має більше гендерних відмінностей, ніж інші: саме в цьому компоненті проявляється гендерна диференціація ролей і спрямованості особистості на усвідомлення і реалізацію власної гендерної ідентичності. Окрім цього, забарвленість сприйняття жіночого гендеру більш негативна і зосереджена на фемінному, чоловічого – більш нейтральна та універсальна. Варто зауважити, що у відповідях респондентів професійна діяльність, робоче середовище, взаємини в організації і колективі майже не зустрічаються і не належать до головних складових гендерної ідентичності співробітників, мало відображені у стереотипах, розумінні власної гендерної ролі і призначення. Однак, ця сфера є традиційно більш важливою для чоловіків.

Узагальнення даних дослідження гендерної ідентичності, ролей та стереотипів персоналу організацій, дозволяє стверджувати, що:

- гендерна ідентичність персоналу є особистісним феноменом, який пов'язаний з сутністю жіночого і чоловічого на індивідуальному і міжособистісному рівні (світоглядні позиції, цінності, мотиви і потреби, стосунки з чоловіком / жінкою, дітьми, близькими, родиною, іншими людьми);

- гендерна ідентичність більшості персоналу є андрогінною (оскільки містить однакові для обох гендерних груп відповіді поряд з відмінними); адекватною (базується на біологічній статі, містить фемінні і маскуліні характеристики, має гетеросексуальну спрямованість, враховує переваги власної статевої належності, демонструє високий рівень інформованості щодо гендерних ролей інгрупи);

- гендерні ролі, окреслені у відповідях, є у своїй більшості традиційними та стереотипними: особистісні, батьківські, сімейні, професійні, соціальні; жіночий рольовий набір є більш різноманітним, ніж чоловічий; гендерна толерантність жінок також є вищою;

- найважливіші питання, які турбують респондентів, лежать поза сферою професійної діяльності, кар'єри, матеріальних благ, соціального статусу, які навіть чоловіками не зазначаються як найголовніші, а,

скоріше, виступають джерелом і способом забезпечення родини, дітей, особистого життя.

Останнє показує нам, що і чоловіки, і жінки в організаціях потребують балансу між роботою та іншими сторонами їхнього життя, сім'єю, оскільки саме це є пріоритетом в їхньому житті та є важливою частиною реалізації гендерної ідентичності особистості.

Отже, ці дані будуть враховані нами у подальшій розробці гендерно-спрямованих програм психологічного супроводу персоналу організацій задля забезпечення ефективного організаційного розвитку, безумовно, з врахуванням організаційних чинників гендерної взаємодії персоналу організацій. Наступні підрозділи присвячені аналізу ролі соціально-демографічних і гендерних характеристик співробітників у формуванні гендерної взаємодії персоналу організацій.

#### **4.2. Аналіз зв'язку соціально-демографічних характеристик співробітників з гендерною взаємодією персоналу в організації**

Підрозділ присвячено аналізу дослідження соціально-демографічних чинників гендерної взаємодії персоналу організацій, а саме: впливу статі, віку, стажу роботи в організації на сутність та основні складові гендерної взаємодії: поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії; інтерсуб'єктивні взаємини з колегами протилежної статі; домінуючий тип гендерної взаємодії персоналу організацій. А, отже, у підрозділі висвітлюються наступні питання:

- *визначення статевих відмінностей у гендерній взаємодії персоналу організацій;*
- *аналіз вікових особливостей гендерної взаємодії персоналу та її основних ознак;*
- *обґрунтування впливу стажу роботи в організації на гендерну взаємодію персоналу.*

Це дозволить перевірити нашу *гіпотезу* про те, що існує зв'язок між соціально-демографічними характеристиками співробітників (стать, вік, стаж роботи) і особливостями гендерної взаємодії персоналу організацій.

Почнемо з аналізу **статевих відмінностей у гендерній взаємодії персоналу організацій.**

Спочатку визначимо зв'язок *поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу зі статтю співробітників.*

Аналіз відмінностей у поведінкових тенденціях співробітників різної *статі* показав, що існує статистично значущий зв'язок ( $t = 5.78$ ,  $p < 0.001$ ) між рівнем залежності у жінок ( $M = 12.51$ ) та чоловіків ( $M = 11.12$ ), а також рівнем незалежності ( $M = 7.47$  у жінок та  $M = 8.86$  у чоловіків) –

( $t = -5.82, p < 0.001$ ). Тобто жінки є більш залежними у взаємодії, а чоловіки – більш незалежними, що відповідає існуючим гендерним нормам та стереотипам про підпорядкованість у взаємодії жінки та незалежній позиції, позиції домінування чоловіка, особливо у професійній площині.

Як зазначають С.Л. Бем [27], Н. Гаврікова [62], Т.І. Кандаурова [119], І.С. Клецина [133], М. Kimmel [344] сприйняття суспільством залежності як фемінної властивості заважає жінці реалізовувати свій особистісний та професійний потенціал, просуватися кар'єрними сходами, посідати управлінські посади, які традиційно належать чоловікам, які більше, ніж жінки здатні бути незалежним, самостійними у прийнятті рішень, домінувати, здійснювати управління колективом і організацією.

Окрім цього, існує зв'язок між рівнем уникання «боротьби» у чоловіків ( $M = 11.66$ ) і жінок ( $M = 12.72$ ) ( $t = 5.78, p < 0.001$ ) та рівнем прийняття «боротьби» ( $M = 7.30$  у жінок,  $M = 8.32$  у чоловіків) ( $t = 5.78, p < 0.001$ ): чоловіки більше схильні до активної позиції у взаємодії, ніж жінки, однак, як і жінки, більше намагаються уникнути конфліктів, використовувати конструктивні можливості подолання суперечностей, дійти компромісу, ніж йти на конфронтацію і відкритий конфлікт у взаємодії.

За такими поведінковими тенденціями, як комунікативність та некомунікативність відмінностей у групах чоловіків і жінок не знайдено. Отже, бажання спілкування, інформаційного обміну, товарищескості або їх відсутність не мають гендерних відмінностей.

Варто зауважити, що і у жінок, і у чоловіків рівень залежності є вищим за рівень незалежності, те ж саме стосується рівнів комунікативності і уникання «боротьби», які є вищими за рівні некомунікативності та прийняття «боротьби», а, отже, персонал обох гендерних груп воліє використовувати конструктивні стратегії взаємодії з колегами в організації. Проаналізуємо наявність або відсутність тенденцій по кожному з параметрів взаємодії у чоловіків та жінок (табл. 4.6).

Таблиця 4.6.

**Статеві особливості поведінкових стратегій взаємодії персоналу організацій (% від загальної кількості опитаних)**

Поведінкові стратегії	Відсутність тенденції		Наявність тенденції		Стійка тенденція	
	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.
Залежність	2.1	0.5	86.7	73.6	11.2	25.9
Незалежність	11.2	25.9	86.7	73.9	2.1	0.2
Комунікативність	0.5	0.2	91.0	88.3	8.5	11.5
Некомунікативність	8.5	11.5	91.0	88.3	0.5	0.2
Прийняття «боротьби»	18.1	30.8	80.4	67.9	1.5	1.3
Уникання «боротьби»	1.5	1.3	80.4	67.6	27.1	31.1

Як видно з табл. 4.6., стійку тенденцію до залежності мають 25.9% жінок та лише 11.2% чоловіків. Відсутність тенденції до залежності у взаємодії демонструє лише 0.5% жінок та 2.1% чоловіків. У більшості як чоловіків, так і жінок тенденція до залежності знаходиться на помірному рівні. Вона проявляється у внутрішньому прагненні індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей (соціальних і морально-етичних), а отже, у прийнятті персоналом організацій організаційних норм, цінностей, особливостей організаційній культурі та ін. Отже, згідно результатам, у жінок ця тенденція виражена більше, ніж у чоловіків.

Дані за протилежною поведінковою характеристикою – незалежністю – показують, що відсутність тенденції демонструють 25.9% жінок та лише 11.2% чоловіків, таким чином, у чоловіків рівень незалежності є вищим, ніж у жінок, що відповідає традиційному розподілу особистісних властивостей та рис характеру на маскулінні та фемінні, де незалежність, ініціативність є маскулінною, а підпорядкованість, безініціативність – фемінною.

Важливим показником конструктивної взаємодії в організації є стійка тенденція до комунікативності як чоловіків (8.5%), так і жінок (11.5%). Відсутність тенденції виявлена у менше ніж 1% чоловіків і жінок. Ці показники не підтверджують наявний гендерний стереотип про більший рівень комунікативності у жіночій групі ніж у чоловічій. Тенденція до спілкування (комунікативність) свідчить про контактність, прагнення до емоційних проявів у спілкуванні як у колективі, організації, так і за їх межами, і у чоловіків це прагнення навіть більше, ніж у жінок.

В рамках актуальних гендерних норм та стереотипів знаходиться інша стратегія: прийняття «боротьби», низький рівень якої має 30.8% жінок і лише 18.1% чоловіків. Однак, більшість чоловіків (80.4%) та 67.9% жінок демонструють активне прагнення брати участь у житті організації та колективу, домагатися більш глибокого статусу в системі міжособистісних взаємин. У більш ніж 1% співробітників чоловічої і жіночої статі ця тенденція є стійкою.

На противагу цій тенденції, уникання «боротьби» показує прагнення піти від взаємодії, зберегти нейтралітет у групових суперечках і конфліктах, схильність до компромісних рішень. Стійко уникає «боротьби» майже однакова кількість чоловіків (27.1%) та жінок (31.1%). Однак, більшість і чоловіків і жінок демонструє помірний рівень вираженості цієї тенденції.

Отже, стійка тенденція за конструктивними стратегіями міжособистісної взаємодії виражена і у чоловіків, і у жінок більше, ніж стійка тенденція за деструктивними стратегіями. Однак, жінок з яскраво вираженими позитивними стратегіями взаємодії більше, ніж чоловіків.

Проаналізуємо зв'язок між *суб'єктивною оцінкою спрямованості інтерперсональної взаємодії з колегами протилежної статі і статтю співробітників*.

Аналіз результатів показав наявність *статевих відмінностей* в суб'єктивній оцінці інтерперсональних відносин з колегами протилежної статі (між гендерними групами) (табл. 4.7).

Таблиця 4.7.

**Середні значення суб'єктивної оцінки інтерперсональних відносин з колегами протилежної статі (max=10)**

<i>Складові</i>	<i>Загальний</i>	<i>Чоловіки</i>	<i>Жінки</i>
Загальний показник	5.44	5.01***	5.65***
Напруга	5.42	4.97**	5.64**
Відчуження	6.11	5.61***	6.36***
Конфліктність	5.45	5.27	5.54
Агресивність	5.33	5.14	5.43

\*\*\*  $p < 0.001$  / \*\*  $p < 0.01$

Отже, існує статистично значущі відмінності у загальній оцінці інтерперсональної взаємодії чоловіками ( $M = 5.01$ ) і жінками ( $M = 5.65$ ). У чоловіків всі показники дисгармонійності інтерсуб'єктивної взаємодії з колегами-жінками виражені менше, ніж у жінок, особливо це стосується відчуження ( $p < 0.001$ ) та напруги ( $p < 0.01$ ). Отже, загалом, взаємодія чоловіків з колегами жіночої статі є більш гармонійною, ніж взаємодія жінок з колегами чоловічої статі.

Статеві відмінності у загальній оцінці інтерперсональних взаємин визначаються показниками напруги і відчуження, які у жінок є вищими. На наш погляд, це пов'язано з тим, що чоловіча гендерна група є більш «закритою», особливо у професійній площині. До того ж, як доводять дослідження С.Л. Бем [27], Р. Kanter [340], М. Kimmel [344], жінки відчують напругу професійної ролі і невпевненість у своїй конкурентоспроможності, порівняно з чоловіками, що змушує їх уникати взаємодії.

Так само долучаються до формування відчуження з боку жінок гендерні стереотипи, які стверджують гендерну диференціацію не лише у професійній площині, а і у повсякденному спілкуванні: наявність певної міжгрупової диференціації і у професійній взаємодії, і у особистісних інтересах, темах для розмов і взаємодії.

Проаналізуємо кожен показник суб'єктивної оцінки окремо, враховуючи відсоток чоловіків і жінок, які мають низький, середній та високий рівень прояву означених параметрів: напруги, відчуженості, конфліктності і агресивності (табл. 4.8).

**Рівень спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин персоналу з колегами протилежної статі у чоловіків і жінок  
(% від загальної кількості опитаних)**

Складові	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.
Загальний показник	29.3**	17.9**	56.4**	60.5**	14.3**	21.6**
Напруга	24.2**	16.5**	65.9**	63.9**	9.9**	19.6**
Відчуженість	12.8***	9.8***	70.0***	58.7***	17.2***	31.5***
Конфліктність	18.0	13.5	68.4	70.4	13.6	16.1
Агресивність	23.8	15.2	64.0	69.2	12.2	15.6

\*\*\*  $p < 0.001$  / \*\*  $p < 0.01$

Отже, загальний показник спрямованості інтерперсональних взаємин має свої статеві особливості ( $\chi^2 = 21.79$ ,  $p < 0.01$ ): низький рівень дисгармонії у стосунках з колегами протилежної статі відчують 29.3% чоловіків і 17.9% жінок. Це свідчить про можливу надмірність почуттів, що зближують, таких як єдність, спільність між людьми, дружелюбність, вдячність. Низькі значення також можуть свідчити або про те, що людина не помічає наявності труднощів, проблем у відносинах (не бажає визнавати їх), або про нещирість у відповідях. Так само в цих результатах ми бачимо, що чоловіків з низьким рівнем дисгармонійності більше на понад 10%, ніж жінок.

Для 56.4% чоловіків і 60.5% жінок взаємини з колегами протилежної статі носять стабільний характер, що передбачає тривале збереження взаємодії, викликає позитивні почуття, емоційний комфорт у колег та загалом в колективі. Існує прагнення враховувати індивідуальні особливості один одного; взаємини носять відкритий, природний характер.

В той же час, високий рівень дисгармонії у міжособистісних взаєминах з колегами протилежної статі мають 21.6% жінок та лише 14.3% чоловіків, отже, жінки більше потерпають від дисгармонійних взаємин з колегами протилежної статі. Ця дисгармонія характеризується відсутністю єдності, порозуміння з колегами, ослабленням позитивних емоційних зв'язків, переважанням негативних почуттів (наприклад, неприязнь, злість, заздрість, сором, образа) над позитивними почуттями. І, отже, цю дисгармонію відчуває більша кількість жінок, ніж чоловіків.

Також існує статистично значущі відмінності ( $\chi^2 = 22.32$ ,  $p < 0.01$ ) в оцінці *напруги* в інтерперсональній взаємодії з колегами протилежної статі чоловіками ( $M = 4.97$ ) і жінками ( $M = 5.64$ ). 65.9% чоловіків і 63.9%



жінок відчувають помірно виражену напруженість у взаєминах з колегами протилежної статі, яка необхідна для підтримки інтенсивності відносин. Загалом, це свідчить про суб'єктивне відчуття емоційного благополуччя, комфорту у відносинах. Серйозні (нерозв'язні) труднощі і проблеми у відносинах відсутні або успішно вирішуються. Співробітники задоволені тим, як складаються їх стосунки з іншими людьми.

Високий рівень напруги у взаєминах з колегами протилежної статі відчувають 19.6% жінок та 9.9% чоловіків. Напруженість у відносинах може супроводжуватися почуттям сум'яття, емоційної нестійкістю, підвищеною стомлюваністю, гнітючими почуттями. При вкрай високих значеннях людина дистанціюється від інших, може проявляти різкість і грубість по відношенню до інших людей.

Отже, зайва зосередженість, поглиненість думками про відносини, підвищена заклопотаність відносинами, які є нестійкими та викликають занепокоєння і дискомфорт, притаманна більшою мірою жінкам, ніж чоловікам, що підтверджується результатами досліджень про більшу зосередженість жінок на стосунках з іншими (за даними досліджень О.А. Здравомислової [112], О. Кісь [129], І.С. Клециної [133], Л.М. Ожигової [179], С.М. Оксамитної [180], І.М. Тартаковської [213], Л.Б. Шнейдер [247], S.L. Archer [266], S.L. Bem [277], C. Cammilleri et. al [291], E.F. Stone-Romero et. al [390]).

Відсутність напруги, яку підкреслюють 16.5% жінок та 24.2% чоловіків свідчить про те, що людина не замислюється, як складаються її стосунки, та, можливо, не помічає справжнього ставлення до неї інших людей. Низькі значення можуть свідчити також про велику кількість соціальних контактів, що не мають достатньої глибини і значущості, такі відносини носять переважно поверхневий характер, що знов відповідає наявним стереотипам про те, що така модель взаємин більшою мірою притаманна чоловікам.

Також існують статистично значущі відмінності ( $\chi^2 = 44.66, p < 0.001$ ) в оцінці *відчуження* в інтерперсональній взаємодії чоловіками ( $M = 5.61$ ) і жінками ( $M = 6.36$ ). Помірний рівень відчуження у взаєминах з колегами протилежної статі відчувають 58.7% жінок та 70.0% чоловіків. Отже, ці співробітники почуваються добре серед колег протилежної статі, прагнуть встановлювати конструктивні відносини з ними. Немає почуття самотності та ізольованості від колег.

Високий рівень відчуженості у взаєминах відчувають 31.5% жінок та 17.2% чоловіків. Це свідчить про виражене прагнення дистанціюватися від колег протилежної статі. У робочих відносинах має місце відсутність довіри та розуміння. Взаємини не викликають почуття комфорту. При вкрай високих значеннях можлива наявність переживання самотності, ізольованості, незважаючи на те, що людина знаходиться серед інших

людей в колективі. Як бачимо, третина жінок відчуває відчуженість у взаємодії з колегами-чоловіками: прагнуть дистанціюватися від них, відчувають дискомфорт, недовіру. На наш погляд, крім зазначеного вище, на таку позицію жінок впливають також так звані «пророцтва, які самореалізуються», виокремлені в роботах С.Л. Бем [27], Ш.М. Берн [31], Т.І. Кандаурової [119], Р. Kanter [340], М. Kimmel [344]: жінки демонструють таку поведінку і почуття через те, що вони очікують від чоловіків негативного до себе ставлення на робочому місці, хоча це далеко не завжди відповідає дійсності; через наявні стереотипи про те, що робота, професійна діяльність – це, в першу чергу, чоловіча справа. Безумовно, жінки сьогодні представлені у багатьох сферах професійної діяльності на різних посадових рівнях, однак, від жінки суспільство вимагає бути ще й матір'ю, дружиною, за необхідності – обирати сім'ю, а не роботу, жертвувати своєю кар'єрою заради дітей та ін.

Загалом не відчувають відчуженості 9.8% жінок та 12.8% чоловіків, що свідчить про можливу демонстрацію залежності, конформності з метою уникнути самотності і «непотрібності». Можливо, це також є прагненням підкреслити свою причетність до інтересів більшості, колективу організації, в якій людина працює.

Як показав аналіз результатів, немає статистично значущих статевоїх відмінностей у рівнях *конфліктності* та *агресивності* у взаємодії з колегами протилежної статі. Помірний рівень конфліктності з колегами протилежної статі мають 71.2% жінок та 68.5% чоловіків, що свідчить про відсутність протистояння, нерозв'язних протиріч між суб'єктами відносин; ті труднощі і суперечності, що виникають, конструктивно вирішуються. Ці співробітники орієнтовані на спільний пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін взаємодії, а, отже, це є ознакою гармонійної спрямованості інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі.

Високий рівень конфліктності у взаєминах з колегами протилежної статі виникає у 15.1% жінок та 13.6% чоловіків, що показує наявність протиріч, протистояння, протиборства між людьми. У відносинах кожен орієнтується на свої інтереси, прагне нав'язати детально визначені для себе рішення, відкрито бореться за реалізацію своїх інтересів.

Більшість співробітників (69.1% жінок та 64.1% чоловіків) мають помірний рівень агресивності у взаєминах з колегами протилежної статі. Результатом цього є прагнення зайняти позицію «на рівних» у взаємодії. Таким співробітникам властиві тактовність і дружелюбність, співпраця, щирість і безпосередність у стосунках. Прояви неприязні і заздрості, негативна критика і роздратування по відношенню до колег протилежної статі відсутні і є свідченням гармонійності взаємин.

Високу агресивність у взаєминах помітили 15.6% жінок та 12.2% чоловіків, яка у взаєминах є тенденцією (прагненням) підпорядкувати собі

інших, домінувати над ними, експлуатувати їх, прагненням знайти контроль, мати владу над іншими людьми. Можливі прояв різкості, грубості (як у вербальній, так і в невербальній формі), непрямой агресії у взаємодії з колегами протилежної статі.

Також варто зауважити, що серед чоловіків більше тих, у кого спостерігається низький рівень конфліктності (18%) та агресії (23.8%) у взаємодії з колегами жіночої статі. Серед жінок таких відповідно лише 13.5% та 15.2%.

Отже, отримані результати підтверджують, що жінки частіше оцінюють взаємини з колегами протилежної статі як дисгармонійні, ніж це роблять чоловіки. Отримані нами дані знаходяться у відповідності до результатів зарубіжних та вітчизняних досліджень міжособистісної, професійної, організаційної взаємодії, окреслені в роботах Н. Гаврікової [62], Н.В. Кулагіної [147], Н.В. Лавриненко [149], О.І. Мат'яш та ін. [160], Л.В. Попової [190], G.R. Elly et.al [305], E. Holvino [333], R.M. Kanter [340], E.K. Kelan [341], T. Melamed [359], F. Sheridan [385], в яких подібні результати обґрунтовуються диференціацією соціальних ролей чоловіків і жінок, в тому числі професійних, гендерною професійною сегрегацією, проблемою токенізму, наявністю багатьох дискримінаційних гендерних практик, як ось феномен «скляної стелі», сексуальні домагання на робочому місці, наявність «доріжки для матусь» та ін.

На наш погляд, такі дані необхідно враховувати організаційним психологам у програмах психологічного супроводу персоналу організацій, які можуть допомогти «вирівняти» ставлення чоловіків і жінок до взаємодії з колегами протилежної статі.

Перейдемо до аналізу *статтевих відмінностей у типах гендерної взаємодії персоналу організацій*, який показав, що існує статистично значуща різниця між взаємодією чоловіків і жінок з колегами різної статі ( $p < 0.001$ ) (табл. 4.9 – 4.11).

Таблиця 4.9.

**Статеві особливості партнерсько-професійного типу взаємодії  
(% від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками		З жінками	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
низький	12.8	31.4	26.8	13.7
середній	61.1	56.1	62.6	69.8
високий	26.6	12.6	10.6	16.5

Наприклад, з колегами чоловічої статі низький рівень партнерсько-професійної взаємодії мають лише 12.8% чоловіків та 31.4% жінок, в той час як високий рівень цієї взаємодії мають 26.6% чоловіків та лише 12.6% жінок ( $\chi^2 = 52.04$ ,  $p < 0.001$ ) (табл. 4.9).

З колегами жіночої статі навпаки, низький рівень партнерсько-професійної взаємодії мають 26.8% чоловіків та лише 13.7% жінок, високий рівень – 10.6% чоловіків та 16.5% жінок ( $\chi^2 = 27.54$ ,  $p < 0.001$ ). Отже, в площині професійних взаємин чоловіки надають перевагу представникам своєї статі, для жінок це менш характерно.

Можемо припустити, що такі результати пов'язані з все ще актуальними гендерними стереотипами професійної діяльності та уявленнями, що робота – це чоловіча сфера і справа, тому інтенсивність партнерсько-професійної взаємодії з жінками є нижчою. Причому ці уявлення більше виражені у чоловіків. Дослідження D.L.Collinson et al. [297], R.M. Connell [299], M. Kimmel [344], M.A. Messner [360], J. Pleck [372] також обґрунтовують подібні явища в організаціях системою рольового розподілу і не лише між гендерними групами, але й в середині цих груп, особливо чоловічої групи: рівень професійної конкуренції в чоловічій гендерній групі є достатньо високим, а взаємини часто агресивними і жорсткими, особливо між чоловіками з домінантною маскуліністю і чоловіками, які не досягають цієї домінанти: мають нижчий професійний статус, посаду, менший заробіток, нижчий соціальний статус, здібності, інтелект.

Табл. 4.10. відображає статеві особливості партнерсько-соціальної взаємодії з колегами різної статі.

Таблиця 4.10.

**Статеві особливості партнерсько-соціального типу взаємодії  
(% від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками		З жінками	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
низький	9.1	26.2	16.6	11.1
середній	75.3	64.3	72.2	70.0
високий	15.5	9.5	11.3	18.9

Низький рівень партнерсько-соціального типу взаємодії з колегами чоловічої статі мають 26.2% жінок та лише 9.1% чоловіків, високий рівень – 15.5% чоловіків та лише 9.5% жінок ( $\chi^2 = 39.43$ ,  $p < 0.001$ ).

Високий рівень партнерсько-соціального типу взаємодії з колегами жіночої статі демонструють 11.3% чоловіків та 18.9% жінок, а низький – 16.6% чоловіків та 11.1% жінок ( $\chi^2 = 12.76$ ,  $p < 0.001$ ).

Загалом, партнерсько-соціальний тип взаємодії є більш вираженим, ніж партнерсько-професійний як у чоловіків, так і у жінок. Низький рівень цієї взаємодії жінок з колегами-чоловіками також можна пояснити дією гендерних стереотипів, які твердять, що теми для спілкування у жінок і чоловіків різняться, а отже, жінки в поза професійному спілкуванні надають перевагу своїй гендерній групі. Чоловіки меншою мірою

орієнтовані на свою гендерну групу і не надають переваг у позапрофесійному спілкуванні чоловікам або жінкам і тим спростовують стереотип про гендерну диференціацію у міжособистісному спілкуванні, в той час як жінки, навпаки, підтримують цей стереотип. Ш.М. Берн називає цей феномен «пророцтвами, які самореалізуються»: жінки менше спілкуються і взаємодіють з чоловіками, тому що вони очікують такого самого ставлення від чоловіків [31]. Отже, жінки мають більш гендерно-стереотипізовану поведінку.

Найменший ступінь вираженості, як вже зазначалося вище, має конфліктно-дистантний тип взаємодії співробітників організацій (табл. 4.11).

Таблиця 4.11.

**Статеві особливості конфліктно-дистантного типу взаємодії  
(% від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками		З жінками	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
низький	17.9	29.9	27.8	18.5
середній	60.6	58.5	59.9	61.7
високий	21.6	11.6	12.3	19.8

З колегами чоловічої статі конфліктно-дистантні взаємини склалися у 21.6% чоловіків та лише у 11.6% жінок, в той час як низький рівень конфліктів та дистанціювання у взаємодії спостерігається у 17.9% чоловіків та 29.9% жінок ( $\chi^2 = 26.2$ ,  $p < 0.001$ ).

З колегами жіночої статі низький рівень конфліктів та негативної взаємодії спостерігається у 27.8% чоловіків та 18.5% жінок, в той час як високий рівень у 12.3% чоловіків та 19.8% жінок ( $\chi^2 = 15.61$ ,  $p < 0.001$ ).

У жінок з колегами жіночої статі вищий рівень конфліктної взаємодії (19.8%), ніж з чоловіками (11.6%), в той час як низький рівень такої взаємодії у жінок з чоловіками складає 29.9%, а з жінками лише 18.5% ( $r = 0.470$ ,  $p < 0.001$ ).

Таким чином, інтенсивність конфліктно-дистантної взаємодії всередині кожної гендерної групи є вищою, ніж інтенсивність міжгрупової взаємодії, що є черговим свідченням наявності феноменів міжгрупової диференціації гендерних груп [89; 99; 174]: жінки мають вищий рівень негативної взаємодії з колегами жіночої статі, ніж з колегами чоловічої статі, що більшою мірою притаманно інгруповій дискримінації (надання переваг у спілкуванні та конструктивній взаємодії представникам аутгрупи – в даному випадку чоловікам).

На наш погляд, інгрупова дискримінація жіночої гендерної групи (вищий рівень конфліктно-дистантної взаємодії з інгрупою) можна пояснити бажанням жінок дистанціюватися від жіночої групи через її

традиційно низький професійний статус порівняно з чоловічим (Н. Гаврікова [62], Т.І. Кандаурова [119]). Оскільки саме щодо жіночої гендерної групи діють такі професійні та організаційні феномени, як «скляна стеля» (С. Бем [27], Ш.М. Берн [31], Р.М. Kanter [340], М. Kimmel [344]), «доріжка для матусь» (М. Kimmel [344]) та ін., які уповільнюють професійний розвиток і кар'єрне зростання жінок. По відношенню до чоловіків, навпаки, діють організаційні практики, які пришвидшують професійний розвиток чоловіків (особливо, якщо вони працюють в «жіночих» організаціях або статево-нетиповій сфері (Н.В. Кулагіна [147]) або, якщо це гетерогендерні організації чи статево-типова сфера, – є носіями доміантних моделей маскулінності (D.L.Collinson et. al [297], R.M. Connell [299], J. Pleck [372])): «скляний ескалатор», «гендерний соціальний ліфт» R.M. Kanter [340], М. Kimmel [344]).

Отже, в результаті аналізу статевої особливості типів гендерної взаємодії персоналу організацій, нами був визначений інгруповий фаворитизм гендерних груп у партнерсько-професійній і партнерсько-соціальної взаємодії, а також аутгруповий фаворитизм та інгрупова дискримінація в жіночій гендерній групі у конфліктно-дистантній взаємодії. Однією з проблем, визначених у дослідженні, є недостатній рівень партнерсько-професійної взаємодії між жінками і чоловіками, що, на наш погляд, потребує уваги організаційних психологів.

Наступним кроком в аналізі результатів емпіричного дослідження є визначення **вікових особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій.**

Спочатку проаналізуємо, як **поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії персоналу пов'язані з віком співробітників.**

Нами був визначений статистично значущий зв'язок між віком співробітників і такими стратегіями, як: залежність ( $\chi^2 = 13.58$ ,  $p < 0.01$ ), незалежність ( $\chi^2 = 15.76$ ,  $p < 0.001$ ), комунікативність ( $\chi^2 = 8.76$ ,  $p < 0.05$ ), некомунікативність ( $\chi^2 = 8.91$ ,  $p < 0.05$ ), прийняття «боротьби» ( $\chi^2 = 25.79$ ,  $p < 0.001$ ), уникання «боротьби» ( $\chi^2 = 24.98$ ,  $p < 0.001$ ) (табл. 4.12).

Таблиця 4.12.

**Вікові особливості поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу організацій (М)**

Поведінкові стратегії	До 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік
Залежність	11.79**	11.93**	12.85**	12.55**
Незалежність	8.21***	8.07***	7.06***	7.45***
Комунікативність	11.90*	11.39*	11.30*	10.73*
Некомунікативність	8.10*	8.61*	8.71*	9.27*
Прийняття «боротьби»	8.09***	7.82***	6.46***	6.91***
Уникання «боротьби»	11.90***	12.21***	13.53***	13.09***

\*\*\*  $p < 0.001$  / \*\*  $p < 0.01$  / \*  $p < 0.05$

Отже, найвищий рівень залежності демонструють співробітники третьої вікової групи від 45 до 60 років ( $M = 12.85$ ), найнижчий – співробітники до 27 років ( $M = 11.79$ ), у яких, в свою чергу, спостерігається найвищий рівень незалежності ( $M = 8.21$ ), найнижчий рівень незалежності – у вікової групи 45-60 років ( $M = 7.06$ ).

Рівень комунікативності знов найвищим є у співробітників до 27 років ( $M = 11.9$ ), найнижчий – у співробітників старше 60 років ( $M = 10.73$ ). Рівень некомунікативності, навпаки, найвищий у співробітників понад 60 років ( $M = 9.27$ ), найнижчий – у співробітників до 27 років ( $M = 8.10$ ). Прийняття «боротьби» загалом знаходиться на достатньо низькому рівні у всіх вікових групах, однак більш готові до прийняття «боротьби» співробітники до 27 років ( $M = 8.09$ ), найменш готові ті, кому від 45 до 60 років ( $M = 6.46$ ). Уникання «боротьби» вище в групі 45-60 років ( $M = 13.53$ ), а найменш уникають «боротьби» співробітники до 27 років ( $M = 11.9$ ).

Таким чином, персонал до 27 років є більш незалежним від впливу організаційних норм та цінностей, таким, що прагне взаємодії та спілкування з колегами, і, не зважаючи на достатньо низький рівень прийняття «боротьби», все одно випереджає інші вікові групи за цією стратегією. В той час як персонал двох старших вікових груп (від 45 років та від 60 років) показав вищий рівень конформності, підтримки дій лідера, безініціативності, стриманості, уникання конфліктної взаємодії, прагнення формальних стосунків, а також схильності до компромісів, відмови від критики інших та ін.

Отже, з віком підвищується рівень використання таких позитивних стратегій міжособистісної взаємодії як залежність і уникання «боротьби», але не комунікативність, яка є найвищою в молодшій віковій групі. Деструктивні стратегії, навпаки, з віком втрачають свою вираженість, окрім некомунікативності, яка з віком підвищується. Варто вчергове зауважити, що ці стратегії є позитивними не для окремої особистості, а для колективу і організації в цілому.

На наш погляд, визначені вікові особливості використання поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії пов'язані з тим, що рівень активності, включеності в професійну взаємодію, вмотивованості на професійний та особистісний розвиток, бажання спілкуватися, відстоювати свої позиції, боротися за свої інтереси є вищим у персоналу до 27 років, який тільки починає своє професійне життя, має достатньо сил та натхнення для розвитку і діяльності, має менший рівень толерантності, виваженості, стриманості (на особистісному рівні). В той час як персонал старших вікових груп (особливо групи від 60 років) вже або досяг певного професійного рівня, соціального статусу, позицій в організації, або завершує свою професійну діяльність і тому не потребує використання

деструктивних стратегій, рівень активності яких вищий, ніж конструктивних (окрім комунікативності).

Дослідження також показало наявність зв'язку між *суб'єктивною оцінкою спрямованості інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і віком персоналу*.

Знайдено зв'язок між віком співробітників і загальною оцінкою інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі ( $r = 0.1$ ,  $p < 0.01$ ), напругою ( $r = 0.11$ ,  $p < 0.01$ ) та відчуженням ( $r = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ). Конфліктність та агресивність не мають вікових відмінностей. Окрім цього, аналіз середніх показників спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі показує, що з віком рівень їх дисгармонійності зростає (табл. 4.13).

Таблиця 4.13.

**Вікові особливості спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин персоналу з колегами протилежної статі (М)**

Складові	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік
Загальний показник	5.15	5.57	5.52	6.07
Напруга	5.20	5.43	5.63	6.14
Відчуження	<b>5.57***</b>	<b>6.25***</b>	<b>6.52***</b>	<b>6.86***</b>
Конфліктність	5.41	5.56	5.28	5.86
Агресивність	5.32	5.47	5.10	5.50

\*\*\*  $p < 0.001$

Отже, статистично значущі відмінності були виявлені у рівні відчуження з колегами протилежної статі в залежності від віку: найнижчий рівень відчуження спостерігається у співробітників першої вікової групи до 27 років ( $M = 5.57$ ), найвищий – у співробітників віком від 60 років ( $M = 6.86$ ) ( $\chi^2 = 29.99$ ,  $p < 0.001$ ). В усіх інших складових спостерігається подібна тенденція, але показники суттєво не відрізняються.

Таким чином, гармонійну спрямованість взаємодії з колегами протилежної статі показують наймолодші співробітники, а дисгармонійну – співробітники старшої вікової групи і цей рівень дисгармонійності поступово підвищується з віком. На наш погляд, пояснення таким результатам криється, по-перше, у вікових особливостях розвитку особистості, в тому числі професійному, особливостях взаємин з протилежною статтю на різних вікових етапах; по-друге, у наявній в Україні віковій дискримінації: часто співробітники старших вікових груп в організаціях сприймаються як «відпрацьований матеріал», людям старшого віку (понад 50 років) дуже важко знайти нову роботу, тих, хто досяг пенсійного віку, за потреби скорочення персоналу звільняють першими – все це призводить до відчуття незадоволеності,



дисгармонійності взаємин. По-третє, в старших вікових групах менше бажання сподобатися протилежній статі, «справити враження», спрямувати взаємодію з колегами протилежної статі в приватну сферу, а отже, це підвищує загальний рівень дисгармонійності взаємин.

Однак, при цьому, як зазначалося вище, персонал старших вікових груп більше використовує конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, окрім низької комунікативності.

Перейдемо до аналізу **вікових особливостей вираженості типів гендерної взаємодії**.

Порівняння середніх показників (М) вираженості типів гендерної взаємодії показало наявність вікових відмінностей у партнерсько-професійній взаємодії з жінками ( $\chi^2 = 8.41, p < 0.05$ ), партнерсько-соціальної взаємодії з чоловіками ( $\chi^2 = 9.14, p < 0.05$ ), конфліктно-дистантній взаємодії як з чоловіками ( $\chi^2 = 9.01, p < 0.05$ ), так і з жінками ( $\chi^2 = 22.47, p < 0.001$ ) (табл. 4.14).

Таблиця 4.14.

**Вікові особливості типів гендерної взаємодії персоналу організацій (М)**

<i>Тип взаємодії</i>	<i>до 27 років</i>	<i>27-45 років</i>	<i>46-59 років</i>	<i>60-71 рік</i>
Партнерсько-професійний з чоловіками	4.16	4.10	4.17	3.87
Партнерсько-професійний з жінками	<b>4.27*</b>	<b>4.20*</b>	<b>4.36*</b>	<b>4.46*</b>
Партнерсько-соціальний з чоловіками	<b>4.13*</b>	<b>4.08*</b>	<b>3.87*</b>	<b>3.80*</b>
Партнерсько-соціальний з жінками	4.51	4.35	4.49	4.50
Конфліктно-дистантний з чоловіками	<b>2.77*</b>	<b>2.70*</b>	<b>2.52*</b>	<b>2.44*</b>
Конфліктно-дистантний з жінками	<b>3.0***</b>	<b>2.89***</b>	<b>2.64***</b>	<b>2.37***</b>

\*\*\*  $p < 0.001$  / \*\*  $p < 0.01$  / \*  $p < 0.05$

Отже, у сфері професійної взаємодії з чоловіками, вирішенні поточних робочих завдань, підтримці колег у професійній площині, всі вікові групи персоналу демонструють майже однаковий рівень – вище середнього. Певним виключенням тут є старша вікова група (60-71 рік), яка має нижчий рівень партнерства у професійній взаємодії з чоловіками, але не на рівні статистично значущої відмінності.

Партнерсько-професійна взаємодія з жінками має свої вікові особливості (на рівні тенденції): співробітники старшого віку (60-71 рік) частіше за інших підтримують точку зору своїх колег жіночої статі з професійних питань, розділяють їх професійні цінності та інтереси, взаємодіють та спілкуються з ними. Найнижчий рівень такої взаємодії спостерігається у групі 27-45 років.

Партнерсько-соціальна взаємодія з чоловіками, навпаки, найменш виражена у віковій групі 60-71 рік і, як видно з результатів, ця група за

позитивними типами менш взаємодіє з чоловіками, а більше з жінками, хоча кількість жінок і чоловіків у всіх вікових групах статистично не відрізняється, тому можна пояснити такий результат саме віком співробітників: у такому віці рівень конкурентоспроможності персоналу, професійної активності, включеності у вирішення робочих завдань поступово знижується, а, отже, знижується взаємодія з чоловіками, вимоги яких до взаємодії та її активність є традиційно вищою в організаціях.

Рівень конфліктно-дистантної взаємодії як з жінками, так і з чоловіками поступово знижується з віком: це можна пояснити, на наш погляд, і загальним зниженням активності у будь-якій взаємодії з віком: відстоювання своєї позиції, боротьба за владу, долання перешкод – це притаманно більше персоналу до 45 років, кар'єра яких активно розвивається.

У таблицях 4.15 – 4.17. відображені рівні кожного з типів взаємодії за віком.

Таблиця 4.15.

**Вікові особливості партнерсько-професійного типу взаємодії персоналу організацій (% від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками				З жінками			
	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік
низький	26.6	26.2	24.3	36.8	17.6	18.1	16.7	11.1
середній	52.5	61.1	57.7	52.6	67.0	70.6	65.0	50.0
високий	20.9	12.7	18.0	10.5	15.4	11.3	18.3	38.9

Отже, як видно з таблиці 4.15., рівні професійної взаємодії майже не відрізняються у всіх вікових групах ( $\chi^2 = 12.26$ ,  $p < 0.06$ ), хоча варто зауважити, що на низькому рівні вона у 36.8% персоналу віком понад 60 років. Професійна взаємодія з жінками, навпаки, високого рівня саме в цій віковій групі у 38.9% респондентів ( $\chi^2 = 15.11$ ,  $p < 0.02$ ), в інших вікових групах вона виражена в основному на середньому рівні.

Таблиця 4.16.

**Вікові особливості партнерсько-соціального типу взаємодії персоналу організацій (% від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками				З жінками			
	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік
низький	23.1	18.7	23.4	26.3	12.3	14.3	9.3	22.2
середній	62.2	69.6	69.9	73.7	69.2	71.0	73.6	50.0
високий	14.7	11.8	6.7	0.0	18.6	14.7	17.1	27.8

Партнерсько-соціальна взаємодія з чоловіками загалом не має високого рівня у персоналу віком понад 60 років, до того ж всього 6.7% персоналу віком від 46 до 59 років інтенсивно конструктивно взаємодіють у професійній площині з чоловіками і є для них партнерами ( $\chi^2 = 14.62$ ,  $p < 0.002$ ). Статистично значущих відмінностей у партнерсько-соціальній взаємодії з жінками виявлено не було.

Таблиця 4.17.

**Вікові особливості конфліктно-дистантного типу взаємодії персоналу організацій (% від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками				З жінками			
	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік	до 27 років	27-45 років	46-59 років	60-71 рік
низький	25.3	25.3	28.9	36.8	15.4	20.4	29.3	38.9
середній	57.8	59.8	59.8	57.9	64.5	62.7	54.5	55.6
високий	16.9	14.9	11.3	5.3	20.1	17.0	16.3	5.6

Так само не було виявлено значущих відмінностей у конфліктно-дистантній взаємодії з чоловіками, що видно з таблиці 4.17. Однак, високий рівень неконструктивної, дистантної взаємодії з чоловіками знижується з віком: вона знаходиться на високому рівні в групі до 27 років у 16.9%, в групі до 45 років у 14.9%, в групі до 60 років – у 11.3% і лише у 5.3% співробітників найстаршої вікової групи (старше 60 років).

Конфліктно-дистантна взаємодія з жінками має більш показові результати: її високий рівень спостерігається у 20.1% персоналу до 27 років, у 17% та 16.3% персоналу до 45 та до 60 років відповідно і лише у 5.6% співробітників старших за 60 років. Низький рівень такої взаємодії з жінками показують 15.4% співробітників до 27 років, 20.4% та 29.3% персоналу до 45 та до 60 років відповідно і 38.9% найстарших співробітників ( $\chi^2 = 20.94$ ,  $p < 0.002$ ).

Отже, визначені нами вікові особливості прояву типів гендерної взаємодії персоналу довели, що чим старшими є співробітники, тим менше вони взаємодіють з чоловіками як партнерами у професійній та позапрофесійній площині, а більше з жінками. Ці данні також підтверджуються вищим рівнем дисгармонійності інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі у цій віковій групі.

Персонал віком до 27 – навпаки, воліє мати більш інтенсивну взаємодію з чоловіками, ніж з жінками. Конфліктно-дистантна взаємодія і з чоловіками, і з жінками з віком поступово знижується.

Заключним етапом в аналізі соціально-демографічних чинників гендерної взаємодії персоналу організацій є визначення її особливостей в залежності від стажу роботи співробітників в організацій.

Одразу зауважимо, що в нашій вибірці стаж роботи в організації має сильний кореляційний зв'язок з віком співробітників ( $r = 0.77$ ,  $p < 0.01$ ): чим старші співробітники, тим більший у них стаж роботи в організації. А, отже, аналіз зв'язку стажу роботи в організації і особливостей гендерної взаємодії персоналу підтвердить отримані дані за віком. Тому ми лише коротко окреслимо отримані результати.

Аналіз зв'язку *поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії персоналу зі стажем роботи співробітників в організації* показав значущі відмінності у таких стратегіях, як: залежність ( $r = 0.13$ ,  $p < 0.01$ ), незалежність ( $r = -0.13$ ,  $p < 0.01$ ), прийняття «боротьби» ( $r = -0.23$ ,  $p < 0.01$ ), уникання «боротьби» ( $r = 0.23$ ,  $p < 0.01$ ). Нагадаємо, що в організаціях, які представлені в нашому дослідженні середній стаж роботи складає 11.2 роки, мінімальний стаж – 1 рік, максимальний – 45 років. Отже, з підвищенням стажу роботи в організаціях підвищується рівень використання стратегій залежності та уникання «боротьби», в той час як незалежність та прийняття «боротьби», навпаки, притаманні персоналу з меншим стажем роботи. Однак, в даному випадку стаж пов'язаний з віком персоналу: у старших співробітників більший стаж роботи, а, отже, ці дані співзвучні з віковими особливостями використання стратегій міжособистісної взаємодії.

Аналіз зв'язку *спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі зі стажем роботи* в організації показав, що існує значущий зв'язок між стажем роботи і напругою ( $r = 0.12$ ,  $p < 0.01$ ), а також з відчуженням ( $r = 0.19$ ,  $p < 0.01$ ): більший стаж роботи пов'язаний з вищими рівнями напруги і відчуження у взаємодії з колегами протилежної статі – такі самі дані ми отримали в аналізі вікових особливостей спрямованості цих взаємин. Отже, вірогідно, що особливості гендерної взаємодії більше обумовлені саме віком співробітників, а не тільки їх стажем, оскільки стаж прямо корелює з віком.

*Аналіз зв'язку між стажем роботи персоналу і типом гендерної взаємодії* показав, що він пов'язаний з партнерсько-соціальною взаємодією з чоловіками ( $r = -0.1$ ,  $p < 0.01$ ) та й з конфліктно-дистантною взаємодією з жінками ( $r = -0.1$ ,  $p < 0.01$ ): співробітники з більшим стажем мають нижчий рівень партнерсько-соціальної взаємодії з чоловіками та нижчий рівень конфліктно-дистантної взаємодії з жінками, що також пов'язано з їх віком.

Загалом, наша гіпотеза про взаємозв'язок між соціально-демографічними характеристиками співробітників і особливостями гендерної взаємодії персоналу організацій підтверджується. Наступний підрозділ буде присвячено вивченню впливу гендерних особистісних характеристик персоналу на сутність гендерної взаємодії в організації.

### **4.3. Взаємозв'язок гендерних особистісних характеристик співробітників з особливостями гендерної взаємодії персоналу організацій**

В цьому підрозділі проаналізуємо особистісні гендерні характеристики персоналу організацій (рівень маскулінності і фемінності, психологічну стать, гендерну ідентичність, гендерні стереотипи та ролі) та їх вплив на особливості гендерної взаємодії персоналу організацій: поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії; спрямованість інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі; типи гендерної взаємодії персоналу організацій. Розглянемо такі питання:

- *вплив рівнів маскулінності і фемінності, психологічної статті співробітників на гендерну взаємодію персоналу;*
- *особливості гендерної ідентичності, стереотипів та ролей особистості співробітників у гендерній взаємодії персоналу організацій.*

Це дозволить нам перевірити нашу *гіпотезу* про те, що особистісні гендерні характеристики співробітників визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій, а саме: такі характеристики, як високі рівні маскулінності і фемінності, андрогінна стать особистості та адекватна гендерна ідентичність сприяють вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, гармонійної спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі та позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного і партнерсько-соціального).

**Визначимо вплив рівнів маскулінності і фемінності, психологічної статті співробітників на гендерну взаємодію персоналу.**

**Почнемо з аналізу взаємозв'язку рівнів маскулінності і фемінності співробітників та їх психологічної статі з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу.**

Отже, аналіз зв'язку рівнів маскулінності і фемінності та їх психологічної статі з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу показав, що існує зворотній кореляційний зв'язок між рівнем маскулінності співробітників та такими поведінковими стратегіями, як залежність ( $r = -0.34, p < 0.01$ ) та уникання «боротьби» ( $r = -0.24, p < 0.01$ ) і прямий кореляційний зв'язок з рівнем незалежності ( $r = 0.34, p < 0.01$ ) та прийняттям «боротьби» ( $r = 0.24, p < 0.01$ ). Отже, чим вищий рівень маскулінності у співробітників, тим менш вони схильні до конформності, безініціативності, небажання брати відповідальність у взаємодії з колегами, тривожності через конфлікти, уникання самих конфліктів, сварок, критики інших. І тим більш вони схильні до прояву лідерських якостей, прагнення високого статусу в групі, незалежності у судженнях,

критичного ставлення до колег, недостатньої стриманості, іронічності, роздратування.

Прямий кореляційний зв'язок спостерігається між рівнем фемінності та залежністю співробітників ( $r = 0.22$ ,  $p < 0.01$ ) і униканням «боротьби» ( $r = 0.22$ ,  $p < 0.01$ ). Зворотній – між рівнем фемінності та незалежністю ( $r = -0.22$ ,  $p < 0.01$ ) і прийняттям «боротьби» ( $r = -0.21$ ,  $p < 0.01$ ). Таким чином, чим вищий рівень фемінності, тим вищий рівень конформності, підтримки лідера колективу, небажання брати на себе відповідальність за взаємодію, бути її ініціатором, схильність до компромісів, нейтральна позиція у суперечках. І тим нижчим є критичне ставлення до колег, нестриманість, конфліктність, прагнення керувати, підтримка власного високого статусу у групі. Отже, рівень фемінності пов'язаний з позитивними стратегіями міжособистісної взаємодії в організації, окрім комунікативності.

На наш погляд, це є свідченням того, що для позитивної гендерної взаємодії, з численних особистісних детермінант, саме достатній рівень фемінності є важливим (як у чоловіків, так і у жінок), оскільки він забезпечує конструктивну взаємодію в колективі та організації.

Визначимо *взаємозв'язок психологічної статі персоналу організації і стратегій міжособистісної взаємодії*. Було визначено наявність статистично значущого зв'язку між психологічною статтю особистості та вираженістю таких поведінкових стратегій міжособистісної взаємодії: залежність ( $\chi^2 = 29.11$ ,  $p < 0.001$ ), незалежність, ( $\chi^2 = 20.24$ ,  $p < 0.001$ ), прийняття «боротьби» ( $\chi^2 = 37.63$ ,  $p < 0.001$ ), уникання «боротьби» ( $\chi^2 = 37.58$ ,  $p < 0.001$ ).

Найвищий рівень залежності демонструють співробітники з фемінною статтю особистості ( $M = 14.0$ ), найнижчий – з маскулінною ( $M = 9.53$ ). І навпаки: найвищий рівень незалежності спостерігається у співробітників з маскулінною статтю ( $M = 10.47$ ), найнижчий – з фемінною ( $M = 6.0$ ). Така сама ситуація складається з іншими двома протилежними стратегіями: найвищий рівень прийняття «боротьби» – у співробітників з маскулінною статтю ( $M = 10.47$ ), найнижчий – з фемінною ( $M = 8.38$ ). Найвищий рівень уникання «боротьби» серед опитаних показують фемінні співробітники ( $M = 14.95$ ), найнижчий – маскулінні ( $M = 9.53$ ).

Аналіз результатів окремо за андрогінною статтю продемонстрував приблизно такі ж самі показники: високі рівні залежності та уникання «боротьби» у фемінних андрогінів ( $p < 0.001$ ) та високі рівні незалежності і прийняття «боротьби» у маскулінних андрогінів ( $p < 0.001$ ).

Як бачимо, лише комунікативність та некомунікативність не мають гендерних особливостей – співробітники з різним рівнем маскулінності і фемінності та з різною психологічною статтю не мають суттєвих

відмінностей у товариських взаєминах, прагненні або уникненні спілкування з колегами в організації.

Перейдемо до вивчення зв'язку ***рівня маскулінності і фемінності та психологічної статі особистості зі спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі.***

Аналіз даних дослідження показав, що існує прямий кореляційний зв'язок між рівнем маскулінності та загальним рівнем дисгармонійності інтерперсональних взаємин ( $r = 0.11$ ,  $p < 0.01$ ), конфліктністю ( $r = 0.18$ ,  $p < 0.01$ ), агресивністю ( $r = 0.16$ ,  $p < 0.01$ ). Отже, чим вищий рівень маскулінності, тим вищим є рівень дисгармонійності взаємин з колегами протилежної статі за означеними характеристиками, особливо це стосується чоловічої гендерної групи, у якої кореляція між зазначеними параметрами є сильнішою.

Рівень фемінності прямо корелює лише з рівнем напруги у взаєминах з гендерною аутгрупою ( $r = 0.11$ ,  $p < 0.01$ ) При цьому, рівень фемінності окремо у жінок не корелює зі спрямованістю інтерперсональної взаємодії з колегами-чоловіками, а рівень фемінності у чоловіків зворотно корелює з агресивністю ( $r = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ): чим вищий рівень фемінності у чоловіка, тим менше агресивності відчувається у його взаємодії з колегами жіночої статі.

Отже, якщо достатній рівень фемінності, як зазначалося вище, забезпечує конструктивну міжособистісну взаємодію, то достатній рівень маскулінності, навпаки, призводить до дисгармонії у взаємодії з колегами протилежної статі. На наш погляд, це пов'язано з тим, що фемінність у своїй структурі містить властивості особистості, які сприяють налагодженню взаємодії (співчутливість, м'якість у висловлюваннях, терпимість, поступливість, прагнення втішити та ін.), а маскулінність, навпаки, містить властивості, які сприяють конфронтації та конкуренції у взаємодії (вміння самоствердитися, наполегливість, готовність ризикувати, домінування та ін.) [8; 26; 31; 56; 75; 80; 114; 129; 154; 185; 227; 235 241].

Аналіз зв'язку ***психологічної статі особистості та спрямованості інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі*** показав, що немає статистично значущих відмінностей у рівні гармонійності / дисгармонійності взаємин з протилежною статтю і психологічною статтю особистості. Отже, незалежно від приналежності до андрогінної, маскулінної, фемінної або недиференційованої статі, у співробітників майже однаковий рівень вираженості напруги, відчуження, конфліктності, агресивності.

Проаналізуємо, як ***рівні маскулінності і фемінності та психологічна стать співробітників пов'язані з типом гендерної взаємодії персоналу організації.***

Аналіз зв'язку рівнів *маскулінності і фемінності персоналу та типів гендерної взаємодії персоналу організацій* показав, що позитивні типи (партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний) пов'язані із рівнем маскулінності і фемінності персоналу. Також існує зв'язок із конфліктно-дистантним типом взаємодії з чоловіками; зв'язку з конфліктно-дистантним типом взаємодії з жінками знайдено не було (табл. 4.18).

Таблиця 4.18.

**Зв'язок між рівнем маскулінності / фемінності і типами гендерної взаємодії персоналу організацій (r)**

<i>Тип взаємодії</i>	<i>Маскулінність</i>	<i>Фемінність</i>
Партнерсько-професійний з чоловіками	<b>0.21**</b>	<b>0.18**</b>
Партнерсько-професійний з жінками	<b>0.19**</b>	<b>0.21**</b>
Партнерсько-соціальний з чоловіками	<b>0.21**</b>	<b>0.21**</b>
Партнерсько-соціальний з жінками	<b>0.26**</b>	<b>0.36**</b>
Конфліктно-дистантний з чоловіками	0.08	<b>-0.12**</b>
Конфліктно-дистантний з жінками	0.08	0.03

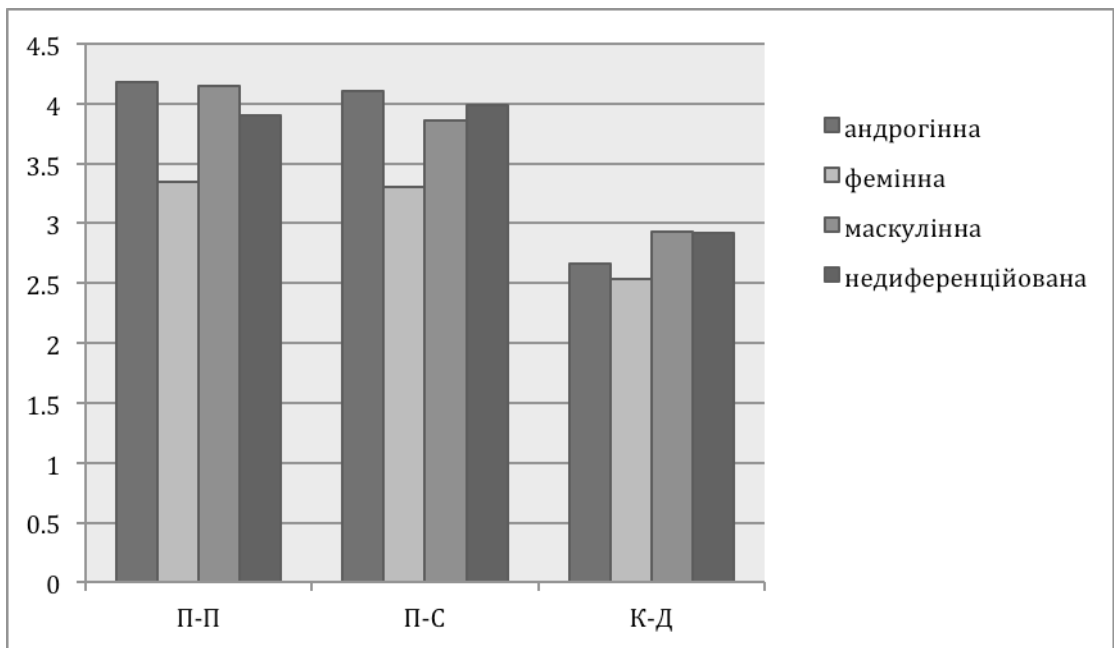
\*\* p<0.01

Отже, чим вищий рівень як маскулінності, так і фемінності, тим більше у взаєминах проявляються позитивні типи гендерної взаємодії (партнерсько-професійний та партнерсько-соціальний). При цьому, найбільше пов'язані між собою рівень фемінності і партнерсько-соціальна взаємодія з жінками: чим вища фемінність, тим більше виражений цей тип, а отже, вищий рівень мають позитивні міжособистісні взаємини з жінками позаробочим контекстом, спілкування, обговорення багатьох питань особистісного життя та стосунків та підтримка у них, довірливі відносини, дружні стосунки.

Цікавим виявився той факт, що фемінність зворотно корелює з конфліктно-дистантною взаємодією з чоловіками: чим вищий рівень фемінності, тим менше негативу, непорозуміння, дистанціювання, конфліктів у взаємодії з чоловіками. Маскулінність загалом не корелює з конфліктно-дистантною взаємодією як з чоловіками, так і з жінками.

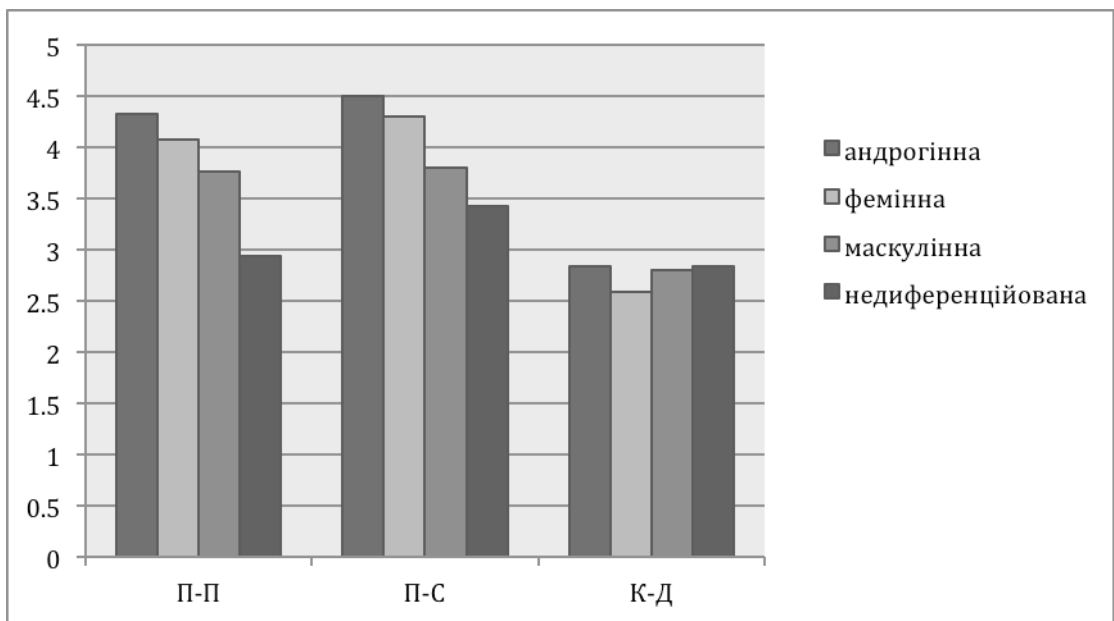
Нами також був проаналізований зв'язок *типу гендерної взаємодії із психологічною статтю співробітників організацій* (рис. 4.2. та 4.3., де П-П – це партнерсько-професійний тип взаємодії, П-С – партнерсько-соціальний, К-Д – конфліктно-дистантний; максимальний показник – 7 балів).





**Рис. 4.2. Типи гендерної взаємодії з чоловіками в залежності від психологічної статі співробітників**

Як видно з рис. 4.2., партнерсько-професійний тип взаємодії з чоловіками найбільш притаманний андрогінним особистостям ( $M = 4.18$ ) та носіям маскулінної психологічної статі ( $M = 4.15$ ), найменш – носіям фемінної ( $M = 3.35$ ). 17.1% андрогінних співробітників та 17.5% маскулінних мають високий рівень цього типу взаємодії, серед носіїв фемінної психологічної статі таких виявилось лише 3.9% ( $\chi^2 = 20.69$ ,  $p < 0.001$ ).



**Рис. 4.3. Типи гендерної взаємодії з жінками в залежності від психологічної статі співробітників**

З рис. 4.3. видно, що найвищий рівень партнерсько-професійного типу взаємодії з жінками також показують андрогінні співробітники ( $M = 4.33$ ), найнижчий – носії недиференційованої психологічної статі ( $M = 2.94$ ). Фемінні особистості мають вищий рівень такого типу взаємодії ( $M = 4.07$ ), ніж маскулінні ( $M = 3.76$ ). Серед андрогінних і найбільший відсоток тих, хто має високий рівень такої взаємодії – 15.4%, а у «недиференційованих» співробітників взагалі не спостерігається високого рівня ( $\chi^2 = 34.30, p < 0.001$ ).

Партнерсько-соціальний тип взаємодії з чоловіками також найбільше виражений у андрогінних особистостей ( $M = 4.10$ ) та носіїв недиференційованої психологічної статі ( $M = 4.00$ ), найменш виражений – у фемінних особистостей ( $M = 3.26$ ). Серед фемінних співробітників лише 3.9% мають високий рівень цієї взаємодії, в той час як такий самий рівень мають 11.7% носіїв андрогінної і 12.3% носіїв маскулінної статі ( $\chi^2 = 27.96, p < 0.001$ ).

Партнерсько-соціальний тип взаємодії з жінками найбільше виражений у андрогінних співробітників ( $M = 4.50$ ) та фемінних особистостей ( $M = 4.30$ ), найменше – у носіїв недиференційованої психологічної статі особистості ( $M = 3.43$ ). Варто зауважити, що 18.1% андрогінів демонструють високий рівень цього типу взаємодії, лише 8% фемінних співробітників, 5.3% маскулінних та 7.7% недиференційованих мають також високий рівень ( $\chi^2 = 38.49, p < 0.001$ ).

Отже, найвищий рівень професійної та соціальної взаємодії демонструють представники андрогінної статі. Цікавим виявився той факт, що маскулінні співробітники мають майже однаковий рівень партнерсько-соціальної взаємодії з жінками ( $M = 3.80$ ) і з чоловіками ( $M = 3.86$ ), але вищий рівень партнерсько-професійної взаємодії з чоловіками ( $M = 4.15$ ), ніж з жінками ( $M = 3.76$ ). У співробітників з фемінною психологічною статтю різниться інтенсивність обох типів взаємодії як з чоловіками, так і з жінками на користь останніх.

В свою чергу, конфліктно-дистантний тип взаємодії є однаково вираженим у носіїв різних типів психологічної статі. Однак, варто зауважити, що високий рівень конфліктно-дистантної взаємодії з чоловіками мають 21% маскулінних співробітників і лише 11.8% фемінних співробітників, а, отже, негативний характер взаємодії чиниться саме в середині маскулінної групи. В той час як конфліктно-дистантна взаємодія з жінками суттєво не відрізняється за типом психологічної статі співробітників (високий рівень спостерігається у 17.9% андрогінних, 15.8% маскулінних, 15.4% недиференційованих та 12% фемінних співробітників).

Таким чином, саме носії андрогінної статі особистості мають найбільшу інтенсивність позитивної гендерної взаємодії з колегами: і

партнерсько-професійної, і партнерсько-соціальної. На наш погляд, це обґрунтовується їх широким гендерно-рольовим репертуаром, зазвичай вищою самооцінкою, нижчим рівнем тривожності, фрустрації, вищим рівнем задоволеності собою та власним життям, що підтверджено дослідженнями С.Л. Бем [27], М. Kimmel [344] та ін.

Але, як попередньо було визначено, «чистих» носіїв андрогінної статі в організаціях всього 66.4%, а, отже, більше третини співробітників потребують психологічної допомоги у налагодженні взаємин з колегами як своєї, так і протилежної статі, щоб запобігти використанню ними конфліктно-дистантних патернів гендерної взаємодії. Особливо це стосується носіїв маскулінної психологічної статі, які у взаємодії з чоловіками достатньо часто використовують негативну стратегію (конфліктно-дистантний тип).

**Визначимо особливості гендерної ідентичності, стереотипів та ролей особистості співробітників у гендерній взаємодії персоналу організацій.**

Аналіз взаємозв'язку зазначених гендерних особливостей особистості з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії показав наявність відмінностей. Як зазначалося у підрозділі 4.2., рівень залежності жінок є вищим, ніж чоловіків ( $t = 5.78, p < 0.001$ ), а рівень незалежності є вищим у чоловіків ( $t = -5.82, p < 0.001$ ): жінки є більш залежними у взаємодії, а чоловіки – більш незалежними. Окрім цього, рівень уникання «боротьби», який є вищим у жінок, ніж у чоловіків ( $t = 5.78, p < 0.001$ ) і, навпаки, рівень прийняття «боротьби», який є вищим у чоловіків, ніж у жінок ( $t = 5.78, p < 0.001$ ) знаходяться у відповідності зі статевими відмінностями у структурі гендерної ідентичності. В структурі гендерної ідентичності 30.8% чоловіків зустрічаються типові маскулінні характеристики: хоробрий, мужній, сильний, головний, захисник; гендерна ідентичність 28.4% жінок наповнена фемінними характеристиками: ніжна, тендітна, слабка. Досягнення своїх цілей у професійній діяльності хочуть 18,9% чоловіків і лише 2,1% жінок. 15.4% чоловіків вказують на типові норми чоловічої поведінки: фізичні можливості, подолання труднощів, роль лідера і самостійність, які саме і відображені у поведінкових стратегіях незалежності та прийняття боротьби.

Окрім цього 10.7% чоловіків хочуть бути головними і мати владу, для ще 4.6% важливо контролювати ситуацію взаємодії – жінки про це навіть не згадують, а, отже вони готові підпорядковуватися (бути залежними, уникати «боротьби») більше, ніж чоловіки.

Аналіз взаємозв'язку зазначених гендерних особливостей особистості з суб'єктивною оцінкою інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі дозволяє обґрунтовувати той факт, що у

чоловіків всі показники дисгармонійності інтерсуб'єктивної взаємодії з колегами-жінками виражені менше, ніж у жінок, особливо це стосується відчуження ( $p < 0.001$ ) та напруги ( $p < 0.01$ ) (взаємодія чоловіків з колегами жіночої статі є більш гармонійною, ніж взаємодія жінок з колегами чоловічої статі) відмінностями у змісті гендерної ідентичності і ролей чоловіків і жінок.

На наш погляд, високий рівень відчуженості і напруги у взаєминах жінок з колегами чоловічої статі пов'язаний з тим, що 18.3% жінок частіше за все, засмучуються через ставлення до них інших людей, серед чоловіків таких виявилось лише 6,6%. Окрім цього, 35.3% жінок нетерпимі до грубості і хамства, для 11.6% важливими є піклування, увага, повага, 13.7% жінок радіють, коли їх цінують, поважають, вони потрібні. В цьому випадку відчуженість може виступати захисним механізмом у взаємодії (високий рівень відчуженості у взаєминах відчувають 31.5% жінок та 17.2% чоловіків – це свідчить про виражене прагнення дистанціюватися від колег протилежної статі), а напруга може бути пов'язана з фрустрацією потреби у відчутті власної значущості та цінності жінкою у робочих взаєминах з чоловіками.

У дослідженні також був визначений *взаємозв'язок зазначених гендерних особливостей особистості з типами гендерної взаємодії персоналу організацій*.

Отже, маємо дані про те, що з колегами чоловічої статі низький рівень партнерсько-професійної взаємодії частіше мають жінки, а високий – чоловіки ( $\chi^2 = 52.04$ ,  $p < 0.001$ ), а з колегами жіночої статі, навпаки, низький рівень партнерсько-професійної взаємодії частіше чоловіки, а високий – жінки ( $\chi^2 = 27.54$ ,  $p < 0.001$ ): в площині професійних взаємин чоловіки надають перевагу представникам своєї статі, для жінок це менш характерно.

На наш погляд, частково це пов'язано з особливостями гендерної ідентичності чоловіків і їх намаганнями відповідати маскулініним гендерно-рольовим установкам, чого жінки не потребують: сама по собі робота, професійна діяльність є важливою для 12.9% чоловіків і 3.7% жінок; успіхів в роботі, кар'єрного зростання хочуть 18.9% чоловіків і лише 2.1% жінок; роблять свою роботу, бізнес 32.2% чоловіків і 16.6% жінок; фінансові негаразди (можливість заробляти, отримувати прибуток від своєї професійної діяльності) турбують 15.1% чоловіків і 3.1% жінок; проблеми на роботі також зачіпають чоловіків більше (7.1%), а жінок – менше (3.6%).

Отже, чоловіча гендерна група більше зосереджена на роботі, професійній діяльності, можливостях кар'єри, заробітку, ніж жіноча гендерна група, тому і професійна взаємодія в основному відбувається в гендерних інгрупах.

Партнерсько-соціальний тип взаємодії, в свою чергу, є більш вираженим, ніж партнерсько-професійний як у чоловіків, так і у жінок.

Однак, низький рівень партнерсько-соціального типу взаємодії з колегами чоловічої статі частіше мають жінки, ніж чоловіки ( $\chi^2 = 39.43$ ,  $p < 0.001$ ). Партнерсько-соціальна взаємодія з колегами жіночої статі має менше статевих відмінностей ( $\chi^2 = 12.76$ ,  $p < 0.001$ ).

На наш погляд, низький рівень партнерсько-соціальної взаємодії жінок з колегами-чоловіками можна пояснити дією гендерних стереотипів, міжособистісними пріоритетами чоловіків і жінок, особистісними цінностями та гендерно-диференційованою спрямованістю персоналу у приватному спілкуванні. Аналіз статевих відмінностей у змісті гендерної ідентичності, ролей та стереотипів підтверджують нашу думку: жінки більше, ніж чоловіки зосереджені на почуттях (33.1% жінок і всього 1.6% чоловіків хочуть кохання, 8.9% жінок радіють, що їх кохають, так само як і 4.6% чоловіків. Жінки переживають через відсутність чоловіка в їхньому житті, що загалом не зустрічається у відповідях чоловіків; чоловічу зраду переживають 12.1% жінок і лише 1.5% чоловіків – жіночу). Чоловіки, в свою чергу переживають через існування осіб з нетрадиційною сексуальною орієнтацією чоловічої статі (3-4%), жінок це загалом не турбує.

Жінки також більше зосереджені на родині і дітях, ніж чоловіки: роблять все для родини 20.3% жінок та 5.8% чоловіків; турбуються, щоб у дітей все було гаразд 11.1% жінок та 3.7% чоловіків; загалом переживають за родину, здоров'я її членів та добробут 44.2% жінок і 26.8% чоловіків.

Актуальність інших тем також має статеві відмінності: суспільно-економічна ситуація турбує 19.8% чоловіків і 14.1% жінок.

Як зазначалося вище, конфліктно-дистантний тип взаємодії виражений менше, ніж партнерсько-професійний і партнерсько соціальні типи. На наш погляд, це пов'язано з загалом позитивним змістом гендерної ідентичності як чоловіків, так і жінок, який був проаналізований у підрозділі 4.1.

Однак, було з'ясовано, що інтенсивність конфліктно-дистантної взаємодії всередині кожної гендерної групи є вищою, ніж інтенсивність міжгрупової взаємодії: жінки мають вищий рівень негативної взаємодії з колегами жіночої статі, ніж з колегами чоловічої статі, що більшою мірою притаманно інгруповій дискримінації і аутгруповому фаворитизму (надання переваг у спілкуванні та конструктивній взаємодії представникам аутгрупи – в даному випадку чоловікам). Як зазначалося вище, в аналізі емоційно-оцінного компонента гендерної ідентичності персоналу, забарвленість сприйняття жінками власного гендеру більш негативна і зосереджена на фемінному, чоловічого – більш нейтральна та універсальна. Наприклад, засмучені ставленням до них інших людей

18.3% жінок та лише 6.6% чоловіків. Нижчий рівень конфліктно-дистантних взаємин жінок з колегами-чоловіками також можна, на наш погляд, пояснити тим, що жінки більше зорієнтовані на взаємодію з чоловічою гендерною групою, намагаються створити з ними позитивні взаємини у міжособистісній площині, хочуть подобатися, оскільки стосунки з чоловіками для жінок є більш значимими: 12.5% засмучені взаєминами з чоловіками, 7.3% переживають відсутність чоловіка як такого. При цьому, радіють ставленню до них як до жінки 18.4% жінок. Чоловіки загалом не вказують на такі почуття та бажання.

Отже, аналіз зв'язку між складовими гендерної взаємодії персоналу організацій та гендерними особистісними характеристиками (рівнем маскулінності і фемінності, психологічною статтю особистості, особливостями гендерної ідентичності) показав, що, незважаючи на те, що означені характеристики є внутрішньоособистісними, однак, в той же час вони є відображенням міжособистісних взаємин чоловіків і жінок в організаціях та на підприємствах.

Таким чином наша гіпотеза про те, що такі характеристики, як високі рівні маскулінності і фемінності, андрогінна стать особистості та адекватна гендерна ідентичність сприяють вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, гармонійної спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі та позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного і партнерсько-соціального) була підтверджена.

## ВИСНОВКИ ДО 4 РОЗДІЛУ

1. Аналіз особистісних гендерних характеристик персоналу організації показав, що:

1) маскулінність і фемінність персоналу організації знаходяться на середньому рівні, однак рівень фемінності у чоловіків істотно нижчий за рівень фемінності жінок, за рівнем маскулінності статеві відмінності є незначними;

2) більшість персоналу організації має андрогінну стать особистості; психологічна стать, яка відповідає біологічній у чоловіків трапляється частіше (маскулінна), ніж у жінок (фемінна). Загалом, персонал жіночої статі є більш андрогінними, а кількість чоловіків, які психологічно знаходяться в межах своєї біологічної статі вагомий відсоток.

2. Аналіз результатів дослідження гендерної ідентичності персоналу організації показав, що:

1) змістовні характеристики гендерної складової Я-концепції особистості як жінок, так і чоловіків наповнені особистісними характеристиками, стереотипними уявленнями про жіноче і чоловіче, нормами стевотипової поведінки, і, в більшості своїй, відображають особистісний, міжособистісний рівень, частково торкаються професійної діяльності, а також соціального рівня (держави, країни, суспільства);

2) гендерна ідентичність персоналу відображає актуальні гендерні норми та стереотипи у соціальній, професійній, сімейній, сексуальній сферах, у сприйнятті зовнішніх та внутрішніх гендерно-забарвлених характеристик особистості;

3) у гендерній ідентичності чоловіків і жінок спостерігаються ознаки диференціації: окрім схожих або, навіть, ідентичних відповідей, чоловіки більше, ніж жінки ототожнюють себе (як чоловіка) з матеріальним статусом, заробітком, досягненням цілей. А жінки ототожнюють себе набагато більше, ніж чоловіки з почуттями (любов, ніжність), ставленням (повагою) до неї інших людей, цінністю неї як жінки (в першу чергу), людини і особистості.

3. Підтверджено, що існує зв'язок між соціально-демографічними характеристиками персоналу організації (стать, вік, стаж роботи) і особливостями гендерної взаємодії персоналу, а саме:

1) стать співробітників визначає: а) поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії: чоловічі поведінкові стратегії – це незалежність та прийняття «боротьби», жіночі – залежність та уникання боротьби. Однак, і у жінок, і у чоловіків рівень залежності є вищим за рівень незалежності, те ж саме стосується рівнів комунікативності і уникання «боротьби», які є вищими за рівні некомунікативності та

прийняття «боротьби», а, отже, персонал обох гендерних груп воліє використовувати конструктивні стратегії взаємодії з колегами в організації; б) спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, яка у чоловіків є більш гармонійною, а у жінок спостерігається високий рівень відчуження та напруги; в) типом гендерної взаємодії: у площині професійних взаємин чоловіки надають перевагу представникам своєї статі і тим самим демонструють інгруповий фаворитизм, для жінок це менш характерно, окрім цього, жінки мають вищий рівень конфліктно-дистантної взаємодії з жіночою гендерною групою, ніж з чоловічою, що свідчить про ознаки аутгрупового фаворитизму та інгрупової дискримінації;

2) вік співробітників визначає: а) стратегії міжособистісної взаємодії (з віком підвищується рівень використання таких позитивних стратегій міжособистісної взаємодії як залежність і уникання «боротьби», але не комунікативність, яка є найвищою в молодшій віковій групі. Деструктивні з віком втрачають свою вираженість, окрім некомунікативності, яка з віком підвищується); б) спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі: гармонійну спрямованість показують наймолодші співробітники, а дисгармонійну – співробітники старшої вікової групи і цей рівень дисгармонійності поступово підвищується з віком; в) типи гендерної взаємодії: партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний тип як з чоловіками, так і з жінками не має статистично значущих відмінностей серед різних вікових груп персоналу, але існує зв'язок між віком співробітників та конфліктно-дистантним типом взаємодії як з чоловіками, так і з жінками: з віком рівень конфліктно-дистантної взаємодії знижується;

3) з підвищенням стажу роботи в організації підвищується рівень використання стратегій залежності та уникання «боротьби», в той час як незалежність та прийняття «боротьби», навпаки, притаманні персоналу з меншим стажем роботи, більший стаж роботи також пов'язаний з вищими рівнями напруги і відчуження у взаємодії з колегами протилежної статі, співробітники з більшим стажем мають нижчий рівень партнерсько-соціальної взаємодії з чоловіками та нижчий рівень конфліктно-дистантної взаємодії з жінками, що також пов'язано з їх віком.

4. У дослідженні встановлено, що особистісні гендерні характеристики співробітників визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організації, а саме:

1) такі характеристики, як високий рівень фемінності, андрогінна стать особистості сприяють вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії (залежність, уникання «боротьби»), мають гармонійну спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі (низьких рівнів напруги, відчуження, конфліктності,



агресивності) та пов'язані з позитивними типами гендерної взаємодії (партнерсько-професійним і партнерсько-соціальним). Високий рівень фемінності визначає позитивні типи взаємодії з жінками, але не з чоловіками. Високий рівень маскулінності особистості, а також маскулінна стать, навпаки, призводять до вибору деструктивних стратегій міжособистісної взаємодії (незалежності та прийняття «боротьби») та дисгармонійної спрямованості взаємин з колегами протилежної статі, а також обумовлює конфліктно-дистантний тип взаємодії, в першу чергу, з чоловіками;

2) особливості гендерної взаємодії персоналу організацій знаходяться у відповідності зі статевими відмінностями у структурі гендерної ідентичності співробітників, яка відображає гендерні установки, стереотипи та ролі; адекватна гендерна ідентичність сприяє вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, гармонійної спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі та позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного і партнерсько-соціального).

## **РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*П'ятий розділ монографії обґрунтовує емпірично досліджені організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу організацій: визначає організаційні параметри гендерної взаємодії персоналу організацій (форму власності підприємства, сферу діяльності, гендерний тип організації); розкриває роль гендерної політики організацій як чинника гендерної взаємодії персоналу організацій за допомогою спеціально розроблених авторських методик. У розділі також представлені результати дослідження гендерної політики організацій: вивчається рівень гендерної дискримінації, аналізується вплив соціально-демографічних характеристик персоналу, а також організаційних характеристик на уявлення щодо гендерної дискримінації. Висвітлюються результати дослідження оцінки балансу «робота – життя» персоналом організацій, які допомогли встановити наявність ряду проблем у взаємозв'язку між оцінкою балансу «робота – життя» і особливостями гендерної взаємодії персоналу, що потребує вирішення в процесі надання психологічної допомоги персоналу.*

### **5.1. Організаційні параметри як чинники гендерної взаємодії персоналу організацій**

У теоретичній частині дослідження нами зазначалося, що категорія гендеру у психолого-організаційному вимірі може бути вивчена через розуміння організації як об'єкту і суб'єкту гендерної взаємодії, яке знаходить своє відображення у гендерній політиці організації; гендерному складі організації (кількості чоловіків і жінок в організації; організаційно-професійних характеристиках гендерних груп (посада, стаж роботи); змісті та основних складових гендерної взаємодії персоналу організацій.

У попередніх розділах монографії нами були визначені зміст та основні складові гендерної взаємодії персоналу організацій та їх зв'язок з соціально-демографічними, гендерними особистісними характеристиками персоналу.

Цей підрозділ, в свою чергу, присвячено аналізу емпіричного дослідження організаційних чинників гендерної взаємодії, а саме:

- *опису та аналізу основних параметрів організації, які виступають чинниками гендерної взаємодії персоналу: форма власності підприємства, сфера діяльності, гендерний тип організації;*
- *вивченню організаційних параметрів як чинників гендерної взаємодії персоналу організацій: поведінкових стратегій міжособистісної*

взаємодії; спрямованості інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі; типів гендерної взаємодії персоналу організацій.

Аналіз визначених організаційних чинників допоможе нам обґрунтувати особливості гендерної взаємодії персоналу організацій на мезо- та макрорівнях.

**Почнемо з опису та аналізу основних параметрів організації, які виступають чинниками гендерної взаємодії персоналу.**

Як зазначалось у підрозділі 3.1., за *формою власності* підприємства були розподілені на державні (35.2%) і приватні (64.8%). На державних підприємствах працює 84.9% жінок та 15.1% чоловіків, на приватних – 59.1% жінок та 40.9% чоловіків. Отже, державні організації, які взяли участь у нашому дослідженні, переважною більшістю складаються з жінок, приватні є гендерно збалансованими. Середній вік співробітників державних (M = 37.34) і приватних (M = 36.35) організацій майже не відрізняється.

*Сфери діяльності організацій*, персонал яких брав участь у нашому дослідженні, представлені наступними: промислово-виробнича (36.9%), освітня та медична (26.9%), сфера послуг (17.8%), торгівельна сфера (13.0%), соціально-правовий захист населення 5.4%. Соціально-демографічні характеристики персоналу організацій різних сфер діяльності представлені у табл. 5.1.

*Таблиця 5.1.*

**Соціально-демографічні характеристики персоналу організацій різних сфер діяльності**

<i>Сфера діяльності організації</i>	<i>Стать співробітників</i>		<i>Вік співробітників (M)</i>
	<i>жінки</i>	<i>чоловіки</i>	
Промислово-виробнича	58.8%	41.2%	38.99
Освітня та медична	90.3%	9.7%	36.55
Послуги	58.6%	41.4%	37.26
Торгівля	63.9%	36.1%	29.7
Соціально-правовий захист населення	64.4%	35.6%	36.75

Отже, за віком персонал різних сфер діяльності майже не відрізняється, окрім сфери торгівлі, персонал якої, в середньому, молодший за інших і не досягає 30-тирічного віку.

Організації промислово-виробничої та сфери послуг є гендерно збалансованими (в організації працюють не менше 40% персоналу однієї статі і не більше 60% персоналу іншої статі). Освітня та медична сфери є гендерно розбалансованими – більшість персоналу складають жінки. Сфери торгівлі та соціально-правового захисту населення більшістю також складаються з жінок, але чоловіків – не менше третини.

Збалансованість або розбалансованість гендерного складу організації визначається нами через поняття моногендерних і гетерогендерних організацій [128]. Як зазначалося в теоретичній частині дослідження, до *моногендерних* належать організації, персонал яких складається на 80% і більше з представників однієї статі, до *гетерогендерних* – організації, які «змішані» за статевою ознакою.

Отже, за *гендерним типом* 38.3% організацій належать до моногендерних, 61.7% – до гетерогендерних. Визначення основних психолого-організаційних характеристик організацій за гендерною ознакою представлено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2.

**Психолого-організаційні характеристики моногендерних і гетерогендерних організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

<i>Психолого-організаційні характеристики</i>	<i>Моногендерні організації</i>	<i>Гетерогендерні організації</i>
<i>Соціально-демографічні характеристики персоналу</i>		
Стать:		
• жінки	80.7	61.1
• чоловіки	19.3	38.9
Вік:		
• до 27 років	30.5	30.5
• 27 – 45 років	40.6	44.5
• 45 – 59 років	26.6	23.5
• 60-71 рік	2.3	1.4
<i>Організаційні характеристики підприємства</i>		
Форма власності:		
• державна	73.3	13.1
• приватна	26.7	86.9
Сфера діяльності:		
• промислово-виробнича	-	58.4
• освітня та медична	73.3	-
• послуги	26.7	12.7
• торгівля	-	20.5
• соціально-правовий захист	-	8.4

Отже, як видно з табл. 5.2., моногендерні організації, які брали участь у нашому дослідженні є жіночими, а гетерогендерні на 38.9% складаються з чоловіків ( $r = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ). Віковий склад як моно- так і гетерогендерних організацій майже не відрізняється: середній вік у моногендерних організаціях дорівнює 37.4 років, а у гетерогендерних – 36.5 років.

Варто відзначити, що з моногендерних організацій 73.3% належать до державних і 26.7% до приватних, в той час як у гетерогендерних організаціях їх 13.1% та 86.9% відповідно ( $r = 0.61, p < 0.01$ ).

Сфери діяльності моно- і гетерогендерних організацій є різними (окрім сфери послуг): традиційно, освітня сфера та медична є «жіночими», інші є змішаними за статевою належністю персоналу.

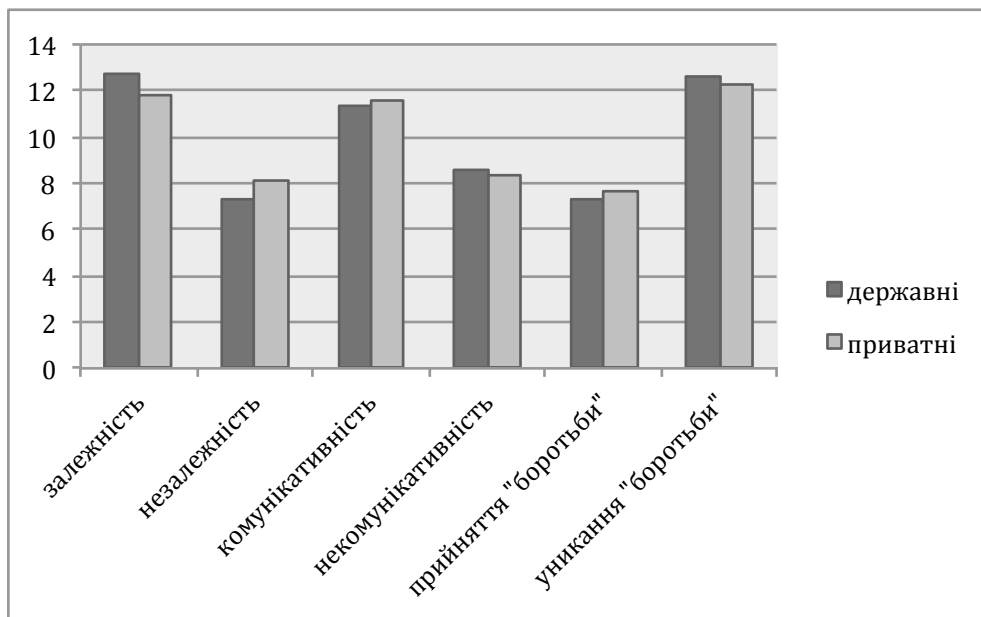
Таким чином, гендерний тип організацій вирізняється як статтю персоналу, так і характеристиками організації: типом власності, сферою діяльності підприємства тощо.

Перейдемо до аналізу **впливу організаційних параметрів** (форми власності підприємства (державна або приватна), сфери діяльності організації, гендерного типу організації (моногендерні / гетерогендерні)) **на особливості гендерної взаємодії персоналу організацій**, а саме на: поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії; спрямованість інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі; типи гендерної взаємодії персоналу організацій.

Це дозволить нам перевірити нашу *гіпотезу* про те, що форма власності організації, сфера її діяльності та гендерний тип організації визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій, а саме: приватна форма власності та гетерогендерний тип організації сприяють вибору конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, гармонійній спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі та позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного і партнерсько-соціального); належність організації до освітньої та медичної і торгівельної сфери сприяють вибору деструктивних стратегій міжособистісної взаємодії, дисгармонійній спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин, конфліктно-дистантному типу взаємодії.

Почнемо з аналізу взаємозв'язку **форми власності підприємства** (державної або приватної) та особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій. Як зазначалося вище, в дослідженні брали участь співробітники державних підприємств (35.2%) і приватних установ (64.8%), а отже, це дозволяє нам виокремити специфіку гендерної взаємодії в організаціях різної форми власності.

Визначимо **зв'язок між формою власності підприємства і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій**. В результаті аналізу отриманих даних встановлено статистично значущу різницю у показниках залежності ( $t = 3.67, p < 0.001$ ) і незалежності ( $t = -3.66, p < 0.001$ ) співробітників державних та приватних підприємств. Виразність таких стратегій міжособистісної взаємодії, як комунікативність / некомунікативність, прийняття «боротьби»/ уникання «боротьби» у персоналу державних та приватних підприємств суттєво не відрізняється (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії персоналу державної і приватної форм власності**

Отже, залежність у взаємодії є вищою у персоналу державних підприємств ( $M = 12.7$ ), ніж у персоналу приватних ( $M = 11.8$ ). Незалежність, навпаки, у персоналу приватних підприємств є вищою ( $M = 8.17$ ), а державних – нижчою ( $M = 7.27$ ). Але, вірогідно, це пов'язано з тим, що персонал державного сектору є моногендерним (84.9% – жінки, 15.1% – чоловіки), а персонал приватного – змішаний (59.1% – жінки, 40.9% – чоловіки), хоча жінок у приватних організаціях, які брали участь у нашому дослідженні, все одно більше.

Загалом, з рис. 5.1. видно, що до домінуючих поведінкових стратегій персоналу організацій (як державних, так і приватних) належать залежність, комунікативність та уникання «боротьби», які нами визначаються як конструктивні в контексті організаційної взаємодії. Незалежність, некомунікативність та прийняття «боротьби» мають менший ступінь вираженості і є неконструктивними у контексті організаційної взаємодії.

Однак, аналіз зв'язку стратегій міжособистісної взаємодії та організаційних параметрів дозволяє стверджувати, що персонал державних організацій надає перевагу залежній поведінці, яка характеризується прийняттям групових норм, їх сумлінним виконанням, конформністю, підтримкою дій лідера колективу. Персонал приватного сектору більше демонструє ознаки незалежної поведінки, яка відображає відсутність бажання приймати групові норми, підкорятися організаційним стандартам та цінностям, підтримувати лідера, а також характеризується прагненням високого статусу в групі і незалежністю у судженнях.

На наш погляд, організаційна взаємодія на приватних підприємствах та вимоги до співробітників як раз-то і відповідають більш незалежній поведінці, в той час як підпорядкованість, залежність, сумлінне виконання наказів та розпоряджень – самі по собі характеристики державних установ, специфіка та зміст роботи, розмір заробітної плати яких більшою мірою визначені державними стандартами в тій або іншій галузі, профільними міністерствами та ін., в той час як у приватних організаціях – більше власником. Окрім цього, у приватному секторі більш конкурентне середовище в організаціях, ніж у державному – це зумовлює використання стратегії незалежності у взаємодії.

Аналіз зв'язку *спрямованості інтерперсональної взаємодії з колегами протилежної статі і форми власності організації* показав, що немає суттєвих відмінностей в рівні напруги, відчуження, агресивності і конфліктності у персоналу організацій державної ( $M = 5.57$ ) та приватної ( $M = 5.39$ ) форм власності.

Варто лише зауважити, що стійка дисгармонійна спрямованість інтерсуб'єктивної взаємодії з колегами протилежної статі спостерігається у 21.7% персоналу державних організацій і 18.2% – приватних. Стійка гармонійна спрямованість визначена у 19.6% персоналу державних організацій і 22.4% – приватних. Одже, значущих відмінностей не виявлено.

На наш погляд, відсутність значущого зв'язку між даними параметрами можна пояснити тим, що інтерсуб'єктивні взаємини більшою мірою залежать від соціально-демографічних та індивідуально-типологічних характеристик особистості, ніж від організаційних характеристик підприємства, на відміну від стратегій міжособистісної взаємодії та типів гендерної взаємодії.

В дослідженні було визначено, що *тип гендерної взаємодії персоналу організацій пов'язаний із формою власності підприємства*.

Так, партнерсько-професійний тип взаємодії з чоловіками має вищий рівень у приватних організаціях ( $M = 4.36$ ), ніж у державних ( $M = 3.75$ ) ( $t = -7.7$ ,  $p < 0.001$ ). З жінками, навпаки, у державних організаціях цей рівень вищий ( $M = 4.39$ ), ніж у приватних ( $M = 4.18$ ) ( $t = 2.94$ ,  $p < 0.01$ ). Така ж сама ситуація спостерігається із партнерсько-соціальним типом: з чоловіками вищий рівень у приватних організаціях ( $M = 4.16$ ), ніж у державних ( $M = 3.84$ ) ( $t = -4.46$ ,  $p < 0.001$ ), а з жінками – у державних організаціях ( $M = 4.53$ ), ніж у приватних ( $M = 4.38$ ) ( $t = -2.34$ ,  $p < 0.02$ ). Конфліктно-дистантний тип взаємодії з чоловіками вищий у приватній сфері ( $M = 2.84$ ), ніж у державній ( $M = 2.45$ ) ( $t = -5.68$ ,  $p < 0.001$ ). У взаємодії з жінками значущих відмінностей не знайдено ( $M = 2.75$  у державних,  $M = 2.86$  у приватних організаціях). Рівні вираженості кожного з типів взаємодії представлені у табл. 5.3 – 5.5.

Таблиця 5.3.

**Партнерсько-професійний тип гендерної взаємодії персоналу  
державних та приватних підприємств  
(у % від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками		З жінками	
	державні	приватні	державні	приватні
низький	37.5	19.0	13.8	19.8
середній	52.6	60.8	66.8	68.9
високий	10.0	20.2	19.5	11.3

Отже, більше третини (37.5%) співробітників державних підприємств мають низький рівень позитивної професійної взаємодії з чоловіками: менше спілкуються з приводу робочих завдань, взаємодію з ними не вважають вигідною для себе, немає підтримки ділові взаємин з колегами чоловічої статі. В той час як високий рівень цієї взаємодії спостерігається всього у 10% співробітників державних установ. В організаціях приватної форми власності низький рівень партнерсько-професійної взаємодії зустрічається всього в 19% випадків, а високий рівень мають 20.2% співробітників.

У партнерсько-професійній взаємодії з жінками цей «розрив» є меншим: більшість співробітників і державних, і приватних підприємств мають середній рівень інтенсивності професійної взаємодії з «робочих» питань з колегами жіночої статі. Але, 19.5% персоналу державних організацій демонструє високий рівень цього типу взаємодії, а серед співробітників приватних установ таких виявилось лише 11.3%.

Таблиця 5.4.

**Партнерсько-соціальний тип гендерної взаємодії персоналу  
державних та приватних підприємств  
(у % від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками		З жінками	
	державні	приватні	державні	приватні
низький	29.4	16.7	11.1	13.7
середній	62.5	70.2	68.9	71.8
високий	8.1	13.2	20.0	14.5

Аналіз партнерсько-соціального типу взаємодії (табл. 5.4) показав, що з чоловіками високий рівень міжособистісного спілкування, яке знаходиться поза контекстом професійної взаємодії та є емоційно-оцінним ставленням до представників своєї та протилежної статі серед колег, мають всього 8.1% персоналу державних підприємств, в той час як низький рівень взаємодії поза робочим контекстом на міжособистісному рівні демонструють 29.4%. З жінками, навпаки, високий рівень соціальної



міжособистісної взаємодії мають 20% персоналу державних установ, а низький – всього 11.1%.

Співробітники приватних установ мають майже однаковий рівень партнерсько-соціальної взаємодії як з жінками, так і з чоловіками.

Таблиця 5.5.

**Конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії персоналу державних та приватних підприємств (у % від загальної кількості опитаних)**

Рівень	З чоловіками		З жінками	
	державні	приватні	державні	приватні
низький	34.8	21.0	22.4	20.9
середній	53.4	62.5	60.5	61.9
високий	11.9	16.5	17.0	17.2

Конфліктно-дистантна взаємодія (табл. 5.5), яка характеризується суперечками та дискусіями з колегами, конкуренцією в роботі, контролем поведінки, перешкоджанням кар'єрному зростанню має менший ступінь вираженості і не має відмінностей між приватними та державними установами у взаємодії з жінками, однак, високий рівень спостерігається у 17% опитаних, що більше, ніж у такій самій взаємодії з чоловіками (табл. 5.5). Цікавим виявився той факт, що персонал державних підприємств показав нижчий рівень конфліктів та меншу дистанцію з чоловіками (34.8%), ніж персонал приватних установ (21.0%). Ці співробітники не уникають в роботі колег чоловічої статі, намагаються не дистанціюватися у взаємодії, не конкурують в приватному житті, і у них не виникають конфлікти з колегами чоловічої статі.

Як зазначалося вище, частково такий результат за типами гендерної взаємодії може пояснюватися кількістю чоловіків і жінок в організаціях різної форми власності, однак, потребує уточнення. Аналіз кореляційного зв'язку між статтю персоналу державних та приватних установ і типами гендерної взаємодії представлений у табл. 5.6.

Таблиця 5.6.

**Зв'язок між статтю персоналу державних та приватних установ і типами гендерної взаємодії (r)**

Тип взаємодії	державні	приватні
Партнерсько-професійний з чоловіками	<b>0.28**</b>	<b>0.17**</b>
Партнерсько-професійний з жінками	<b>-0.13**</b>	<b>-0.13**</b>
Партнерсько-соціальний з чоловіками	<b>0.23**</b>	<b>0.14**</b>
Партнерсько-соціальний з жінками	<b>-0.17**</b>	<b>-0.11**</b>
Конфліктно-дистантний з чоловіками	<b>0.18**</b>	<b>0.12**</b>
Конфліктно-дистантний з жінками	-0.01	<b>-0.17**</b>

\*\* p < 0.01

Отже, як видно з даних табл. 5.6., тип взаємодії більше пов'язаний зі статтю персоналу у державних організаціях, в яких жінки менше взаємодіють з чоловіками, а більше з жінками, а чоловіки навпаки. В організаціях приватної форми власності цей зв'язок є меншим у взаємодії з чоловіками. До того ж, хоча в організаціях приватної форми власності і працює персонал різної статі, але більшість з них все одно жінки, отже стать співробітників тут не є визначальною.

Перейдемо до аналізу взаємозв'язку між **сферою діяльності організацій** та особливостями гендерної взаємодії персоналу.

Визначимо взаємозв'язок між **сферою діяльності організації і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу**.

У дослідженні було встановлено (табл. 5.7), що персонал організацій, який працює в різних сферах, має відмінності у рівні вираженості стратегій міжособистісної взаємодії: залежності ( $\chi^2 = 16.44$ ,  $p < 0.001$ ), незалежності ( $\chi^2 = 17.06$ ,  $p < 0.001$ ), комунікативності ( $\chi^2 = 13.77$ ,  $p < 0.003$ ), некомунікативності ( $\chi^2 = 14.06$ ,  $p < 0.003$ ), прийняття «боротьби» ( $\chi^2 = 11.38$ ,  $p < 0.01$ ), уникання «боротьби» ( $\chi^2 = 10.28$ ,  $p < 0.02$ ).

Таблиця 5.7.

**Поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії в організаціях різних сфер діяльності (M, max = 20)**

<i>Сфери діяльності</i>	<i>Промислово-виробнича</i>	<i>Освітня та медична</i>	<i>Послуги</i>	<i>Торгівля</i>	<i>Соціально-правовий захист</i>
<i>Стратегії</i>					
Залежність	12.06	12.69	11.42	11.37	<b>13.25</b>
Незалежність	7.91	7.30	8.58	<b>8.64</b>	6.75
Комунікативність	11.38	11.33	<b>13.04</b>	11.83	12.5
Некомунікативність	8.63	<b>8.68</b>	6.96	8.17	7.5
Уникання «боротьби»	7.37	7.35	7.75	<b>8.5</b>	6.88
Прийняття «боротьби»	12.63	12.64	12.25	11.57	<b>12.88</b>

Загалом, персонал освітніх та медичних організацій показав найвищий рівень таких стратегій, як залежність (M = 12.69), уникання «боротьби» (M = 12.64) та некомунікативність (M = 8.68). У персоналу промислово-виробничих підприємств також достатньо високий, порівняно з іншими, рівень залежності (M = 12.06) та уникання «боротьби» (M = 12.63). І, якщо персонал освітніх та медичних установ є моногендерним (жіночим), у яких, як зазначено вище, високий рівень залежності, то у промислово-виробничій сфері кількість персоналу жіночої та чоловічої статі суттєво не відрізняється (58.8% жінок та 41.2% чоловіків), а, отже, це

може бути пов'язано саме зі специфікою організаційної взаємодії на підприємствах такого типу.

Персонал організацій сфери торгівлі має найвищий рівень незалежності ( $M = 8.64$ ). Близькі до цього показники незалежності у персоналу сфери послуг ( $M = 8.58$ ). На наш погляд, це пов'язано зі специфікою взаємодії в такого типу організаціях, яка передбачає конкуренцію, орієнтацію на результат, більшу самостійність у прийнятті рішень та ін.. А от персонал промислово-виробничих підприємств, освітніх і медичних має нижчі рівні незалежності ( $M = 7.91$  та  $M = 7.30$  відповідно) і це корелює з рівнем їх залежності: більшою підпорядкованістю, дотриманням норм, цінностей організації. Більш чітко визначеними посадовими обов'язками, більш високим рівнем відповідальності у техніці безпеки, правилах внутрішнього трудового розпорядку та ін..

Персонал торгівельних організацій також має найвищий рівень прийняття «боротьби» ( $M = 7.75$ ) – на наш погляд, через конкурентну сутність взаємодії в організаціях такого типу. Персонал сфери послуг має найвищий рівень комунікативності ( $M = 13.04$ ), яка для них є професійно значущою якістю.

Визначення зв'язку між *сферою діяльності організації та спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі* показав, що немає статистично значущих відмінностей у взаємодії між гендерними групами в організаціях, які належать до різних сфер. Нами були проаналізовані стійка дисгармонійна спрямованість (високі рівні напруги, відчуження, агресивності та конфліктності) та стійка гармонійна спрямованість (низькі рівні напруги, відчуження, агресивності та конфліктності) взаємин з колегами протилежної статі (гендерною аутгрупою) в організаціях різних сфер діяльності (табл. 5.8).

Таблиця 5.8.

**Оцінка спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі в організаціях різних сфер діяльності (у % від загальної кількості опитаних)**

<i>Сфера діяльності організації</i>	<i>Дисгармонійна спрямованість</i>	<i>Гармонійна спрямованість</i>
Промислово-виробнича	16.6	20.4
Освітня та медична	23.1	19.6
Послуги	14.9	24.3
Торгівля	25.0	24.9
Соціально-правовий захист	12.4	21.8

Отже, сфера торгівлі вирізняється найбільшою кількістю співробітників, які мають високий рівень дисгармонійності у взаєминах з

колегами протилежної статі (25%), разом із 23.1% персоналу освітньої та медичної сфери. Найменша кількість співробітників з дисгармонійною спрямованістю інтерсуб'єктивних взаємин спостерігається у сфері соціально-правового захисту населення (12.4%).

Стійка гармонійна спрямованість інтерперсональних взаємин з гендерною аутгрупою виявлена у 24.9% співробітників торговельних організацій та 24.3% співробітників підприємств сфери послуг. Найменш гармонійна спрямованість виражена у співробітників освітньо-медичної сфери (19.6%).

Отже, саме в освітній та медичній сфері спостерігаються проблеми у взаємодії з колегами протилежної статі, оскільки в ній найбільша кількість співробітників зі стійкою дисгармонійною спрямованістю і найменша кількість співробітників зі стійкою гармонійною спрямованістю. На наш погляд, це обумовлено як соціально-демографічними характеристиками персоналу (понад 80% – жінки, а, отже, це «жіночі», моногендерні колективи), так і організаційними особливостями: державна сфера, з порівняно низьким рівнем заробітної плати, однак високими вимогами до освіти і професійного рівня співробітників, а також високим робочим навантаженням – це може викликати загальне невдоволення роботою, що відображається на взаємодії з колегами, кліматі в колективі. Результати за іншими параметрами взаємодії це підтверджують.

Нами був проаналізований зв'язок між *сферою діяльності організації та типом гендерної взаємодії*. Для перевірки статистичної значущості результатів нами був обраний непараметричний тест (Kruskal-Wallis Test ( $\chi^2$ )).

Статистично значущі відмінності були знайдені лише у взаємодії з колегами чоловічої статі: партнерсько-професійна взаємодія ( $\chi^2 = 90.24$ ,  $p < 0.001$ ), партнерсько-соціальна взаємодія ( $\chi^2 = 41.21$ ,  $p < 0.001$ ), конфліктно-дистантна ( $\chi^2 = 47.77$ ,  $p < 0.001$ ).

Отже, найвищий рівень партнерсько-професійної взаємодії з колегами чоловічої статі спостерігається у сфері торгівлі ( $M = 4.49$ ), найнижчий – в освітній та медичній сферах ( $M = 3.60$ ). Партнерсько-соціальний тип взаємодії з чоловіками також має вищий рівень у сфері торгівлі ( $M = 4.42$ ), а найнижчий – в освітній та медичній сферах ( $M = 3.76$ ) та сфері послуг ( $M = 3.83$ ). Конфліктно-дистантні взаємини з чоловіками мають такі ж самі особливості – найвищий рівень в сфері торгівлі ( $M = 3.10$ ), найнижчий – в освітній та медичних сферах ( $M = 2.40$ ).

Якщо результати дослідження в сфері освіти та медицини можна пояснити тим, що організації, які до них належать, є практично моногендерними (які майже повністю складаються із персоналу жіночої статі), то особливості взаємодії з колегами-чоловіками в торговельній сфері важко обумовити кількістю чоловіків і жінок в організації. Можемо

припустити, що у торгівельній сфері спостерігається більший рівень конкуренції серед персоналу, ніж в інших сферах: «боротьба» за клієнта, залежність заробітної плати від кількості продажів – в суспільній свідомості – це маскулінні характеристики, отже, взаємодія інтенсивніша саме з чоловіками. Окрім цього, на вищій рівень інтенсивності взаємодії можуть впливати соціально-демографічні та гендерні характеристики персоналу: 58.3% працівників торгівельних організацій – це молодь до 27 років, 11.3% персоналу мають маскулінну стать особистості, а 23.2% є маскулінними андрогінами.

Проаналізуємо зв'язок **гендерного типу організації** з особливостями гендерної взаємодії персоналу організацій.

Аналіз зв'язку **гендерного типу організації зі стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій** показав, що існує кореляція між гендерним типом організації і таки поведінковими стратегіями, як залежність ( $r = -0.14$ ,  $p < 0.01$ ) і незалежність ( $r = 0.14$ ,  $p < 0.01$ ): в моногендерних організаціях вищій рівень залежності, а у гетерогендерних організаціях вищій рівень незалежності. Оскільки моногендерні організації, які брали участь у дослідженні, є «жіночими», то такий показник залежності пояснюється жіночою статтю більшості співробітників. У гетерогендерних організаціях рівень незалежності забезпечується саме «чоловічою» часткою персоналу. У всіх інших стратегіях відмінностей за гендерним типом організації знайдено не було.

Аналіз взаємозв'язку **гендерного типу організації і спрямованості інтерперсональних взаємин з протилежною статтю** показав, що немає статистично значущих відмінностей між рівнем напруги, відчуженості, агресивності та конфліктності у взаємодії з колегами протилежної статі і належністю організації до моно- або гетерогендерної. Загальна оцінка інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі і в моно-, і в гетерогендерних організаціях знаходиться на середньому рівні (5.53 і 5.49 відповідно (у стенах)). Вирізняється рівень відчуження, який є вищим за середній і в моногендерних організаціях (6.25), і в гетерогендерних (6.03). Таким чином, як в моно-, так і в гетерогендерних організаціях спрямованість взаємодії тяжіє до дисгармонійної, оскільки всі показники або дорівнюють середньому (5), або перевищують його. Однак, дійсно високий рівень показників оцінки інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі спостерігається у 20.3% персоналу моногендерних організацій і 18.4% гетерогендерних організацій. Стійку гармонійну спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі показують 23% персоналу моногендерних організацій і 21.1% персоналу гетерогендерних організацій.

Як вже зазначалося вище, інтерсуб'єктивні взаємини з колегами протилежної статі більше залежать від особистісних характеристик, в той

час як інші параметри гендерної взаємодії мають зв'язок з організаційними чинниками.

Був знайдений взаємозв'язок *гендерного типу організації та типу гендерної взаємодії персоналу організації*.

У табл. 5.9. представлений рівень зв'язку між гендерним типом організації та типами гендерної взаємодії персоналу, а також кореляційний зв'язок між статтю та типом гендерної взаємодії у моно- та гетерогендерних організаціях.

Таблиця 5.9.

**Зв'язок між гендерним типом організації і типами гендерної взаємодії та їх статевої особливості (r)**

<i>Тип взаємодії</i>	<i>Гендерний тип організації</i>	<i>Моно-гендерні організації</i>	<i>Гетерогендерні організації</i>
Партнерсько-професійний з чол.	<b>0.3**</b>	<b>0.2**</b>	<b>0.16**</b>
Партнерсько-професійний з жін.	<b>-0.1*</b>	<b>-0.11**</b>	<b>-0.16**</b>
Партнерсько-соціальний з чол.	<b>0.21**</b>	<b>0.17**</b>	<b>0.14**</b>
Партнерсько-соціальний з жін.	-0.05	-0.08	<b>-0.15**</b>
Конфліктно-дистантний з чол.	<b>0.21**</b>	<b>0.2**</b>	<b>0.1*</b>
Конфліктно-дистантний з жін.	-0.01	-0.02	<b>-0.14**</b>

\*\* p < 0.01 / \*p < 0.05

Гендерний тип організації корелює з партнерсько-професійним типом з чоловіками: у гетерогендерних організаціях рівень цієї взаємодії вищий, в той час, як у моногендерних організаціях вищим (на рівні тенденції) є рівень партнерсько-професійної взаємодії з жінками. Окрім цього, у гетерогендерних організаціях вищим є рівень як партнерсько-соціальної, так і конфліктно-дистантної взаємодії з чоловіками. Партнерсько-соціальна і конфліктно-дистантна взаємодія з жінками не має відмінностей в моно- та гетерогендерних організаціях.

Отже, форма власності організації, сфера її діяльності та гендерний тип організації визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій. Однак, як зазначалось в теоретичній частині дослідження, гендерну взаємодію персоналу організацій визначають не лише організаційні параметри, а й гендерна соціальна та організаційна політика, яка відображена у рівні гендерної дискримінації та реалізується у наявності або відсутності програм балансу «робота – життя», аналізу яких присвячені наступні підрозділи.

## 5.2. Гендерна політика організацій як чинник гендерної взаємодії персоналу організацій: рівень гендерної дискримінації

В цьому підрозділі розглянемо гендерну політику організацій та її взаємозв'язок із гендерною взаємодією персоналу, а отже, проаналізуємо наступні питання:

- *обґрунтування поняття гендерної політики організації та її основних індикаторів;*
- *визначення особливостей сприйняття гендерної політики організації: гендерної дискримінації;*
- *аналіз залежності сприйняття гендерної дискримінації від гендерних особистісних характеристик співробітників, їх соціально-демографічних характеристик і організаційних параметрів;*
- *вивчення впливу рівня гендерної дискримінації в організації на тип гендерної взаємодії персоналу організацій.*

Це дозволить нам перевірити нашу *гіпотезу* про те, що: сприйняття гендерної політики організації персоналом має свої особистісні та організаційні особливості, а також забезпечує особливості гендерної взаємодії персоналу організацій.

Обґрунтуємо **поняття про гендерну політику організації та її основні індикатори.**

Отже, однією з важливих ознак організації як об'єкта і суб'єкта гендерної взаємодії є її гендерна політика. Як зазначалося в теоретичній частині дослідження, під *гендерною політикою організації* нами розуміється діяльність організації та її підрозділів, яка спрямована на реалізацію (безпосередньо або опосередковано) та гарантування рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків у професійному розвитку, кар'єрному зростанні, заробітній платі, можливості поєднувати роботу з особистим та сімейним життям та уникненні будь-якої дискримінації за статевою ознакою.

На наш погляд, на сьогодні кращими індикаторами гендерної політики організацій є показники гендерної дискримінації в організації, аналіз якої представлений в цьому підрозділі та наявність і рівень імплементації програм балансу «робота – життя» персоналу, яка висвітлена у підрозділі 5.3.

Визначимо **особливості сприйняття гендерної політики організації: гендерної дискримінації**, дослідження якої проводилося за допомогою розробленого нами опитувальника з проблем гендерної дискримінації (див. Додаток А.2).

Загальні відомості про оцінку персоналом організацій показників гендерної дискримінації (М, максимальна кількість балів – 7) та рівні

гендерної дискримінації в організаціях (у % від загальної кількості опитаних) представлена у табл. 5.10.

Таблиця 5.10.

**Середні оцінки показників гендерної дискримінації в організаціях (М) та її рівні (у % від загальної кількості опитаних)**

№	Показники гендерної дискримінації в організації	М	Низький рівень %	Середній рівень %	Високий рівень %
1	Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки	5.17	13.8	34.3	51.9
2	Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації	3.33	43.2	42.1	14.7
3	В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок	4.72	22.3	29.6	48.0
4	В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі	4.69	28.0	19.6	52.5
5	В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки	5.7	9.1	24.1	67.0
6	В нашій організації жінки так само успішні, як і чоловіки	5.57	8.8	29.2	62.1
7	В нашій організації жінки потерпають від дискримінації	1.93	77.5	17.9	5.2

Отже, як видно з табл. 5.10., в цілому в українських організаціях, з точки зору її співробітників, дискримінація за статевою ознакою є помірно вираженою – про це свідчать як середні оцінки, так і показники у відсотках.

Більше половини респондентів (51.9%) вважають, що жінки так само цінуються в організації як і чоловіки. Однак, лише 14.7% зазначають, що установки стосовно жінок змінюються в їх організації.

Майже половина опитаних (48%) стверджують, що в організації, в якій вони працюють є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок. 67% співробітників відмічають, що в їх організації відповідально ставляться до декретної відпустки, а в 52.5% – до сексуальних домагань. Хоча варто зазначити, що 28% респондентів вказали на низький рівень серйозного ставлення до цієї проблеми. 77.5% респондентів відзначають низький рівень дискримінації жінок в організаціях і лише 5.2% оцінюють його як високий.

Найбільш високо персоналом оцінюється відповідальне ставлення до декретної відпустки (М = 5.7), а також те, що жінки в організації так само



успішні, як і чоловіки ( $M = 5.57$ ). На достатньо низькому рівні знаходиться оцінка зміни установок стосовно жінок в організації ( $M = 3.33$ ).

Однак, варто зазначити, що суб'єктивна оцінка гендерної дискримінації персоналом організацій дещо розходиться зі статистичними даними психологічних і соціологічних досліджень щодо рівня заробітної плати чоловіків і жінок [65; 69], кількості жінок на керівних посадах та у топ-менеджменті організацій [65; 69; 122], рольового конфлікту жінок, які працюють [62; 63], оцінки жінки як «неповноцінного» робітника [119], феноменів «скляної стелі» та ««доріжки для матусь», «скляного підвалу» [27; 31; 344], проблеми сексуальних домагань на робочому місці [219; 252].

На наш погляд, відмінності у рівні гендерної дискримінації за об'єктивними показниками і суб'єктивною оцінкою наявності дискримінаційних практик в сучасних організаціях можуть бути пов'язані з наступними факторами:

1) особливості саме цих організацій, персонал яких брав участь у дослідженні, в яких рівень гендерної дискримінації може бути дійсно низьким;

2) згідно існуючим гендерним нормам і стереотипам професійної діяльності таке об'єктивне становище чоловіків і жінок вважається нормою і тому не оцінюється як дискримінаційне, хоча по суті ним є;

3) з феноменом «пророцтв, які самореалізуються» [31]: жінки очікують отримати або досягти у професійній площині менше, тому і реальне їх становище відповідає їхнім очікуванням, а, отже, не відчувається дискримінаційним;

4) гендерний тип організації: якщо вона є моногендерною і в ній працюють в більшості жінки (як в освітніх та медичних закладах), то чоловіки виступають в якості посідачів символічного права [340] і є «непомітними» у взаємодії, а, отже і дискримінація в таких організаціях за статевою ознакою теж не є помітною.

**Визначимо залежність сприйняття гендерної дискримінації від гендерних особистісних характеристик співробітників, їх соціально-демографічних характеристик і організаційних параметрів.**

Спочатку проаналізуємо відмінності в уявленнях персоналу організацій щодо рівня гендерної дискримінації в сучасних українських організаціях відповідно до *соціально-демографічних характеристик персоналу* (стать, вік, сімейний стан, рівень освіти) та *гендерних властивостей особистості* (рівень маскулінності / фемінності, психологічна стать).

Статистично значущих відмінностей між відповідями *чоловіків і жінок* знайдено не було, окрім питання щодо однакової успішності чоловіків і жінок в організації ( $\chi^2 = 12.49, p < 0.05$ ): 10.1% жінок зазначили,

що успішність жінок і чоловіків не є однаковою, серед чоловіків таких виявилось лише 4.9%. Отже, чоловіки і жінки в українських організаціях однаково бачать проблеми гендерної дискримінації та загалом вказують на її помірний рівень вираженості.

Аналіз впливу інших соціально-демографічних характеристик особистості (вік, сімейний стан, рівень освіти) показав наявність відмінностей лише у відповідях на деякі питання.

*Сімейний стан* співробітників вплинув на відмінності лише у відповіді на питання щодо зміни установок по відношенню до жінок в організаціях ( $\chi^2 = 11.91$ ,  $p < 0.01$ ): розлучені співробітники вище оцінюють ці зміни ( $M = 4.21$ ), ніж неодружені ( $M = 3.07$ ) та одружені ( $M = 3.27$ ). Можемо припустити, що відбулися зміни саме у ставленні до розлучених жінок, тобто вони більше не вважаються «неповноцінними» через те, що залишилися чоловіка і їх сімейний стан не впливає на ефективність роботи.

*Вікові відмінності* знайдені у відповідях на питання щодо відповідального ставлення до декретної відпустки ( $\chi^2 = 16.35$ ,  $p < 0.001$ ): у віковій групі 46-59 років це ставлення оцінюють вище ( $M = 6.18$ ), ніж в групі до 27 років ( $M = 5.41$ ) та групі 28-45 років ( $M = 5.55$ ). Це можна пояснити тим, що для співробітників віком до 45 років питання декретної відпустки є важливим, тому вони оцінюють цей параметр більш критично.

Окрім цього, співробітники середньої вікової групи (27-45 років) вище оцінюють рівень дискримінації жінок в організації ( $M = 2.14$ ), ніж співробітники до 27 років ( $M = 1.62$ ) та старше 45 років ( $M = 1.78$ ) ( $\chi^2 = 8.34$ ,  $p < 0.01$ ). На нашу думку, це пов'язано з тим, що саме на віковий період 27-45 років припадає активна реалізація кар'єрних планів персоналу, активна професійна позиція, спроби професійної реалізації, а отже, ставлення до можливих перешкод на цьому шляху (в тому числі і гендерних) є більш сензитивним.

*Рівень освіти* респондентів вплинув на їх оцінку однакової цінності жінок і чоловіків ( $\chi^2 = 7.66$ ,  $p < 0.01$ ): кількість респондентів з вищою освітою ( $M = 5.31$ ), які вважають, що жінки в їх організації цінуються так само як і чоловіки більше, ніж кількість тих, хто має середньо-спеціальну ( $M = 5.03$ ) та середню ( $M = 4.49$ ) освіту. Щодо змін установок до жінок в організації, то найнижчий рівень цих змін відчують респонденти з середньою освітою ( $M = 2.94$ ), в той час як оцінка змін респондентами з середньо-спеціальною та вищою освітою є вищою ( $M = 3.73$  та  $M = 3.19$  відповідно) ( $\chi^2 = 6.61$ ,  $p < 0.04$ ). Зазначимо, що рівень освіти частіше за все пов'язаний з посадою, яку обіймає співробітник – ті, хто мають середню освіту обіймають нижчі посади, ніж ті, хто мають середньо-спеціальну або вищу – і це, звичайно, впливає на відповіді.

Визначимо зв'язок *гендерних властивостей співробітників (особистісних чинників) зі сприйняттям ними гендерної дискримінації в організації.*

Аналіз кореляційного зв'язку показників гендерної дискримінації з рівнями маскулінності / фемінності та психологічною статтю особистості показав, що існують статистично значущі відмінності за окремими показниками (табл. 5.11).

Таблиця 5.11.

**Зв'язок гендерних властивостей співробітників з уявленнями про гендерну дискримінацію в організації (r)**

№	Показники гендерної дискримінації в організації	Психологічна стать	Маскулінність	Фемінність
1	Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки	<b>-0.11*</b>	<b>0.21**</b>	0.07
2	Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації	-0.07	0.06	<b>0.16*</b>
3	В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок	<b>-0.12*</b>	<b>0.17**</b>	0.06
4	В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі	<b>-0.1*</b>	0.01	0.07
5	В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки	<b>-0.15**</b>	-0.02	<b>0.2**</b>
6	В нашій організації жінки так само успішні як і чоловіки	<b>-0.16**</b>	<b>0.21**</b>	<b>0.17**</b>
7	В нашій організації жінки потерпають від дискримінації	0.1	<b>-0.19**</b>	-0.05

\*\* p < 0.01 / \* p < 0.05

Отже, *рівень маскулінності співробітників* в оцінці гендерної дискримінації проявляється наступним чином: чим вищий рівень маскулінності, тим вища оцінка однакової цінності жінок і чоловіків в організаціях ( $r = 0.21$ ), програм рівних можливостей для чоловіків і жінок ( $r = 0.17$ ), успішності жінок нарівні з чоловіками ( $r = 0.21$ ); зворотно маскулінність корелює з оцінкою гендерної дискримінації жінок: чим вищий рівень маскулінності, тим нижче співробітники оцінюють її прояв ( $r = -0.19$ ). Отже, співробітники з високим рівнем маскулінності не бачать гендерної дискримінації саме щодо жінок і вважають, що у чоловіків і жінок рівні права і позиції в організаціях.

Рівень фемінності співробітників позитивно корелює з оцінкою відповідального ставлення до декретної відпустки в організаціях ( $r = 0.20$ ),

успішністю жінок ( $r = 0.17$ ) та, на рівні тенденції, – зі змінами установок в організаціях щодо жінок ( $r = 0.16$ ).

Отже, співробітники з високим рівнем маскулінності та високим рівнем фемінності вважають, що жінки в організаціях є так само успішними, як і чоловіки.

*Психологічна стаття* також пов'язана з окремими показниками гендерної дискримінації в організаціях (див. табл. 5.11.):

- «Жінки в організаціях цінуються так само, як і чоловіки»: носії фемінної статі ( $M = 3.7$ ) та недиференційованої ( $M = 3.88$ ) оцінюють цей показник нижче, ніж носії андрогінної статі ( $M = 5.31$ ) та маскулінної ( $M = 5.5$ ), ( $r = -0.11$ ,  $p < 0.01$ ).

- «В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок»: найвище цей параметр оцінюють андрогінні особистості ( $M = 4.85$ ) та носії маскулінної статі ( $M = 4.81$ ), нижче – носії фемінної статі ( $M = 3.47$ ) та недиференційованої ( $M = 3.25$ ), ( $r = -0.12$ ,  $p < 0.05$ ).

- «В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі»: загалом, цей показник, як і попередній, не вирізняються високою оцінкою і суттєвими відмінностями в оцінці, однак, на рівні тенденції, андрогінні співробітники більше погоджуються з цим твердженням ( $M = 4.81$ ), ніж «недиференційовані» ( $M = 4.37$ ) та «фемінні» ( $M = 4.07$ ) співробітники. Найнижче оцінюють серйозність такого ставлення носії маскулінної статі ( $M = 3.96$ ), ( $r = -0.1$ ,  $p < 0.05$ ).

- «В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки»: високо оцінюють цей показник андрогіни ( $M = 5.8$ ) та носії фемінної статі ( $M = 5.57$ ), нижче – «маскулінні» ( $M = 4.85$ ) та «недиференційовані» співробітники ( $M = 4.75$ ), ( $r = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ).

- «В нашій організації жінки так само успішні, як і чоловіки»: носії фемінної статі оцінюють цей параметр нижче ( $M = 4.17$ ), ніж андрогінної ( $M = 5.7$ ), маскулінної ( $M = 5.27$ ) та недиференційованої ( $M = 5.00$ ), ( $r = -0.16$ ,  $p < 0.01$ ).

Отже, носії маскулінної статі особистості нижче оцінюють дискримінацію щодо жінок в організаціях, носії фемінної – навпаки вище. На нашу думку, це пов'язано з тим, що особистості з вищим рівнем маскулінності краще інтегруються і адаптуються у професійній площині, в організаційній взаємодії, оскільки гендерні установки та норми передбачають, що для здійснення ефективної професійної діяльності, кар'єрного зростання, маскулінність як особистісна властивість є важливою.

Андрогінні співробітники загалом всі зазначені параметри гендерної дискримінації в організаціях оцінюють краще за інших, а, отже, вони

відчувають найнижчий тиск дискримінації в організаціях за статевою ознакою. На наш погляд, те, що носії андрогінної статі менше піддаються дискримінації пов'язано з особливостями цього психологічного типу: з високим рівнем гнучкості у взаємодії, вищою самооцінкою, багатим рольовим репертуаром, вмінням краще поратися з виникаючими складнощами та ін., в той час як носії статевотипової психологічної статі та недиференційованої, навпаки, менше схильні до такої поведінки та таких особистісних властивостей.

Перейдемо до аналізу зв'язку показників гендерної дискримінації з організаційними факторами (формою власності підприємства, сферою діяльності організації, гендерним типом організації).

Нами були визначені статистично значущі відмінності у відповідях співробітників державних організацій та приватного сектору майже за всіма питаннями (табл. 5.12). Результати представлені у середніх показниках (M), максимальне значення – 7.

Таблиця 5.12.

### Гендерна дискримінація у державних та приватних організаціях (M)

№	Показники гендерної дискримінації в організації	Державні (M)	Приватні (M)	t
1	Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки	5.53	4.82	3.75***
2	Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації	3.44	3.26	0.93
3	В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок	4.99	4.45	2.49**
4	В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі	5.11	4.47	2.68**
5	В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки	6.11	5.48	3.71***
6	В нашій організації жінки так само успішні як і чоловіки	5.91	5.18	4.26***
7	В нашій організації жінки потерпають від дискримінації	1.77	2.15	- 2.41**

\*\*\* p < 0.001 / \*\* p < 0.01

Отже, загалом, дискримінація за статтю на державних підприємствах є меншою, ніж в організаціях приватного сектору – всі дані на рівні високої статистичної значущості.

Жінки в державних організаціях (M = 5.53) цінуються так само високо як і чоловіки, ніж це є у приватних (M = 4.82). Так само більш

серйозно в державних установах ставляться до проблеми сексуальних домагань ( $M = 5.11$ ) та відповідально до декретної відпустки ( $M = 6.11$ ), ніж в приватних ( $M = 4.47$  та  $M = 5.48$  відповідно). Жінки у державних організаціях ( $M = 5.91$ ) так само успішні як і чоловіки, в приватному секторі ця оцінка нижча ( $M = 5.18$ ). Жінки в приватному секторі потерпають від дискримінації частіше ( $M = 2.15$ ), ніж у державному ( $M = 1.77$ ), хоча цей рівень і залишається низьким.

На наш погляд, це може бути обумовлено декількома причинами:

1) більшість персоналу державних організацій, які брали участь у нашому дослідженні, (більше 80%) – це жінки, а, отже, жінки не відчують дискримінації у «жіночих» організаціях, бо кількість чоловіків, які можуть претендувати на їх позиції та права є незначною;

2) більш високим рівнем соціальної захищеності персоналу державних підприємств. В багатьох приватних та комерційних структурах персонал працює без належного оформлення, контракту, із заробітною платою «у конвертах», без можливостей повною мірою скористатися так званим «соціальним пакетом» (відпустка, лікарняний, декретна відпустка, кількість робочих годин, нормованість робочого часу та ін.), тому оцінка дискримінації загалом у приватних організаціях вища;

3) «соціальний пакет» більш важливий для жінок через навантаженість материнської ролі, домашніх обов'язків та ін., отже, персонал жіночої статі приватного сектору оцінює гендерну дискримінацію вище, ніж жінки, які працюють в державних організаціях, який цей «соціальний пакет» мають.

Результати аналізу уявлень щодо дискримінації жінок, які працюють в державному та приватному секторі це підтверджують так само як і загальні результати за типом власності підприємства або організації.

Також нами був проаналізований зв'язок між *сферою діяльності організації* та зазначеними показниками гендерної дискримінації. Для перевірки статистичної значущості результатів нами був обраний непараметричний тест (Kruskal-Wallis Test ( $\chi^2$ )). Результати представлені у таблиці 5.13.

Отже, не знайдено статистично значущої різниці у відповідях персоналу організацій різних сфер діяльності лише на питання щодо зміни установок щодо жінок в їх організації – зміни оцінюються на середньому рівні. А також на питання відповідального ставлення до декретної відпустки – персонал організацій досліджених нами сфер оцінює цей фактор достатньо високо. У всіх інших питаннях рівень оцінки гендерної дискримінації персоналом відрізняється на рівні високої статистичної значущості.

**Гендерна дискримінація в організаціях різних сфер діяльності (М)**

№	<i>Показники гендерної дискримінації в організації</i>	Промисл.-виробнича	Освітня та медична	Соц.-правовий захист	Послуги торгівля
1	Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки	<b>4.51***</b>	<b>5.49***</b>	<b>5.28***</b>	<b>5.47***</b>
2	Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації	3.25	3.19	3.6	3.48
3	В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок	<b>4.28*</b>	<b>4.82*</b>	<b>4.98*</b>	<b>4.95*</b>
4	В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі	<b>4.2***</b>	<b>4.67***</b>	<b>5.17***</b>	<b>5.3***</b>
5	В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки	5.88	6.06	5.74	5.45
6	В нашій організації жінки так само успішні як і чоловіки	<b>4.8***</b>	<b>6.01***</b>	<b>5.66***</b>	<b>5.82***</b>
7	В нашій організації жінки потерпають від дискримінації	<b>2.37***</b>	<b>1.71***</b>	<b>2.0***</b>	<b>1.76***</b>

\*\*\*  $p < 0.001$  / \*  $p < 0.05$

Отже, у промислово-виробничій сфері ( $M = 4.51$ ) жінок цінують найменше, у освітній та медичній ( $M = 5.49$ ) та сфері послуг ( $M = 5.47$ ) – найбільше ( $\chi^2 = 17.27$ ,  $p < 0.001$ ).

Відмінності на рівні тенденції ( $\chi^2 = 9.01$ ,  $p < 0.05$ ) між відповідями персоналу організацій різних сфер знайдені у питанні щодо програм рівних можливостей для чоловіків та жінок – найвище їх наявність оцінена персоналом сфери соціально-правового захисту ( $M = 4.98$ ), найнижче – персоналом промислово-виробничої сфери ( $M = 4.28$ ). Загальна оцінка у всіх сферах – на середньому рівні.

Виявлені відмінності в оцінці серйозності ставлення до сексуальних домагань на роботі ( $\chi^2 = 15.25$ ,  $p < 0.001$ ): найменш серйозно до цієї

проблеми ставляться на промислово-виробничих підприємствах ( $M = 4.2$ ), найбільш серйозно – у сфері послуг ( $M = 5.3$ ).

Оцінка успішності чоловіків і жінок в організаціях різних сфер також не є однаковою ( $\chi^2 = 37.40$ ,  $p < 0.001$ ): персонал промислово-виробничої сфери оцінює її нижче ( $M = 4.8$ ), ніж персонал інших сфер, в освітній та медичних сферах ця оцінка на достатньо високому рівні ( $M = 6.01$ ).

Як вже зазначалося вище, загалом, персонал організацій вказує на відсутність або низький рівень дискримінації жінок, однак, у промислово-виробничій сфері оцінка дискримінації є вищою ( $M = 2.37$ ), ніж в інших сферах ( $\chi^2 = 18.55$ ,  $p < 0.001$ ).

Отже, аналіз визначених нами показників гендерної дискримінації в організаціях різних сфер діяльності показав, що, при загально позитивній оцінці положення чоловіків і жінок в організаціях, персонал промислово-виробничої сфери більше відчуває наявність цієї дискримінації по відношенню до жінок.

На наш погляд, положення жінок в організаціях промислово-виробничої сфери обумовлене тим, що, серед зазначених, це – найбільш «маскулінна» сфера: зазвичай її відносять до традиційно «чоловічої» діяльності, окрім того, вона є більш консервативна, а гендерна дискримінація є сама по собі консервативним явищем, заснованим на традиційних гендерних стереотипах та усталених гендерних нормах, які важко піддаються змінам.

В свою чергу, освіта є традиційно «жіночою» сферою, так само медична сфера більше належить до «фемінних», як і соціально-правовий захист населення, до якого окрім підрозділів МВС, належать Управління соціального захисту населення та Центри зайнятості. Сфери послуг та торгівлі самі по собі є достатньо різноманітними, такими, що динамічно розвиваються та є більш публічними та менш консервативними, а, отже, будь-які прояви дискримінації тут є менш вірогідними.

Вивчення взаємозв'язку *гендерного типу організації і сприйняття гендерної дискримінації персоналом* показало наступне: персонал моногендерних і гетерогендерних організацій оцінює гендерну дискримінацію майже однаково, окрім питання про успішність жінок в організації ( $r = -0.22$ ,  $p < 0.01$ ): персонал моногендерних організацій оцінює її вище ( $M = 6.01$ ), ніж персонал гетерогендерних ( $M = 5.25$ ). На наш погляд, такий результат пояснюється тим, що рівень конкуренції в гетерогендерних організаціях вищий, ніж у “жіночих” моногендерних, і тому жінкам важче досягти успіху там, де доводиться конкурувати із чоловіками, що підтверджується дослідженнями R.M. Kanter [340], M. Kimmel [344] та ін.



В запропонованому нами опитувальнику було твердження щодо наявності програм рівних можливостей для чоловіків і жінок ( $M = 4.72$ ). У наступному підрозділі буде представлений аналіз наявності та рівня імплементації балансу «робота – життя» персоналу організацій, який дозволить порівняти загальну суб'єктивно оцінку персоналом цих програм та безпосередньо сприйняття конкретних кроків та заходів, спрямованих на реалізацію подібних програм, які забезпечують рівність прав і можливостей у здійсненні професійної діяльності і кар'єрному просуванні жінок і чоловіків.

Визначимо зв'язок між **рівнем гендерної дискримінації в організації і типом гендерної взаємодії персоналу організацій** (табл. 5.14).

Таблиця 5.14.

**Зв'язок типів гендерної взаємодії з уявленнями про гендерну дискримінацію в організації (r)**

№	Показники гендерної дискримінації в організації	Партнерсько-професійний		Партнерсько-соціальний		Конфліктно-дистантний	
		чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.
1	Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки	<b>0.14**</b>	<b>0.22**</b>	<b>0.21**</b>	<b>0.18**</b>	0.07	-0.04
2	Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації	0.08	0.06	0.05	0.03	<b>0.19**</b>	<b>0.20**</b>
3	В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок	<b>0.20**</b>	<b>0.17**</b>	<b>0.20**</b>	<b>0.13**</b>	0.02	0.01
4	В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі	-0.01	<b>0.13**</b>	0.01	<b>0.14**</b>	<b>-0.12*</b>	- <b>0.19**</b>
5	В нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки	0.08	<b>0.15**</b>	0.09	<b>0.18**</b>	-0.07	- <b>0.15**</b>
6	В нашій організації жінки так само успішні як і чоловіки	<b>0.13**</b>	<b>0.23**</b>	<b>0.15**</b>	<b>0.16**</b>	- <b>0.11**</b>	-0.01
7	В нашій організації жінки потерпають від дискримінації	0.01	-0.05	0.03	<b>-0.12*</b>	<b>0.19**</b>	<b>0.24**</b>

\*\*  $p < 0.01$  / \*  $p < 0.05$

Отже, партнерсько-професійний і партнерсько-соціальний типи взаємодії позитивно пов'язані з:

1) твердженням про те, що жінок в організації так само цінують, як і чоловіків, при цьому, кореляція є вищою з партнерсько-професійною взаємодією з жінками ( $r = 0.22$ ,  $p < 0.01$ );

2) з оцінкою наявності програм рівних можливостей для чоловіків і жінок: рівень кореляції є вищим у оцінці типу взаємодії з чоловіками (як професійної ( $r = 0.20$ ,  $p < 0.01$ ), так і соціальної ( $r = 0.20$ ,  $p < 0.01$ ));

3) з твердженням про те, що жінки так само успішні, як і чоловіки: кореляція є вищою з партнерсько-професійною взаємодією з жінками ( $r = 0.23$ ,  $p < 0.01$ ).

Отже, позитивна взаємодія у професійній площині (особливо з жінками), конструктивні робочі взаємини, бажання працювати разом, а також позитивна взаємодія у площині міжособистісної дружньої взаємодії, підтримка один одного, наявність спільних поза професійних інтересів, тем для спілкування – все це пов'язано з визнанням рівної цінності, однакової успішності чоловіків і жінок в організаціях; наявністю програм рівних можливостей для чоловіків і жінок. Таким чином, позитивне робоче середовище та дружні особистісні взаємини пов'язані з визнанням гендерної рівності, створенням умов для професійної реалізації як чоловіків, так і жінок, сприятливої психологічної атмосфери в колективі і організації.

Окрім цього, партнерська взаємодія з жінками – і професійна і соціальна – прямо корелює з серйозним ставленням до сексуальних домагань на роботі ( $r = 0.13$  та  $r = 0.14$ ,  $p < 0.01$ ) та відповідальним ставленням до декретної відпустки ( $r = 0.15$  та  $r = 0.18$ ,  $p < 0.01$ ), зворотню – з твердженням про те, що жінки в організації потерпають від дискримінації ( $r = -0.12$ ,  $p < 0.05$ ).

Таким чином, ці твердження прямо торкаються саме жіночої гендерної групи, оскільки декретна відпустка в абсолютній більшості випадків стосується лише жінок, а від сексуальних домагань в основному потерпають теж жінки.

Аналіз взаємозв'язку конфліктно-дистантного типу взаємодії з оцінкою гендерної дискримінації показав, що існує позитивна кореляція цього типу з твердженням про те, що установки щодо жінок в організації змінюються (з чоловіками  $r = 0.19$ ,  $p < 0.01$ , з жінками  $r = 0.20$ ,  $p < 0.01$ ), а також з тим, що жінки потерпають від дискримінації (з чоловіками  $r = 0.19$ ,  $p < 0.01$ , з жінками  $r = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ).

Оскільки в питанні про зміни не уточнено, чи є вони позитивними, чи ні, можемо припустити, що у взаємозв'язку з конфліктно-дистантним типом взаємодії ці зміни оцінюються негативно. Позитивний зв'язок між визнанням наявності дискримінації щодо жінок і конфліктно-дистантною

взаємодією, особливо з жінками, підтверджує, що негативні патерни взаємодії в організації включають в себе конфлікти, дистанціювання, непорозуміння, складнощі у спілкуванні, які також втілюються у практики дискримінації щодо жіночої статі.

Також конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії негативно корелює з оцінкою серйозного ставлення до сексуальних домагань на робочому місці (з чоловіками  $r = -0.12$ ,  $p < 0.05$ , з жінками  $r = -0.219$ ,  $p < 0.01$ ) та з відповідальним ставленням до декретної відпустки (з жінками  $r = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ): невдоволення ставленням до декретної відпустки і сексуальних домагань на роботі пов'язано з конфліктами, непорозуміннями, униканням взаємодії, відчуттям незадоволеності спілкуванням у персоналу організацій, особливо у взаємодії з колегами жіночої статі.

Отже, типи гендерної взаємодії персоналу організацій пов'язані з оцінкою гендерної дискримінації в організаціях, а саме: партнерські типи (професійний і соціальний) відповідають позитивній оцінці положення гендерних груп, особливо жіночої, в організаціях; конфліктно-дистантний тип відповідає визнанню гендерної дискримінації за окремими параметрами.

Як зазначалося, окрім рівня гендерної дискримінації, втіленням гендерної політики організацій є наявність та рівень імплементації програм балансу «робота – життя» персоналу. Результати дослідження оцінки персоналом цього балансу представлені у наступному підрозділі.

### **5.3. Оцінка балансу «робота – життя» персоналом організацій як відображення гендерної політики організацій**

На наш погляд, важливою умовою подолання гендерної нерівності та надання рівних можливостей чоловікам і жінкам здійснювати професійну діяльність, розбудовувати власну кар'єру, підвищувати власний професійний рівень, є створення можливостей для поєднання роботи та всіх інших сторін власного життя персоналом організацій.

Отже, підрозділ присвячено аналізу **балансу «робота – життя» персоналу**, який, на наш погляд, є втіленням конструктивної гендерної соціальної політики організацій, яка допомагає долати нерівність, що передбачає висвітлення наступних питань:

- *визначення оцінки балансу «робота – життя» персоналом організацій;*
- *аналіз особливостей сприйняття балансу «робота – життя» в організаціях в залежності від соціально-демографічних та гендерних властивостей особистості, а також параметрів організації;*

• визначення взаємозв'язку оцінки балансу «робота – життя» співробітниками з типами гендерної взаємодії персоналу.

Як зазначалося у підрозділі 3.1., для вивчення цього показника гендерної політики організації нами був розроблений відповідний опитувальник, який складався з 16 тверджень, які за допомогою факторного аналізу були розподілені на 4 групи – складові балансу «робота – життя», за якими і здійснювався аналіз результатів: 1) відсутність балансу навантаження; 2) планування робочого часу та його змісту; 3) складність робочих завдань; 4) соціальні контакти (див. Додаток А.3).

Спочатку проаналізуємо оцінку персоналом наявності балансу «робота – життя» (табл. 5.15., максимальна кількість балів за кожним твердженням – 7).

Таблиця 5.15.

**Середні показники (М) критеріїв оцінки балансу «робота – життя» персоналом організацій**

№	Твердження опитувальника	М
	<b>Відсутність балансу навантаження</b>	<b>3.15</b>
1	Я не можу відокремити роботу від вільного часу	2.89
2	Я доступний для роботи 24 години на добу	2.97
3	Я думаю про роботу, коли я не на роботі	3.49
4	Мені складно виділити час для відпустки	3.09
5	Працюючи, мені важко задовольняти моє бажання спілкуватися з родиною та мати вільний час	3.29
	<b>Планування робочого часу та його змісту</b>	<b>4.46</b>
1	Я впливаю на зміст моєї роботи	4.31
2	Я можу вільно планувати свою роботу	4.09
3	За потреби я можу взяти відгул	4.97
	<b>Складність робочих завдань</b>	<b>4.18</b>
1	Моя робота цікава та складна	5.06
2	Моя робота передбачає відрядження	2.5
3	У мене занадто багато робочих завдань	4.64
4	Мені доводиться мати справу з багатьма проблемами протягом робочого дня	4.54
	<b>Соціальні контакти</b>	<b>4.98</b>
1	Мої найближчі колеги також і мої друзі	4.65
2	Мій керівник підтримує мене	4.91
3	Я не почуваюся самотнім на роботі	5.36
4	Робота задовольняє мою потребу у соціальних контактах	4.99
	<b>Загальна оцінка балансу «робота – життя»</b>	<b>4.19</b>

Отже, загальна оцінка балансу «робота – життя» персоналом організацій знаходиться на середньому рівні ( $M = 4.19$ ), причому відсутність балансу навантаження співробітники оцінюють нижче ( $M = 3.15$ ), ніж інші складові: складність робочих завдань ( $M = 4.18$ ), планування робочого часу та його змісту ( $M = 4.46$ ) і соціальні контакти ( $M = 4.98$ ).

Оцінка відсутності балансу навантаження показує, що найкраще персоналу вдається відокремлювати роботу від вільного часу: неможливість це зробити оцінюється нижчу середнього ( $M = 2.89$ ). Найгірше вдається не думати про роботу у поза робочий час ( $M = 3.49$ ).

У плануванні робочого часу співробітники найвище оцінили можливість взяти відгул за потреби ( $M = 4.97$ ). Вплив на зміст власної роботи також оцінений персоналом вище середнього ( $M = 4.31$ ).

В оцінці складності робочих завдань найвище співробітники оцінили цікавість та складність роботи ( $M = 5.06$ ). Робота у визначених організаціях майже не передбачає відрядження ( $M = 2.5$ ). Занадто велика кількість робочих завдань ( $M = 4.64$ ) і проблем на роботі ( $M = 4.54$ ) оцінюються достатньо високо, а, отже, цей факт потребує уваги з боку організаційних психологів та керівництва задля оптимізації кількості робочих завдань, функціональних обов'язків, проблемних ситуацій, з якими доводиться мати справу співробітникам.

Саме свої соціальні контакти: дружні стосунки з колегами ( $M = 4.65$ ), підтримку керівника ( $M = 4.91$ ), відсутність почуття самотності ( $M = 5.36$ ), задоволеність потреби у соціальних контактах ( $M = 4.99$ ) співробітники оцінюють найвище. Отже, соціальна і комунікативна складова, взаємодія з керівництвом та колегами найбільше збалансовані у роботі персоналу організацій і оцінюються найбільш позитивно.

Таким чином, рівень балансу «робота – життя» забезпечений, в першу чергу, соціальними контактами персоналу, що є важливим для нашого дослідження, оскільки мова йде саме про взаємодію персоналу організацій: міжособистісну, між гендерними групами, у контексті робочих завдань, поза цим контекстом та ін.

Окрім цього, в цілому, персонал задоволений можливостями планувати свій робочий час та його зміст. Однак, кількість робочих завдань та проблем, які доводиться вирішувати персоналу протягом робочого дня, потребують корекції. Так само, як і навантаження персоналу скоріше є незбалансованим.

Ці данні також підтверджуються наявністю значущого кореляційного зв'язку між оцінкою питання опитувальника «В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок» і такими складовими балансу «робота – життя» як «соціальні контакти» ( $r = 0.20, p < 0.01$ ) і «планування робочого часу та його змісту» ( $r = 0.12,$

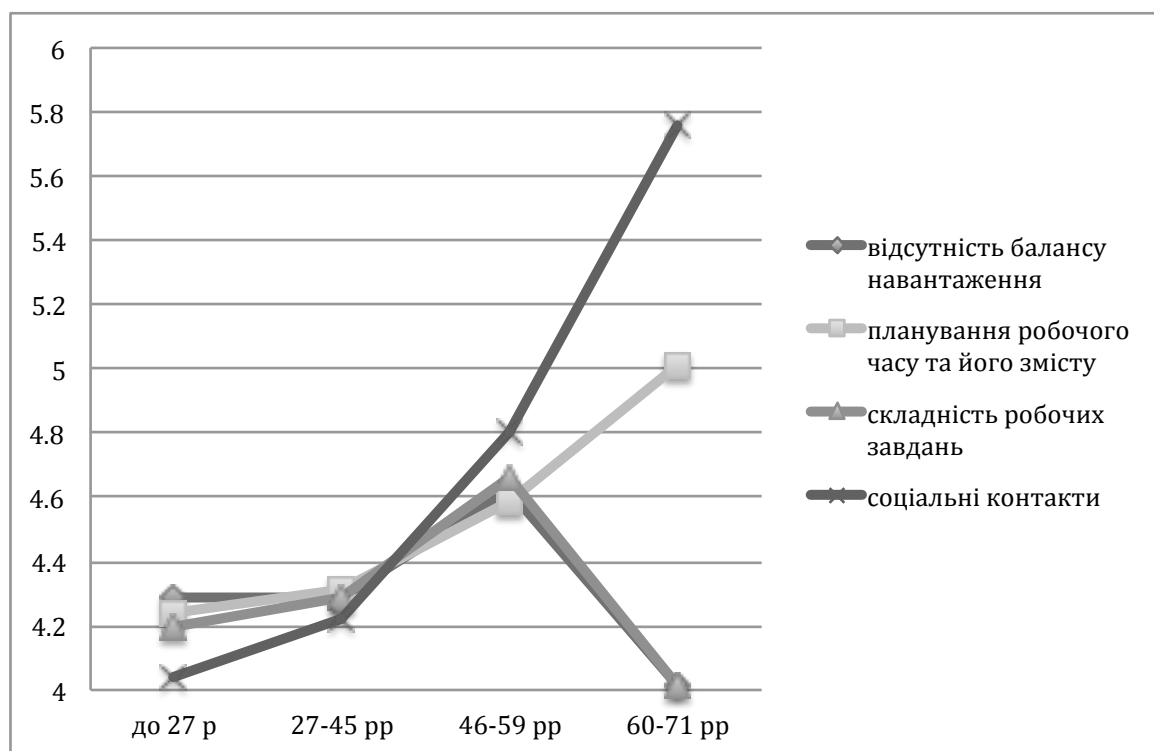
$p < 0.05$ ): в уявленнях співробітників саме ці параметри забезпечують баланс «робота – життя» і формує підґрунтя для гендерної рівності в організаціях.

Проаналізуємо особливості сприйняття *балансу «робота – життя» в організаціях в залежності від соціально-демографічних та гендерних властивостей особистості.*

За *статевою* ознакою статистично значуща різниця отримана лише у питанні про відрядження. Чоловіки частіше їздять у відрядження (3.34), ніж жінки (2.21),  $p < 0.01$ . Однак, виявлений статистично значущий зв'язок ( $\chi^2 = 14.82$ ,  $p < 0.01$ ) між балансом навантаження персоналу та їх сімейним станом. Низький баланс мають 41.9% розлучених співробітників і лише 21.3% неодружених та 23.9% одружених співробітників.

Сприйняття балансу також не має відмінностей у чоловіків і жінок з різним сімейним станом.

Дослідження показало, що існує статистично значущий зв'язок між *віком* персоналу і оцінкою соціальних контактів ( $p < 0.03$ ): з віком їх позитивна оцінка зростає, інші складові балансу не мають значущих вікових відмінностей (рис. 5.2).



**Рис 5.2. Вікові особливості оцінки балансу «робота – життя» персоналом організацій (М)**

Зазначимо, що вік окремо корелює з такими характеристиками балансу «робота – життя» як планування робочого часу ( $p < 0.01$ ), цікавість і складність змісту роботи ( $p < 0.01$ ), кількість завдань, які потрібно вирішувати ( $p < 0.01$ ), відсутність відчуття самотності ( $p < 0.01$ ), сприйняття колег як друзів ( $p < 0.01$ ): з віком ці показники зростають.

Особистісні гендерні властивості співробітників: рівні маскулінності і фемінності та психологічна стать також пов'язані з окремими характеристиками балансу «робота – життя».

*Рівні маскулінності і фемінності* співробітників пов'язані з такими характеристиками балансу “робота – життя” ( $p < 0.01$ ), як: вплив на зміст робочих завдань, вільне планування робочого часу, оцінку роботи як цікавої і складної, великої кількості робочих завдань, вирішення багатьох проблем протягом робочого дня, загальною оцінкою соціальних контактів: чим вищий рівень як маскулінності, так і фемінності, тим вища оцінка цих характеристик. Однак, варто зауважити, що кореляція маскулінності та означених характеристик є сильнішою, ніж кореляція фемінності. До того ж у питанні про відрядження маскулінність корелює позитивно, а фемінність негативно ( $p < 0.01$ ). Окрім цього, рівень маскулінності корелює з доступністю для роботи 24 години на добу ( $p < 0.01$ ), а фемінність – ні. Рівень фемінності, в свою чергу, позитивно корелює з такими характеристиками як неможливість відділити роботу від вільного часу та думки про роботу поза робочим часом ( $p < 0.01$ ).

*Психологічна стать* співробітників пов'язана на рівні високої статистичної значущості ( $p < 0.01$ ) окремо з такими характеристиками балансу «робота – життя», як: вплив на зміст робочих завдань, вільне планування робочого часу, цікавість та складність роботи, кількість робочих завдань, соціальні контакти (підтримка керівника, відсутність відчуття самотності, задоволеність потреби у соціальних контактах). Носії недиференційованої статі мають найнижчі оцінки зазначених характеристик, носії андрогінної статі – найвищі. Отже, це дає нам можливість знов пересвідчитися, що саме андрогінна стать особистості, яка включає широкий рольовий репертуар, дає найбільш гармонійні відчуття, є найбільш сприятливою для формування конструктивних взаємин в різних сферах життя людини.

Визначимо *взаємозв'язок оцінки балансу «робота – життя» і організаційних параметрів* (форми власності, сфери діяльності, гендерного типу організації).

Проаналізуємо оцінку гендерної політики організації персоналом *державних і приватних установ* (табл. 5.16).

Таблиця 5.16.

**Відмінності у середніх оцінках (М) тверджень опитувальника у державних та приватних організаціях**

№	Твердження опитувальника	М державна	М приватна
	<b>Відсутність балансу навантаження</b>	<b>3.24</b>	<b>3.01</b>
1	Я не можу відділити роботу від вільного часу	3.15***	2.65***
2	Я доступний для роботи 24 години на добу	3.20	2.73
3	Я думаю про роботу, коли я не на роботі	3.59	3.30
4	Мені складно виділити час для відпустки	2.84*	3.20*
5	Працюючи, мені важко задовольняти моє бажання спілкуватися з родиною та мати вільний час	3.42	3.19
	<b>Планування робочого часу та його змісту</b>	<b>4.41</b>	<b>4.36</b>
6	Я впливаю на зміст моєї роботи	4.44	4.09
7	Я можу вільно планувати свою роботу	4.11	3.94
10	За потреби я можу взяти відгул	4.70	5.15
	<b>Складність робочих завдань</b>	<b>4.29</b>	<b>4.07</b>
8	Моя робота цікава та складна	5.15	4.95
9	Моя робота передбачає відрядження	2.42	2.51
11	У мене занадто багато робочих завдань	4.84*	4.45*
12	Мені доводиться мати справу з багатьма проблемами протягом робочого дня	4.76**	4.38**
	<b>Соціальні контакти</b>	<b>5.06</b>	<b>4.85</b>
13	Мої найближчі колеги також і мої друзі	4.84	4.47
14	Мій керівник підтримує мене	4.94	4.81
15	Я не почуваюся самотнім на роботі	5.40*	5.24*
16	Робота задовольняє мою потребу у соціальних контактах	5.04	4.89

\*\*\*  $p < 0.001$  / \*\*  $p < 0.01$  / \*  $p < 0.05$

Отже, статистично значуща різниця ( $p < 0.001$ ) спостерігається у питаннях про неможливість відділити роботу від особистого життя у персоналу державних та приватних підприємств: на державних підприємствах ситуація з цим складніша (3.15), ніж на приватних (2.65). В питанні про можливість виділити час для відпустки, навпаки, персоналу приватних підприємств це важче (3.20), ніж персоналу державних (2.84), ( $p < 0.05$ ). Інші проблеми, пов'язані із балансом «робота – життя» персоналу державних підприємств вирішувати складніше: у них більше робочих завдань (4.84 проти 4.45 у приватних,  $p < 0.05$ ), вони мають справу з більшою кількістю проблем протягом робочого дня (4.76 проти 4.38 у приватних,  $p < 0.01$ ). Але персонал державних підприємств почувається



менш самотнім на роботі порівняно з персоналом приватних підприємств (5.40 проти 5.24,  $p < 0.05$ ).

Аналіз залежності між формою власності організації (державної або приватної) та визначеними нами складовими балансу «робота – життя» не показав статистично значущих зв'язків між цими параметрами за виключенням третього фактору (зміст та складність робочих завдань). Високий рівень складності робочих завдань спостерігається у 31.2% співробітників державних організацій і лише у 19.6% персоналу приватного сектору ( $\chi^2 = 7.06$ ,  $p < 0.05$ ).

Отже, сприйняття балансу «робота – життя» за окремими характеристиками є більш позитивним у співробітників державних підприємств, ніж у співробітників приватного сектору.

Що стосується *сфери діяльності підприємства або організації*, то статистично значуща різниця ( $p < 0.01$ ) була виявлена лише у відповідях на питання «Я впливаю на зміст моєї роботи» та «Я можу вільно планувати роботу», в усіх інших питаннях статистично значущих відмінностей знайдено не було.

Низький рівень впливу на зміст своєї роботи має 34.9% персоналу медичної сфери і лише 4.4% персоналу сфери соціально-правового захисту населення. Високий рівень мають 63.1% співробітників сфери соціально-правового захисту населення та лише 17.5% співробітників промислово-виробничої сфери.

Мають змогу вільно планувати свою роботу 50% персоналу сфери соціально-правового захисту населення та лише 15.8% персоналу сфери освіти, 18% сфери послуг та 18.8% промислово-виробничої. Не мають такої змоги 35.1% персоналу сфери освіти і лише та 15.2% сфери соціально-правового захисту населення.

Такі результати, на наш погляд, пояснюються специфікою сутності професійної діяльності та робочими обов'язками персоналу у різних сферах.

Також була знайдена залежність між сферою діяльності підприємства або організації та визначеними складовими балансу «робота – життя» ( $\chi^2 = 58.51$ ,  $p < 0.001$ ). Високий рівень відсутності балансу навантаження персоналу спостерігається на промислово-виробничих підприємствах (46%) і лише у 9.8% персоналу сфери послуг. Сбалансоване навантаження має персонал сфери послуг (51.2%) та соціально-правового захисту населення (41.3%) і лише 12.25% промислово-виробничих підприємств.

Також існує статистично значущий зв'язок ( $\chi^2 = 36.6$ ,  $p < 0.01$ ) між плануванням робочого часу і його змісту персоналом і сферою діяльності організації. Низький рівень участі персоналу у плануванні власного робочого часу спостерігається у 39.1% персоналу виробничих

підприємств, 37.2% медичних та 33.3% освітніх установ та лише у 10.9% персоналу сфери соціально-правового захисту населення. В той час як високий рівень планування має персонал у сфері соціально-правового захисту населення (37%) та сфері послуг (31.7%) і лише 14% персоналу освітньої сфери.

Що стосується особливостей соціальних контактів персоналу в різних сферах діяльності організації, то статистично значущої різниці виявлено не було, однак, варто зазначити, що низький рівень соціальних контактів має персонал сфери послуг (36.6%). 37.5% персоналу цієї сфери мають високий рівень соціальних контактів.

Також не знайдено статистично значущого зв'язку між сферою діяльності організації та змістом і складністю робочих завдань, однак відзначимо, що високий рівень складності має персонал сфери соціально-правового захисту населення (37%) та освіти (31.6%). Такий рівень спостерігається лише у 15.9% персоналу промислово-виробничої сфери та 20.5% сфери послуг.

Отже, баланс навантаження є найнижчим на промислово-виробничих підприємствах, персонал яких також мало впливає на планування власного робочого часу, що, на наш погляд, пов'язано з суворою регламентованістю діяльності персоналу в таких сферах. Сфера соціально-правового захисту населення та сфера освіти дещо відрізняються вищим рівнем складності робочих завдань. Особливості соціальних контактів не мають залежності від сфери діяльності підприємства.

Нами був знайдений статистично значущий зв'язок між *гендерним типом організації* і такою складовою балансу «робота – життя» як «планування робочого часу та його змісту» ( $p < 0.05$ ): в моногендерних організаціях цей показник є нижчим, ніж в гетерогендерних.

Окрім цього, гендерний тип організації впливає на такі окремі характеристики балансу, як: складність виділити час для відпустки (у «жіночих організаціях» це зробити легше ( $M = 2.67$ ), ніж у «змішаних» ( $M = 3.23$ ) ( $t = -2.60$ ,  $p < 0.01$ ); наявність відряджень: у моногендерних організаціях знов цей показник нижчий ( $M = 1.94$ ), ніж у гетерогендерних ( $M = 2.77$ ) ( $t = -4.18$ ,  $p < 0.001$ ). На наш погляд, це допомагає жінкам підтримувати баланс між роботою та сімейним життям, оскільки догляд за дітьми, сімейні обов'язки потребують суттєвої кількості вільного часу і не дають надовго відлучатися.

Також гендерний тип організації пов'язаний з такими питаннями, як: «мої найближчі колеги також мої друзі» ( $t = -2.40$ ,  $p < 0.02$ ) , «мій керівник підтримує мене» ( $t = -2.67$ ,  $p < 0.01$ ): персонал гетерогендерних організацій вище оцінює ці характеристики соціальних контактів, ніж персонал моногендерних («жіночих» колективів).

Як зазначалось вище, у жіночій гендерній групі спостерігається вищий рівень конфліктно-дистантної взаємодії, який ми пов'язуємо з феноменами інгрупової дискримінації та аутгрупового фаворитизму, тому, в цих колективах баланс щодо соціальних контактів є нижчим ( $p < 0.02$ ).

Визначимо взаємозв'язок оцінки балансу «робота – життя» з типами гендерної взаємодії персоналу за всіма складовими балансу (табл. 5.17).

Таблиця 5.17.

**Зв'язок типів гендерної взаємодії з оцінкою балансу «робота – життя» персоналом організацій (r)**

№	Складові балансу «робота – життя»	Партнерсько-професійний		Партнерсько-соціальний		Конфліктно-дистантний	
		чол.	жін	чол	жін	чол	жін
1	Відсутність балансу навантаження	<b>0.13*</b>	<b>0.15**</b>	<b>0.16**</b>	0.07	<b>0.22**</b>	<b>0.12*</b>
2	Планування робочого часу та його змісту	0.08	<b>0.11*</b>	<b>0.11*</b>	0.09	-0.04	0.03
3	Складність робочих завдань	0.02	0.09	-0.01	0.05	0.04	-0.07
4	Соціальні контакти	<b>0.18**</b>	<b>0.33**</b>	<b>0.13*</b>	<b>0.28**</b>	-0.09	<b>-0.13**</b>

\*\*  $p < 0.01$  / \*  $p < 0.05$

Отже, така складова як «відсутність балансу навантаження» прямо пов'язана з усіма типами гендерної взаємодії персоналу, окрім партнерсько-соціального з жінками, але найбільше з конфліктно-дистантною взаємодією з чоловіками ( $r = 0.22$ ,  $p < 0.01$ ): неможливість відділити роботу від вільного часу, доступність для роботи 24 години на добу, депривація можливості достатньо спілкуватися з родиною та мати вільний час – є ознакою розбалансування навантаження, яке знаходить своє відображення в тому числі і у конфліктах з колегами чоловічої статі, бажанні уникнути взаємодії, емоційній незадоволеності спілкуванням з ними.

«Соціальні контакти» також мають зв'язок з типами гендерної взаємодії, крім конфліктно-дистантного з чоловіками: партнерські типи прямо корелюють з рівнем соціальних контактів, особливо у професійній ( $r = 0.33$ ,  $p < 0.01$ ) та соціальній ( $r = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ) взаємодії з жінками і зворотно з конфліктно-дистантною взаємодією з жінками ( $r = -0.13$ ,  $p < 0.01$ ). Отже, рівень задоволення від соціальних контактів в організації, задоволення підтримкою керівника, дружнім спілкуванням, відсутність почуття самотності на роботі пов'язані з конструктивною професійною взаємодією, гармонійним міжособистісним спілкуванням, орієнтацією на

допомогу та співпрацю в робочому та поза професійному контексті. Традиційно, в організаціях саме взаємодії з жінками властиві всі ці характеристики, які відповідають за сферу соціальних контактів, налагодження міжособистісного спілкування, виконання так званої «емоційної роботи», реалізацію експресивної функції у взаєминах.

Планування робочого часу на рівні тенденції позитивно корелює лише з партнерсько-професійною взаємодією з чоловіками ( $r = 0.11$ ,  $p < 0.05$ ) і партнерсько-соціальною взаємодією з жінками ( $r = 0.11$ ,  $p < 0.05$ ):

«Складність робочих завдань» загалом не пов'язана з типами гендерної взаємодії персоналу організацій: наявність відряджень, кількість проблем, які доводиться розв'язувати протягом робочого дня, складність роботи, кількість робочих завдань не зв'язані зі здійсненням гендерної взаємодії в організації. На наш погляд, планування робочого часу (яке має зв'язок на рівні тенденції з окремими типами) і складність робочих завдань є відносно індивідуалізованими та автономними та відображають безпосередньо здійснення персоналом своїх професійних обов'язків, а не спілкування та взаємодію з колегами, особливо у поза професійному контексті, тому, можливо ці параметри і не пов'язані з типами гендерної взаємодії персоналу.

Отже, узагальнення оцінки балансу «робота – життя» персоналом організацій дозволяє нам стверджувати, що цей баланс залежить як від соціально-демографічних та гендерних особистісних характеристик співробітників, так і відрізняється за організаційними параметрами. Окрім цього пов'язаний з типами гендерної взаємодії персоналу.

Здійснений аналіз дозволив нам окреслити ряд проблем у взаємозв'язку між оцінкою балансу «робота – життя» і особливостями гендерної взаємодії персоналу:

- вищій рівень соціальних контактів у партнерській взаємодії з колегами-жінками, ніж з колегами-чоловіками, що призводить до гендерної розбалансованості у спілкуванні;

- знижений баланс навантаження, який пов'язаний в тому числі з партнерськими типами взаємодії, а, отже, може виступати фактором, який формує контрпродуктивні професійні і соціальні взаємини;

зв'язок низького рівня соціальних контактів з конфліктно-дистантною взаємодією, яке не лише порушує спілкування між гендерними групами, а і знижує задоволеність працею, мотивацію до здійснення професійних обов'язків, сприяє конфліктам, мобінгу, різним практикам дискримінації, які, зазвичай, відсутні в організаціях, в яких баланс «робота – життя» є врівноваженим.

На наш погляд, визначені соціально-демографічні, організаційні відмінності в оцінці балансу «робота – життя», а також окреслені проблеми у його взаємозв'язку з гендерною взаємодією персоналу

потребують розробки гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій, сутність яких полягає у впровадженні таких практик в організаціях, які дозволяють співробітникам гармонійно поєднувати роботу і особисте (сімейне, соціальне) життя: гнучкий графік роботи, менша кількість робочих годин, розподіл одного місця роботи на двох (job-sharing); дистанційна робота, організація програм догляду за дітьми, спеціальні «материнські» заходи, високий рівень залученості у виконання множинних ролей.

Впровадженні практики передбачають: рівні можливості влаштування на роботу, програми балансу між роботою і сім'єю, корпоративні програми позитивних дій, але найкращий варіант – надійні практики гендерної рівності. Як показують дослідження, результатами впровадження програм «work – life balance» є відсутність конфліктів «робота – сім'я», підвищення задоволеності працею, підвищення рівня робочої етики, формування мотивації, запобігання абсентеїзму, плинності кадрів, ефективне виконання та задоволеність множинними ролями, загальне підвищення задоволеності балансом «робота – життя» [262; 320; 367; 387; 403].

## ВИСНОВКИ ДО 5 РОЗДІЛУ

1. Дослідженням підтверджено, що такі організаційні чинники як форма власності організації, сфера її діяльності та гендерний тип організації визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій, а саме: приватна форма власності організації пов'язана з незалежною стратегією міжособистісної взаємодії персоналу, а державна – з залежною, до того ж, більше третини співробітників державних організацій мають низький рівень партнерсько-професійної взаємодії з чоловіками; належність організації до освітньої та медичної сфери сприяє дисгармонійному вектору інтерсуб'єктивних взаємин, конфліктно-дистантному типу взаємодії, а також визначає низький рівень позитивних стратегій взаємодії з колегами чоловічої статі; гендерний тип організації пов'язаний із стратегіями міжособистісної взаємодії: залежністю, яка є вищою у моногендерних організаціях) і незалежністю (яка є вищою у гетерогендерних); у гетерогендерних організаціях домінує партнерсько-професійна і партнерсько-соціальна взаємодія з чоловіками, а у моногендерних – партнерсько-професійна з жінками. Конфліктно-дистантна взаємодія з чоловіками також є вищою у гетерогендерних організаціях.

2. Встановлено, що гендерна дискримінація в українських організаціях виражена загалом на помірному рівні. Аналіз впливу соціально-демографічних характеристик персоналу (стать, вік, сімейний стан, рівень освіти) на їх уявлення щодо гендерної дискримінації показав, що він є не суттєвим: чоловіки та жінки однаково бачать рівень гендерної дискримінації, вікові та освітні відмінності в уявленнях є незначними і проявляються лише в окремих питаннях, так само незначним є вплив сімейного стану. Однак, при цьому встановлений вплив гендерних особистісних характеристик (співробітники з фемінною психологічною статтю відчують більший рівень дискримінації, ніж інші).

3. Виявлено, що організаційні фактори (тип організації, сфера діяльності підприємства) є значущими в уявленнях про гендерну дискримінацію: персонал державних підприємств відзначає нижчий рівень дискримінації, ніж персонал приватного сектору. В промислово-виробничій сфері гендерна дискримінація виражена більше, ніж в освітньо-медичній, сфері соціально-правового захисту населення та сфері послуг.

4. Підтверджено, що типи гендерної взаємодії персоналу організацій пов'язані з оцінкою гендерної дискримінації в організаціях, а саме: партнерські типи (професійний і соціальний) відповідають позитивній оцінці положення гендерних груп, особливо жіночої, в

організаціях; конфліктно-дистантний тип відповідає визнанню гендерної дискримінації за окремими параметрами.

5. З'ясовано, що загальна оцінка балансу «робота – життя» персоналом організацій знаходиться на середньому рівні. Забезпечують цей рівень, в першу чергу, соціальні контакти персоналу що є важливим для нашого дослідження, оскільки мова йде саме про взаємодію персоналу організацій: міжособистісну, між гендерними групами, у контексті робочих завдань, поза цим контекстом та ін.

6. Дослідженням визначено статистично значущий зв'язок оцінки балансу «робота – життя» з такими соціально-демографічними характеристиками співробітників, як вік та сімейний стан. Статевих відмінностей в оцінці знайдено не було. Серед особистісних гендерних властивостей з оцінкою балансу «робота – життя» позитивно пов'язані рівні маскулінності і фемінності, при цьому маскулінність пов'язана сильніше, ніж фемінність, а також психологічна стать особистості: носії андрогінної статі оцінюють баланс найвище, носії недиференційованої – найнижче.

7. Також визначено наявність статистично значущого зв'язку між оцінкою окремих показників балансу «робота – життя» та такими організаційними чинниками, як форма власності організації (у питанні складності робочих завдань); сфера діяльності підприємства (у відсутності балансу навантаження, та плануванні робочого часу і його змісту); гендерний тип організації (планування робочого часу та його змісту).

8. Встановлено наявність ряду проблем у взаємозв'язку між оцінкою балансу «робота – життя» і особливостями гендерної взаємодії персоналу, а саме: вищий рівень соціальних контактів у партнерській взаємодії з колегами-жінками, ніж з колегами-чоловіками, що призводить до гендерної розбалансованості у спілкуванні; відсутність балансу навантаження, яке пов'язане в тому числі з партнерськими типами взаємодії, яке є фактором зниження продуктивності конструктивних професійних і соціальних взаємин; зв'язок низького рівня соціальних контактів з конфліктно-дистантною взаємодією, яке не лише порушує спілкування між гендерними групами, а і знижує задоволеність працею, мотивацію до здійснення професійних обов'язків, сприяє конфліктам, мобінгу, різним практикам дискримінації, які, зазвичай, відсутні в організаціях, в яких баланс «робота – життя» є врівноваженим.

9. Визначено необхідність впровадження спеціальних програм балансу «робота – життя» персоналу організацій, які передбачають рівні можливості влаштування на роботу, програми балансу між роботою і сім'єю, корпоративні програми позитивних дій, надійні практики гендерної рівності, які будуть сприяти формуванню конструктивних взаємин в організації, в тому числі гендерної взаємодії.

### **ЧАСТИНА 3. ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

#### **РОЗДІЛ 6. ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СУПРОВОДІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Важливою умовою розвитку гендерної взаємодії персоналу організації, подолання гендерної нерівності та надання рівних можливостей чоловікам і жінкам здійснювати професійну діяльність, розбудовувати власну кар'єру, підвищувати власний професійний рівень, є створення можливостей для поєднання роботи та всіх інших сторін життя персоналом організації, особистісно-професійного розвитку персоналу. У шостому розділі монографії наведено загальну стратегію гендерно-орієнтованого підходу у психолого-організаційному супроводі персоналу організації: визначено його зміст, завдання, методологічні та методичні основи, представлена гендерно-орієнтована технологія психологічного супроводу персоналу організації: авторська програма балансу «робота – життя», а також розкрито зміст тренінгової програми розвитку гендерної взаємодії персоналу організації, результати її апробації.*

##### **6.1. Мета, завдання, методологічні та методичні основи психолого-організаційного супроводу персоналу організації у гендерному вимірі**

Цей підрозділ присвячено першому етапу формувального експерименту з визначення психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організації, що передбачає, на наш погляд, розгляд наступних питань:

- *аналіз мети й завдань, висвітлення етапів та організації формувального експерименту;*
- *визначення методологічних основ дослідження психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організації;*
- *обґрунтування важливості гендерно-орієнтованого підходу в психолого-організаційному супроводі персоналу та аналіз його змісту;*
- *визначення поняття «баланс «робота – життя», аналіз авторської моделі балансу «робота – життя» персоналу організації.*



Почнемо з аналізу мети й завдань, висвітлення етапів та організації формувального експерименту, який представлений в цьому розділі монографії.

*Метою* формувального експерименту виступає визначення психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, розробка та впровадження гендерно-орієнтованої програми психолого-організаційного супроводу персоналу організацій.

*Гіпотеза* формувальної частини експериментального дослідження полягала в припущенні про те, що психолого-організаційними умовами розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій є впровадження: а) гендерно-орієнтованого підходу до реалізації програм психолого-організаційного супроводу персоналу організацій; б) технології розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій у вигляді системи тренінгових занять.

Реалізація мети й перевірка гіпотези потребує, на наш погляд, реалізації таких *завдань*:

1) *визначення методологічних основ дослідження психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій;*

2) *обґрунтування важливості гендерно-орієнтованого підходу в психолого-організаційному супроводі персоналу та аналіз його змісту;*

3) *розробка моделі та програми балансу «робота – життя» персоналу організацій як психолого-організаційної технології, аналіз її складових;*

4) *апробація психолого-організаційного тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій як частини програми балансу.*

Визначення психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій передбачало три етапи реалізації (протягом 2014–2015 рр.).

На *першому етапі* було визначено основні напрями реалізації гендерно-орієнтованого підходу в організаціях, розроблена модель балансу «робота – життя» персоналу організацій, проаналізовані її складові.

*Другий етап* було присвячено розробці технології психолого-організаційного супроводу персоналу організацій, а саме: програми гендерного балансу «робота – життя» персоналу організацій.

На *третьому етапі* відбувалася апробація тренінгової програми з розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій та аналізувалися результати цієї апробації.

**Методологічною основою визначення психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій** виступають:

- концепція організаційного розвитку та управління змінами в організації Л.М. Карамушки [120];

- роботи, у яких відображені теоретико-методологічні основи організаційного розвитку (Т.Ю. Базаров [17; 18], С.Д. Максименко [156]); управління сучасними організаціями (О.І. Бондарчук [40], І.В. Ващенко [50], А.О. Деркач [92; 93], Н.Є. Завацька [106], Л.Е. Орбан-Лембрик [181]); основи організаційної взаємодії в умовах змін (Л.М. Мітіна [167], В.В. Москаленко [172], М.В. Туленков [225], J. Arnold et al. [265], D. Bartram [271], H.S. Becker et al. [273], R. Beckhard [274], G.R. Bushe et al. [289], T.G. Cummings et al. [301], A. Furnham [312], N. Ramamoorthy et al. [373]);

- дослідження, у яких визначені основні особливості формування гендерної взаємодії як важливої складової системи організаційних відносин (G.R. Elly et al. [305], H. Gottfried [318], R.M. Kanter [340]); проблеми гендерної дискримінації, гендерної професійної сегрегації, сексистських практик (С.Л. Бем [27], І.С. Клецина [133], В.В. Москаленко [171], M. Kimmel [344]); відтворення гендеру на рівні міжособистісної взаємодії, гендерної ідентифікації (Т.В. Говорун та ін. [76], П.П. Горностаї [80], Т.М. Титаренко [217]);

- окремі дослідження балансу «робота – життя» персоналу організацій: сутності, основних особливостей, переваг і чинників, які містять праці T.D. Allen et al. [261; 262], T.K. Billing et al. [279], C. Emslie C et al. [306], M.R. Frone [310], M.J. Grawitch et al. [321], U. Kinnunen et al. [345], N.R. Lockwood [351], P. Rayman et al. [374], M. Roche et al. [376], K.L. Scott et al. [382], Sh. Self [383], D. Stork et al. [391], C. Straub [392];

- психолого-організаційні технології роботи практичних та організаційних психологів, представлені в роботах Т.Ю. Базарова [16], Л.М. Карамушки [124]; інтерактивні, тренінгові форми роботи з персоналом – у роботах Г.Х. Бакірової [18], А.М. Гуревич [91], Л.М. Карнозової [127], Л. Кроля та ін. [116], А.В. Мартинової [159], Г.Ж. Моносової [33], О.В. Сидоренко [199; 200], К. Фопеля [231–233], а також розроблені в рамках діяльності лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [216].

Обґрунтуємо **важливість гендерно-орієнтованого підходу в психолого-організаційному супроводі персоналу та проаналізуємо його зміст**. Почнемо з визначення мети, завдань і основних технологій психологічного супроводу персоналу організацій.

Психолого-організаційний супровод персоналу організацій є, на наш погляд, важливою умовою ефективної діяльності сучасних організацій, що не лише підвищує ефективність їхньої діяльності, допомагає покращити організаційні взаємини, але також сприяє особистісно-професійному розвитку співробітників.

Загалом, *психологічний супровід у професійній сфері* – це цілісний процес вивчення, формування, розвитку та корекції професійного становлення, здійснення особистістю професійної діяльності. Супровід при цьому трактується як допомога співробітнику у формуванні орієнтаційного поля розвитку, персональної відповідальності за власні дії як суб'єкта професійної взаємодії [18; 200; 267; 274].

**Психологічний супровід персоналу організацій** визначається нами як *система професійної діяльності організаційного психолога, спрямована на створення психолого-організаційних умов здійснення успішної професійної діяльності та особистісного зростання співробітника в організації в ситуаціях професійної та міжособистісної взаємодії.*

**Метою** психологічного супроводу персоналу організацій є кваліфікована допомога у повноцінній реалізації професійного та особистісного потенціалу особистості й задоволення її потреб як суб'єкта професійної діяльності та члена організації.

Заходи психологічного супроводу персоналу організацій покликані не тільки надавати своєчасну психологічну допомогу та підтримку, а й навчити співробітників самостійно долати труднощі на шляху професійного становлення, відповідально ставитися до своєї роботи; допомагати співробітнику стати повноцінним суб'єктом власного професійного життя та членом колективу, організації.

Серед основних **завдань** психологічного супроводу персоналу організацій Т.Ю. Базаров [228], А.П. Єгоршин [101], Л.М. Карамушка [216], О.В. Сидоренко [200] та ін. виокремлюють, насамперед, такі:

- на рівні особистісно-професійного розвитку співробітників – актуалізацію саморозвитку людини, її прагнення до особистісного та професійного зростання; пробудження у співробітників ініціативи, творчості, прагнення успіху, оригінальності, самостійності дій та рішень; особливо важливим є розширення індивідуальної відповідальності;
- на міжособистісному рівні – профілактику професійних стресів, синдрому емоційного вигорання, усунення комунікативних бар'єрів у спілкуванні, налагодження конструктивної взаємодії між співробітниками, зниження рівня конфліктів та ін.;
- на рівні організаційного розвитку – формування позитивної партнерської організаційної культури, сприятливої психологічної атмосфери в колективі, впровадження демократичного стилю управління, відкритої кадрової політики.

Аналіз робіт Т.Ю. Базарова [18; 228], Г.Х. Бакірової [19], Г.В. Баранової та ін. [20], А.М. Гуревич [91], С.В. Дмитриченкової [95], А.П. Єгоршина [101], А.М. Занковського [110], Л.М. Карамушки [120; 216], А.В. Мартинової [159], О.В. Сидоренко [199; 200], Л.Б. Шнейдер

[247], J. Arnold et al. [267], G.R. Buse et al. [289], у яких окреслені підходи до організації психологічного супроводу персоналу, дозволяє виокремити основні технології його реалізації.

Для реалізації завдань психологічного супроводу зазвичай використовуються особистісно-орієнтовані технології професійного й організаційного розвитку, узагальнення яких дозволило нам виокремити такі групи технологій:

1) діагностичні технології: розвиваюча діагностика; моніторинг соціально-професійного розвитку персоналу [18; 101; 110; 120];

2) технології психолого-організаційного консультування: психологічне консультування з проблем розвитку кар'єри, формування психологічної компетентності; проектування альтернативних сценаріїв професійного життя; ретроспекція професійного життя (метод психобіографії) [120; 216; 228; 267; 289];

3) психолого-організаційні, соціально-психологічні тренінги: особистісно орієнтовані тренінги підвищення соціальної, професійної та особистісної компетентності; тренінги особистісного та професійного зростання й саморозвитку; тренінги самоврядування, саморегуляції емоційно-вольової сфери і самовідновлення особистості, командоутворення [19; 20; 91; 95; 159; 200; 233; 247].

На організаційному рівні психологічний супровід допомагає у створенні профілю базових професіональних компетенцій персоналу, у профілактиці емоційного вигорання, мобінгу, різних дискримінаційних практик; організації адекватної комунікації, зворотнього зв'язку на підприємстві, сприяє розвитку кар'єри співробітників.

На особистісному рівні психологічний супровід допомагає персоналу сформувати або розвинути важливі особистісні та професійні якості: комунікативність, вміння працювати в команді, ефективність у міжособистісних взаєминах, емоційну компетентність (здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, вміння керувати своєю поведінкою та поведінкою по відношенню до інших).

Отже, реалізація завдань психолого-організаційного супроводу персоналу організацій за допомогою відповідних технологій дозволить досягати значних позитивних змін як на організаційному, так і на індивідуальному рівні.

Досвід зарубіжних компаній, відображений у дослідженнях Н. Aguinis et al. [260], В. Beham et al. [275], Belle F. [276], Т.К. Billing et al. [278], R. Burke [288], Т.Г. Cummings et al. [301], С. Emslie et al. [306], М.І. Grawitch et al. [321], U. Kinnunen et al. [345], А.М. Konrad et al. [347], К.С. Lyness et al. [353], М. Roche et al. [376] та ін. довів, що психолого-організаційний супровід персоналу організацій (у тому числі відповідальна соціальна політика організацій, піклування про

благополуччя персоналу, організаційна культура, орієнтована на людину та її потреби) приносить організаціям багато переваг та є ресурсом у здійсненні ними поставлених завдань і досягненні високих рівнів конкурентоспроможності та ефективності на ринку праці.

A.D. Masuda et al. [356] відзначає також необхідність не тільки в загальних стратегіях психологічного супроводу, але й у спеціальних нових програмах для персоналу, оскільки в організаціях більшає кількість жінок, пар, у яких обидва партнери працюють, сімей з одним із батьків, і тих, хто доглядає батьків похилого віку. Таким чином, співробітники сьогодні як ніколи очікують і вимагають гнучкості на робочому місці, організаційної політики «дружньої до родини», щоб впоратися із сімейними зобов'язаннями.

На наш погляд, необхідність гендерно-орієнтованих програм психолого-організаційного супроводу персоналу обумовлена такими змінами в суспільних, економічних і психологічних умовах здійснення організаціями їхньої діяльності:

1) демографічні та соціальні зміни, що призвели до появи великої кількості жінок у професійній сфері, появи працюючих матерів, які вже стали нормою, а не виключенням, зростання середнього віку співробітників;

2) розвиток технологій (мобільні телефони, інтернет, електронна пошта), які забезпечують можливість поєднання роботи та особистого, сімейного життя, виконання роботи на відстані від робочого місця;

3) виклики сучасності, що підвищили вимоги до гнучкості співробітників і організацій, до їхніх можливостей відповідати змінам;

4) поява все більшої кількості співробітників, які мають декілька робіт;

5) збільшення кількості робочих годин, що призводить до перенавантаження персоналу, а отже, робоче середовище стає більш стресовим і потребує «розвантаження».

Також дані нашого емпіричного дослідження, представленого в попередніх розділах, свідчать про наявність кола проблем у гендерній взаємодії персоналу організацій, обумовлених у тому числі й наявною гендерною професійною диференціацією та сегрегацією, нерівним професійним та економічним статусом гендерних груп, різними можливостями для чоловіків і жінок здійснювати професійну діяльність, розвивати власну кар'єру. Коротко охарактеризуємо ці проблеми:

- нижчий рівень використання партнерсько-професійного й партнерсько-соціального типу гендерної взаємодії між гендерними групами, ніж всередині груп, що є ознакою інгрупового фаворитизму гендерних груп та призводить до гендерної розбалансованості у спілкуванні;

- зв'язок конфліктно-дистантного типу гендерної взаємодії з дисгармонійною спрямованістю міжособистісної взаємодії з колегами протилежної статі як у чоловіків, так і в жінок. Окрім цього, вищий рівень конфліктно-дистантної взаємодії в жіночій гендерній групі (інгруппова дискримінація);
- інтерсуб'єктивна взаємодія персоналу з колегами протилежної статі тяжіє до дисгармонійної, системоутворюючої ознакою якої є відчуження між гендерними групами, особливо високий рівень відчуження мають жінки;
- помірний рівень балансу «робота – життя», особливо в організаціях приватної форми власності; відсутність балансу навантаження, яке пов'язане в тому числі з партнерськими типами взаємодії, а отже, може виступати фактором, що знижує продуктивність конструктивних професійних і соціальних взаємин;
- зв'язок низького рівня соціальних контактів із конфліктно-дистантною взаємодією, що не лише порушує спілкування між гендерними групами, а й знижує задоволеність працею, мотивацію до здійснення професійних обов'язків, сприяє конфліктам, мобінгу, різним практикам дискримінації, які зазвичай відсутні в організаціях, у яких баланс «робота – життя» є врівноваженим;
- середні оцінки рівня гендерної дискримінації в організаціях; вищі за інші оцінки дискримінації співробітниками з фемінною статтю особистості.

Отже, на наш погляд, сьогодні перед організаціями стоїть завдання запропонувати персоналу гнучкі та інноваційні рішення, які збільшать продуктивність їхньої професійної діяльності без шкоди для благополуччя, фізичного та психологічного здоров'я, сімейних, особистих стосунків та інших аспектів їхнього життя, а також покращать організаційну взаємодію й міжособистісні взаємини персоналу в організаціях.

Як зазначалося в наших роботах [218; 219; 223] та в попередніх розділах, одним із важливих завдань у створенні таких програм психолого-організаційного супроводу персоналу є використання гендерно-орієнтованого підходу, що виступає методологічною основою досліджень у психології гендеру, сутність якого полягає в урахуванні інтересів усіх соціально-статевих, гендерних груп суспільства в процесі визначення спеціальних заходів, спрямованих на досягнення гендерної рівності [218].

Отже, **гендерно-орієнтований підхід у психологічній роботі з персоналом організацій** визначається нами як *методологічна й методична основа практичної діяльності психолога з організації психологічного супроводу персоналу організації, забезпечення рівних прав*

*і можливостей в особистісно-професійному розвитку співробітників, усунення практик гендерної дискримінації, мобінгу та сексизму незалежно від статевої приналежності співробітників або їхньої приналежності до певної гендерної групи.*

На наш погляд, дієва стратегія реалізації цього підходу в організаціях ґрунтується на тому, щоб інтереси й досвід персоналу всіх гендерних груп стали невід'ємним критерієм при розробці загальної концепції, здійсненні моніторингу та оцінки загальних напрямів діяльності на всіх організаційних рівнях і в усіх організаційних програмах і заходах психологічного супроводу персоналу з тим, щоб співробітники могли одержувати рівні права й можливості для здійснення професійної діяльності, побудови кар'єри, гармонійного поєднання роботи з особистим, сімейним та іншими сферами їхнього життя.

Важливими напрямками реалізації цього підходу є подолання гендерної нерівності в наймі, визначенні заробітної плати, кар'єрному просуванні, професійній реалізації, а також надання рівних можливостей чоловікам і жінкам здійснювати професійну діяльність, розбудовувати власну кар'єру, підвищувати свій професійний рівень, поєднувати роботу й усі інші сторони власного життя, відчувати задоволення від професійної діяльності та спілкування і взаємодії з колегами.

У роботах T.D. Allen et al. [262], C. Emslie et al. [306], M.R. Frone [310], N.R. Lockwood [351], M. Roche et al. [376], Sh. Self [383], K.L. Scott et al. [382], D. Stork et al. [391], C. Straub [392] відзначається, що організації потребують створення програм та ініціатив на рівні стратегічного HR-менеджменту, а саме: тренінги професійних навичок, тренінги особистісного розвитку, матеріальна та нематеріальна винагорода, мотиваційні програми, оновлення робочого дизайну та виконавчого менеджменту. Згідно з дослідженнями, це дає можливість організаціям бути більш продуктивними та прибутковими. У впровадженні таких програм важливими є залучення й поширення досліджень з цієї проблеми.

З нашої точки зору, впровадження гендерно-орієнтованих програм також буде сприяти налагодженню гармонійної гендерної взаємодії персоналу організацій, зниженню рівня відчуженості жінок у взаємодії з колегами-чоловіками, підвищенню використання партнерсько-професійного й партнерсько-соціального типу гендерної взаємодії в організаціях, уникненню негативних наслідків інгрупового фаворитизму, аут- та інгрупової дискримінації.

Як зазначає А.М. Моспан, досягти гармонійної взаємодії роботи й життя індивіда не так просто. Психологічний баланс між різними сферами життя особистості є динамічним процесом і передбачає постійне прагнення до його досягнення. Суб'єктивне відчуття балансу між роботою

та особистим життям пов'язане з об'єктивним внеском часу або зусиль людини в кожному із цих сфер, однак говорити про об'єктивні кількісні показники якоїсь зі сфер неможливо. Для кожної людини оптимальне співвідношення між цими двома сферами носить індивідуальний характер [172].

Значного досвіду набули зарубіжні організації та підприємства в розробці та впровадженні *практик гендерно-орієнтованого підходу в психологічному супроводі персоналу організацій*, серед яких можна виокремити такі:

1) психолого-управлінське консультування – консультування менеджерів вищої та середньої ланок із питань формування гендерно-чутливого стилю керівництва організацією і колективом, моніторингу, профілактики та подолання гендерної дискримінації в організаціях, мобінгу, сексуальних домагань, проведення гендерної експертизи управлінських рішень [276; 286; 293; 297; 304; 305; 323; 340; 353; 364; 399];

2) робота з організаційною культурою підприємства – формування організаційної культури з конкурентоспроможною фемінністю, яка характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, формує позитивну гендерну взаємодію в організації, допомагає поступовому руйнуванню традиційної системи гендерного поділу праці, послабленню дихотомізації та поляризації чоловічих і жіночих соціально-виробничих функцій і ролей [335; 340; 342; 344];

3) психолого-організаційне консультування персоналу: психологічне консультування жінок із проблем та можливостей розвитку кар'єри, формування психологічної компетентності у взаємодії з колегами різної статі й різних гендерних груп; проектування альтернативних сценаріїв професійного життя для молодих батьків, особливо жінок із маленькими дітьми [259; 272; 288; 293; 305; 311; 323];

4) психолого-організаційні, соціально-психологічні тренінги – тренінги налагодження гендерної взаємодії в організації; тренінгові програми з формування навичок долавання гендерних стереотипів, мобінгу, сексуальних домагань [305; 309; 332];

5) гендерно збалансовані програми соціальної та психологічної підтримки персоналу [335; 342; 350];

6) програми балансу «робота – життя» персоналу організацій [261; 310; 345; 351; 367; 392; 403].

В українських організаціях сьогодні починають впроваджуватися програми гендерної рівності, які більше стосуються рівня кадрової, економічної політики організації та проблем гендерної дискримінації в професійній діяльності [59], але в яких, у більшості випадків, відсутні заходи саме психологічного супроводу персоналу організацій з гендерних



проблем. Тому, на нашу думку, доцільним буде розробка окремих гендерно-орієнтованих практик психологічного супроводу персоналу українських організацій.

Дослідженнями [261; 310; 403] визначено, що до одного з ефективних напрямів реалізації гендерно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом організацій належить розробка та впровадження програм балансу «робота – життя», оскільки саме ці програми й заходи дозволяють персоналу незалежно від статі або приналежності до певної гендерної групи гармонійно поєднувати роботу й інші сторони свого життя, професійно розвиватися, розбудовувати кар'єру та бути при цьому гарними батьками, партнерами, мати хобі, дружні стосунки, час на відпочинок і розваги.

**Перейдемо до визначення поняття «баланс «робота – життя», аналіз авторської моделі балансу «робота – життя» персоналу організацій.**

Сьогодні серед учених немає консенсусу щодо того, як саме визначати баланс «робота – життя», якими є його складові та модератори. Як зазначають T.D. Allen et al. [261], M.J. Grawitch et al. [321], U. Kinnunen et al. [345], N.R. Lockwood [351], навіть терміни «робота – життя», «робота – сім'я» дуже часто використовуються як синоніми, хоча такими не є. M.R. Frone зазначає, що відсутність конфлікту «робота – сім'я» зовсім не означає наявності балансу в цій діаді [310].

**Баланс «робота – життя»** є категорією, що визначається дослідниками як *суб'єктивна загальна оцінка індивідом взаємодії між роботою та іншими сферами його життя, сім'єю, а також можливість гармонійно поєднувати ці сфери* [403].

У сучасних дослідження також з'явився термін «інтеграція робота – життя», який відображає задоволене, здорове, продуктивне життя, що включає роботу, кохання, розваги; інтегрує коло життєвих видів активності з увагою до власного Я, персонального та духовного розвитку. Інтеграція «робота – життя» є протилежною розбалансуванню на користь роботи, а не життя; зосередженості на виконанні зовнішніх вимог на шкоду внутрішньому розвитку, конфлікту роботи зі справжніми бажаннями індивіда [403].

M. Roche et al. вказують, що управління взаємодією між роботою та сім'єю залишається центральною проблемою для працівників і роботодавців. Негативні аспекти цієї взаємодії були визначені в багатьох дослідженнях як конфлікт «робота – сім'я», позитивні – як збагачення взаємодії «робота – сім'я». Різні погляди на взаємодію між роботою та сім'єю прагнуть пояснити фундаментальні протиріччя й переваги щодо можливостей індивіда координувати свої зобов'язання щодо роботи й неробочих ролей [376].

U. Kinnunen et al. [345] визначають такі базові концепції балансу «робота – сім'я»: робота впливає на життя (work-to-family direction), так само як і життя впливає на роботу (family-to-work direction). Валентність взаємодії між роботою та життям залежить від їхнього перетинання, яке може бути як позитивним, так і негативним, а отже, ця взаємодія може бути 4-ох типів: 1) негативна взаємодія «від роботи до життя»; 2) позитивна взаємодія «від роботи до життя»; 3) негативна взаємодія «від життя до роботи»; 4) позитивна взаємодія «від життя до роботи».

Окрім цього, баланс «робота – сім'я» буває чотирьох типів: «корисний», «шкідливий», «активний», «пасивний». Корисний баланс – робота і життя збагачують одне одного, рівень конфліктності між сферами низький. Шкідливий баланс – рівень конфліктності між професійною і особистою (сімейною) сферами високий, робота і життя збіднюють одне одного. У наступних двох типах балансу збагачення та конфлікти між сферами є еквівалентними: або високими (активний баланс), або низькими (пасивний баланс). Також це стосується зусиль індивіда в обох сферах: великих – в активному типі, незначних – у пасивному типі [345].

У роботах T.D. Allen et al. [261], T.K. Billing et al. [278], R. Burke [288], Y.-P. Chen et al. [294], C. Emslie C et al. [306], M.R. Frone [310], A.A. Grandey et al. [320], E.A. Hamilton et al. [324], U. Kinnunen et al. [345], V.C. Lim et al. [349], A.D. Masuda et al. [356], R.G. Netemeyer et al. [367], P. Rayman et al. [374], Sh. Self [383], K.L. Scott et al. [382], D. Stork et al. [391], C. Straub [392], Ch. Waldstorm et al. [400], B. Wille et al. [402] визначені такі показники *негативної взаємодії «робота – життя»*: надлишок роботи; негативна інтерференція роботи та життя; конфлікт «робота – життя». Виникнення інтеррольових конфліктів через те, що професійні ролі ускладнюють сімейні, інтимні ролі й навпаки. Окрім цього, професійні ролі можуть вимагати бути жорстким та формальним, а сімейні або інтимні – люблячим та ніжним. Це особистісні риси, які входять у конфлікт між собою.

До *позитивних характеристик взаємодії «робота – життя»* дослідники (T.D. Allen et al. [261], B. Beham et al. [275], R. Burke [288], C. Emslie C et al. [306], M.R. Frone [310], M.J. Grawitch et al. [321], U. Kinnunen et al. [345], A.M. Konrad et al. [347], M.B. Kropf [348], N.R. Lockwood [351], K.S. Lyness et al. [353], W.C. Marcinkus et al. [354], A.D. Masuda et al. [356], P. Rayman et al. [374], M. Roche et al. [376], D. Stork et al. [391], C. Straub [392], Ch. Waldstorm et al. [400]) відносять такі: виконання множинних та різноманітних ролей є вигідним як для жінок, так і для чоловіків; виконання професійних ролей жінками й сімейних ролей чоловіками підвищує розумове та фізичне здоров'я людини, а також покращує стосунки. Однак це залежить від кількості ролей та від їхньої якості.

Оптимальна кількість ролей, згідно з дослідженнями, – п'ять (різноманітні комбінації ролей партнера, батька або матері, співробітника, друга, родича та члена якоїсь групи). Найважливішими є суб'єктивні відчуття щодо задоволеності роллю. Гендерні відмінності в інтеррольовому конфлікті є незначними, хоча його відчувають як чоловіки, так і жінки. Окрім цього, позитивна взаємодія «робота – життя» збагачує та підвищує якість життя.

Аналіз *гендерних відмінностей у балансі «робота – життя»* показав, що загалом такі відмінності спостерігаються в кар'єрних можливостях загалом та доступі до можливостей розвитку кар'єри зокрема, кількості годин, які витрачають співробітники на роботу й сім'ю, конфлікті «робота – сім'я», рольовому стресі, стратегіях управління балансом «робота – життя» [403]. Відповідно до результатів досліджень, жінки частіше переживають конфлікт «сім'я – робота», а чоловіки – «робота – сім'я» [345].

Чоловіки і жінки також мають відмінності у сприйнятті їхніх робочих ролей. Так, жінки сприймають свої робочі ролі як такі, що мають бар'єри на шляху до кар'єрних досягнень, компенсації та організаційних можливостей. Ці бар'єри також пов'язані зі статевотиповими посадами, видами професійної діяльності, різним доступом до професійних і кар'єрних можливостей.

Жіночі й чоловічі сімейні ролі також знаходяться під впливом різних очікувань залежно від статі носія ролі. Жінки більш очікувано ототожнюються із сімейними ролями, а чоловіки – з професійними. Жінки віддають сімейним ролям та обов'язкам набагато більше часу, ніж чоловіки (за даними різних досліджень працююча жінка витрачає від 7-ми до 19-ти годин на тиждень більше на сімейні ролі, ніж чоловік) [63; 69; 403].

Гендерні відмінності також знайдені у взаємному впливі сімейних і робочих ролей: залученість чоловіків у роботу також підвищує їхню залученість у сім'ю, у жінок такого взаємозв'язку не спостерігається. У свою чергу, час, витрачений на сім'ю, зменшує кількість часу, витраченого на роботу в жінок, однак у чоловіків такої залежності не спостерігається.

Також знайдені гендерні відмінності в межі між роботою та сім'єю. Чоловіки частіше використовують стратегію сегментації та чіткого розділення, а жінки – стратегію інтеграції роботи й сім'ї.

Дослідження S. Moore et al. [364] показали, що вік дітей не має значення у взаємодії «робота – життя» для жінок. Як жінки з дітьми дошкільного віку, так і жінки з дітьми підліткового віку однаково можуть відчувати рольовий стрес, перенавантаження, конфлікт «робота – сім'я». І ці показники відрізняються від показників респондентів, які не мають

дітей і в яких нижчий рівень стресу, менший конфлікт «сім'я – робота», менша кількість годин, які вони витрачають на сімейні обов'язки.

Важливо підкреслити, що є роботи, у яких гендерні відмінності знайдені лише у взаємодії «робота – сім'я». Взаємодія роботи з іншими сферами життя персоналу не має таких відмінностей [310].

Перейдемо до визначення *структури та складових балансу «робота – життя»*. Серед складових, що визначають цей баланс, дослідники виокремлюють такі: часовий баланс (рівномірний розподіл часу між роботою та життям), баланс середовища (рівноцінні психологічні зусилля), баланс задоволення (однакове задоволення від виконання професійних і сімейних ролей) [345].

На етапі констатувального експерименту за допомогою авторської методики дослідження балансу «робота – життя» нами також були виокремлені такі компоненти: баланс навантаження; планування робочого часу та його змісту; складність робочих завдань; соціальні контакти [222].

Таким чином, до *основних складових балансу «робота – життя»* належать:

- баланс навантаження (оптимальна кількість робочих годин, можливість відокремити роботу від вільного часу, взяти відпустку, не думати про роботу весь час);
- часовий баланс (рівномірний розподіл часу між роботою та іншими сферами життя особистості);
- планування робочого часу та його змісту (вплив на зміст своєї роботи, можливості вільного планування робочого графіку);
- складність робочих завдань (цікавість, складність завдань, оптимальна кількість завдань, проблем для розв'язання);
- баланс середовища (рівноцінні психологічні зусилля, спрямовані на вирішення робочих і сімейних, особистісних завдань);
- соціальні контакти (дружні стосунки з колегами, підтримка керівника, відсутність відчуття самотності, задоволеність потреби в соціальних контактах на роботі);
- баланс задоволення (однакове задоволення від виконання професійних і сімейних, міжособистісних ролей).

Зазначимо, що визначені складові балансу «робота життя» знаходяться під впливом негативних чинників (конфлікту «робота – життя» і «життя – робота») та позитивних чинників (ресурсів взаємодії «робота – життя», ресурсів взаємодії «життя – робота»).

Узагальнення наукових досліджень T.D. Allen et al. [261], B. Beham et al. [275], Belle F. [276], T.K. Billings et al. [279], R. Burke [288], Y.-P. Chen et al. [294], T.G. Cummings et al. [301], C. Emslie C et al. [306], M.R. Frone [310], A.A. Granday et al. [320], M.J. Grawitch et al. [321], U. Kinnunen et al.

[345], A.M. Konrad et al. [347], M.B. Kropf [348], N.R. Lockwood [351], K.S. Lyness et al. [353], W.C. Marcinkus et al. [354], A.D. Masuda et al. [356], R.G. Netemeyer et al. [367], P. Rayman et al. [374], M. Roche et al. [376], K.L. Scott et al. [382], Sh. Self [383], D. Stork et al. [391], C. Straub [392], Ch. Waldstorm et al. [400], B. Wille et al. [402], присвячених вивченню балансу «робота – життя», конфліктам «робота – сім'я» та «сім'я – робота», чинників та наслідків як розбалансування, так і збагачення взаємодії «робота – життя» і «життя – робота», дозволило нам побудувати *модель балансу «робота – життя» персоналу організацій* (рис. 6.1).



**Рис 6.1. Модель балансу «робота - життя» персоналу організацій**

Отже, формування балансу «робота – життя» залежить від негативних чинників (конфлікту «робота – життя» / «життя – робота» та їхніх наслідків), а також позитивних чинників (ресурсів взаємодії «робота – життя» / «життя – робота» та збагачення взаємодії цих змінних у результаті використання ресурсів).

Почнемо з аналізу *конфліктів «робота – життя» / «життя – робота» та їхніх наслідків* як чинників, що призводять до розбалансування взаємодії «робота – життя».

T.D. Allen et al. [262], M.J. Grawitch et al. [321], U. Kinnunen et al. [345], A.M. Konrad et al. [347], M. Roche et al. [376], K.L. Scott et al. [382] виокремлюють ряд причин конфлікту «робота – життя», серед яких важливе місце посідають рольові стресори, рольове середовище, соціальна підтримка, робочі та сімейні характеристики, особистісні характеристики. Більшість причин обох видів конфліктів все ж більше стосуються роботи та її змісту, аніж сім'ї або особистого життя.

Узагальнення й систематизація причин конфліктів «робота – життя» / «життя – робота» в наукових дослідженнях дозволили нам виокремити їх основні групи (табл. 6.1).

Таблиця 6.1.

**Причини конфлікту «робота – життя» персоналу організацій як чинник розбалансування взаємодії «робота – життя»**

<i>Конфлікт «робота – життя»</i>	<i>Конфлікт «життя – робота»</i>
<p><i>Стресори професійної ролі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рольове перевантаження (багато робочих завдань).</li> <li>• Рольовий конфлікт.</li> <li>• Обсяг часу, присвячений роботі (вимоги робочого часу).</li> </ul>	<p><i>Стресори особистісних, сімейних ролей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рольове перевантаження (багато сімейних обов'язків та завдань).</li> <li>• Рольовий конфлікт (виконання суперечливих множинних ролей).</li> </ul>
<p><i>Соціальна підтримка:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність підтримки з боку організації (піклування про благополуччя співробітників), керівництва й колег.</li> </ul>	<p><i>Соціальна підтримка:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низький рівень підтримки з боку партнера або чоловіка / дружини, інших членів родини.</li> </ul>
<p><i>Особистісні характеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нейротизм.</li> <li>• Екстернальний локус контролю</li> <li>• Деструктивні копінг-стратегії.</li> </ul>	<p><i>Особистісні характеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нейротизм.</li> <li>• Екстернальний локус контролю</li> <li>• Деструктивні копінг-стратегії.</li> </ul>
<p><i>Соціально-демографічні характеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стать.</li> <li>• Кількість дітей.</li> </ul>	<p><i>Соціально-демографічні характеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стать.</li> <li>• Кількість дітей.</li> </ul>

Отже, причини конфліктів «робота – життя» / «життя – робота» можна умовно поділити на чотири категорії: стресори професійної та сімейної ролі; соціальну підтримку; особистісні характеристики; соціально-демографічні характеристики персоналу.

Зазначимо, що стресори професійної та сімейної ролей різняться, як і джерела соціальної підтримки. А от особистісні та соціально-демографічні характеристики в обох типах конфлікту («робота – життя» / «життя – робота») залишаються незмінними.

Окрім цього, дослідження показали, що соціальна підтримка з боку партнера показує незначний зв'язок із конфліктом «сім'я – робота» [345]. Також, згідно з дослідженнями Allen et al., такі особистісні характеристики, як екстраверсія, відкритість новому досвіду,

гармонійність взаємодії з іншими, усвідомлена позиція виявилися незначними, на відміну від нейротизму й локусу контролю, які значно пов'язані з конфліктами обох типів [262].

Як зазначають дослідники, зміцнення та покращення робочих і сімейних характеристик, які б сприяли формуванню балансу між цими двома сферами, є більш вірогідним і можливим у короткостроковій перспективі, ніж робота з особистісними характеристиками, які важче піддаються корекції. А отже, у короткостроковій перспективі саме організаційні зміни (робота зі стресорами професійної ролі), покращення гендерної взаємодії в організаціях (як різновид соціальної підтримки) можуть принести результат у зміцненні балансу «робота – життя».

Конфлікти «робота – життя» / «життя – робота» безумовно призводять до певних наслідків (які нами визначені як складова моделі), як то відсутність балансу «робота – життя» / «життя – робота».

T.D. Allen et al. виокремлюють такі типи наслідків цього конфлікту: ті, що стосуються роботи (незадоволеність роботою), наслідки, які стосуються інших сфер життя (незадоволеність життям), стресові наслідки для організму та особистості співробітників (погіршення здоров'я, втома, вигорання), які виникають у наслідок довготривалої дії обох видів конфліктів [261].

Конфлікт «робота – сім'я» призводить більше до наслідків у робочій сфері, конфлікт «сім'я – робота» – в інших сферах життя (сімейній, міжособистісних стосунках). Стресові наслідки стосуються обох типів конфліктів, однак сімейного більше, згідно з дослідженнями [261; 310; 403].

Окрім інших, до негативних наслідків цих типів конфліктів належать такі: абсентеїзм, плинність кадрів, низька трудова дисципліна, знижена мотивація, відсутність задоволення подружніми стосунками, сварки, стрес, виснаження, емоційне вигорання, депресія, рольові конфлікти, погіршення фізичного здоров'я, підвищення захворюваності серед персоналу [262; 403].

Важливою складовою балансу «робота – життя» нами визначені ті ресурси, які його збагачують (*work-life enrichment*), які підвищують рівень збалансованості між роботою та іншими сферами життя персоналу: особистим життям, сімейним, громадською діяльністю, хобі, захопленнями та ін. (табл. 6.2).

Отже, ресурси, які збагачують взаємодію «робота – життя» можна умовно поділити на такі групи: організаційні ресурси та ресурси сім'ї, інших сфер життя; особистісні характеристики.

**Ресурси балансу «робота – життя» персоналу організацій**

<i>Ресурси «робота – життя»</i>	<i>Ресурси «життя – робота»</i>
<p><i>Організаційні ресурси:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Автономність роботи</li> <li>• Різноманітність робочих завдань</li> <li>• Вивчення можливостей та ресурсів</li> <li>• Соціальна підтримка</li> <li>• Підтримка керівництва</li> <li>• Підтримка колег</li> <li>• Організаційна підтримка</li> <li>• Професійна майстерність</li> <li>• Прямі й довготривалі результати</li> <li>• Інші фізичні, психологічні, соціальні, матеріальні ресурси робочого середовища</li> </ul>	<p><i>Ресурси сім'ї, інших сфер життя:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка родини</li> <li>• Підтримка партнера</li> <li>• Підтримка друзів</li> <li>• Задоволеність стосунками</li> <li>• Соціальна активність</li> <li>• Інші фізичні, психологічні, соціальні, матеріальні ресурси особистого життя індивіда</li> </ul>
<p><i>Особистісні характеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• екстраверсія</li> <li>• низький рівень нейротизму</li> </ul>	<p><i>Особистісні характеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• особистісна гнучкість</li> <li>• екстраверсія</li> <li>• низький рівень нейротизму</li> </ul>

Ресурси «робота – життя» – це характеристики роботи в організації, які допомагають виконувати робочі (професійні) вимоги, досягати поставлених цілей, стимулюють особистісне та професійне зростання. Отже, автономність роботи, різноманітність робочих завдань, вивчення можливостей та ресурсів, соціальна, організаційна підтримка, а також підтримка з боку керівництва й колег сприяють збагаченню взаємодії «робота – життя» та підвищують її якість. Так само, як і професійна майстерність особистості, прямі та довготривалі результати праці.

Ресурси «життя – робота» вивчаються не так часто, до того ж, на відміну від професійних ресурсів, вони не чинять прямої дії, а опосередковано позитивно впливають на взаємодію «життя – робота». До них належать підтримка родини й партнера (або інших членів родини, друзів), задоволеність стосунками, соціальна активність.

Серед особистісних характеристик, згідно з дослідженнями, значущою виявилася екстраверсія як комунікативність, домінантність, переживання позитивних емоцій, а також низький рівень нейротизму індивіда. Такі особистісні характеристики, як відкритість новому досвіду, гармонійність взаємодії з іншими, усвідомлена позиція, локус контролю, виявилися незначними [261]. Позитивним наслідком використання



ресурсів взаємодії «робота – життя» є її збагачення, підвищення рівня збалансованості, гармонійності.

*Результати збагачення взаємодії «робота – життя» (work-life outcomes)* торкаються різних сфер життя особистості та проявляються в задоволеності працею, залученості у професійну взаємодію, задоволеності подружніми, сімейними й особистими стосунками, підвищенні продуктивності та покращенні психологічного та фізичного здоров'я індивіда [261]. Професійні досягнення призводять до появи відчуття задоволення, що «переноситься» на сімейне та особисте життя, та підвищують задоволення від позаробочої активності. Виконання множинних ролей є особистісним ресурсом, який збагачує різні сфери життя особистості.

Існує цілий ряд механізмів множинних ролей, що дозволяють їм виступати ресурсом: накопичення рольових привілеїв; набуття статусу безпеки, оскільки ролі можуть виступати «буфером» одна до одної або компенсувати одна одну; отримання додаткових ресурсів і покращення виконання різних ролей; особистісний розвиток та задоволення власного Его завдяки психологічному досвіду, отриманому від множинних ролей [403].

Завдяки таким програмам підвищується задоволеність і продуктивність діяльності на роботі та вдома з мінімумом рольових конфліктів; зміцнюється загальне відчуття гармонійності життя; ресурси роботи й особистого, сімейного життя оцінюються як ефективні в обох сферах та вдало використовуються задля досягнення балансу між роботою та іншими сферами життя співробітників [345].

P. Rayman et al. так оцінюють збагачення від балансу «робота – життя»: позитивний вплив як на здобутки організації, так і на якість життя співробітників; ефективна комунікація на робочому місці, командна робота є необхідними для того, щоб зміни були ефективними; співробітники мають час і завдання працювати над їхньою «справжньою» роботою; залучення співробітників у співпрацю підвищує відповідальність і надає енергії. Створюється ефективний робочий процес та відбуваються позитивні зміни в організаційній культурі. Дистанційна робота (на телефоні, інтернет зв'язку) дає можливість краще керувати власним часом, виконувати домашні, сімейні обов'язки [374].

Серед переваг балансу «робота – життя» для співробітника відзначимо такі: відчуття щастя працівниками, краще самопочуття як на роботі, так і вдома; хороші відносини між співробітниками й керівництвом мають важливе значення; висока самооцінка співробітників, здоров'я, концентрація та впевненість, які збільшують продуктивність; лояльність і відданість співробітників; низька плинність кадрів. Працівники не будуть «приносити» сімейні проблеми на роботу й навпаки.

Згідно дослідженням T.D. Allen et al. [262], C. Emslie C et al. [306], M.R. Frone [310], M.J. Grawitch et al. [321], N.R. Lockwood [351], L. Muse et al. [366], досягнення балансу «робота – життя» дає такі привілеї для співробітників: час, щоб зосередитися на житті поза роботою; контроль трудового життя; співробітники відчують, що їхнє життя знаходиться в рівновазі, що вони працюють легше і їхня робота більш керована; співробітники можуть керувати своїми завданнями краще; мотивація персоналу – вони будуть більш мотивовані, щоб працювати; рівень стресу серед співробітників – співробітникам, які знайшли правильний баланс між роботою та життям, не доведеться турбуватися про стрес; почуття власності й відповідальності – співробітники хотіли б мати більше повноважень, тому що вони відчують себе краще й відчують, що вони можуть впоратися з цим.

Визначимо *переваги балансу «робота – життя» для організації*, до яких належать: підвищення мотивації персоналу; баланс допомагає співробітникам відчувати себе цінними для організації – підвищення продуктивності й лояльності; менш напружене робоче середовище; підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, збільшення числа потенційних співробітників, зниження кількості прогулів та ін.; хороша репутація роботодавця; можливості перепідготовки цінних співробітників – коли знання співробітників буде розширюватися, гнучкість буде збільшуватися, і це допоможе забезпечити постійну зайнятість; покращення командної роботи, збільшення персональної взаємодії, мотивації та комунікації [306; 310; 321; 351; 366; 403].

Окреслимо деякі *шляхи реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організації, програм балансу «робота – життя»*:

- усунення практик гендерної дискримінації на рівні кадрової політики організації [27; 59; 307; 340; 344];
- психолого-управлінське консультування, навчання менеджерів різних рівнів управління, підвищення їхньої гендерної компетентності, використання гендерно-чутливого стилю керівництва [19; 28; 41; 120; 239; 276; 304; 353; 400; 401];
- тренінгові програми для персоналу з розвитку гендерної взаємодії, формування асертивності до ситуацій гендерного мобінгу, сексуальних домагань [19; 122; 126; 127; 159; 219; 247];
- зміна «міфу» про ідеального співробітника (співробітник, який не знаходиться в полі зору, не знаходиться під контролем) [289; 336; 348; 356];

- створення нових процедур вимірювання продуктивності діяльності персоналу із застосуванням технологій асесменту [47; 271; 346; 369];

- запровадження системного підходу до вирішення проблеми балансу «робота – життя», демонстрація менеджерами своїх зобов'язань за допомогою залучення необхідних ресурсів для реалізації програм балансу; отримання інших перспектив [262; 310; 374; 403].

Отже, на підставі визначення змісту гендерно-орієнтованого підходу в психологічній роботі з персоналом, виокремлених особливостей програм балансу «робота – життя» та побудованої нами моделі нами були визначені такі *психолого-організаційні умови впровадження гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій*:

- залучення персоналу усіх рівнів – від менеджменту до співробітників (у тому числі й у психологічну діагностику поточної ситуації з гендерною взаємодією, гендерною дискримінацією, балансом «робота – життя»);

- командний підхід, який передбачає взаємозалежні процеси на всіх організаційних рівнях;

- чіткі критерії продуктивності роботи та якості життя персоналу;

- гарантії персоналу – підвищення продуктивності роботи та покращення взаємодії не буде обмежувати професійні й особистісні здобутки та доходи; усунення гендерної дискримінації щодо однієї групи не передбачає її появи щодо іншої;

- винагорода – усі учасники процесу винагороджуються та отримують визнання за ризик і креативність, які забезпечують створення та імплементацію програм (матеріальна й нематеріальна мотивація персоналу);

- конструктивна комунікація – зрозумілий механізм, позитивний, гармонійний шлях взаємодії, передачі інформації, отримання завдань;

- включення концепції балансу «робота – життя», тренінгів із розвитку гендерної взаємодії персоналу до планів організації.

М.В. Kropf визначив критерії найкращих практик роботи з персоналом організацій, у тому числі з балансом «робота – життя»: оригінальність, відтворюваність, можливість виміряти результати, інтеграція з бізнес-стратегією, лідерство менеджерів вищого рівня, ефективна комунікативна стратегія, підзвітність [310].

На наш погляд, запровадження програм балансу «робота – життя» або їх окремих заходів – це шлях вирішення проблеми конфліктів взаємодії «робота – життя» та «робота – сім'я». Окрім цього, гендерні відмінності в балансі «робота – життя», а також проблеми в гендерній взаємодії персоналу організацій, гендерній дискримінації на робочому

місці потребують комплексного підходу до вирішення цих завдань, створення спеціальних програм для персоналу.

Наступний підрозділ монографії присвячений аналізу гендерно-орієнтованої технології психологічного супроводу персоналу організацій – розробленій нами програмі балансу «робота – життя» та аналізу її складових.

## **6.2. Гендерно-орієнтована технологія психологічного супроводу персоналу організацій: програма балансу «робота – життя»**

У підрозділі представлений другий етап формувального експерименту – розроблена нами гендерно-орієнтована технологія психологічного супроводу персоналу організацій (програма балансу «робота – життя»), а отже, він присвячений:

- *визначенню складових програми балансу «робота – життя» персоналу організацій;*
- *систематизації та узагальненню заходів соціальної підтримки персоналу організацій;*
- *обґрунтуванню організаційних та індивідуальних заходів і стратегії формування балансу «робота – сім'я (особисте життя)» / «сім'я (особисте життя) – робота»;*
- *визначенню особливостей впровадження програми балансу «робота – життя» персоналу організацій.*

Зазначимо, що тренінгова програма розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, яка також є важливою частиною цієї програми, представлена в окремому підрозділі.

Почнемо з **визначення складових програми балансу «робота – життя» персоналу організацій.**

З точки зору Р. Рауман et al., для розробки подібних програм слід відповісти на такі запитання:

- 1) Як організована робота на конкретному підприємстві?
- 2) Як така організація роботи впливає на особисте життя співробітників?
- 3) Як зміни в робочому процесі вплинуть на здобутки організації та життя співробітників? [374].

Р. Рауман et al. також зазначають, що зміцненню балансу «робота – життя» сприяє створення відповідних спеціальних програм для персоналу, практик підтримки родини, програм гнучкого робочого розкладу, соціальної підтримки персоналу та ін.

Програми «робота – життя» мають потенціал, щоб значно поліпшити моральний дух співробітників, зменшити прогули, підвищити мотивацію персоналу і зберегти організаційні знання, особливо у важкі економічні часи.

На сьогоднішньому глобальному ринку компанії прагнуть скоротити витрати, а отже, програми балансу «робота – життя» дозволяють зробити взаємодію з персоналом більш професійною, а також збільшити прибутки організації.

Зазвичай дослідники виокремлюють такі заходи: довготривала взаємодія, робота з організаційною культурою, постійний моніторинг і збір даних, врахування як потреб співробітників, так і потреб організації, що повинні доповнювати одне одного [261; 278; 306; 310; 366; 403].

Окрім цього, необхідним, на наш погляд, є проведення спеціальних досліджень із визначення рівня балансу «робота – життя» персоналу на конкретному підприємстві, наприклад, за допомогою визначеної нами системи методів емпіричного дослідження та розроблених авторських методик, представлених у попередніх розділах монографії та в публікаціях [221; 222].

Також зауважимо, що оскільки йдеться про психолого-організаційний супровід персоналу організацій, то, з нашої точки зору, всі заходи в рамках програми балансу «робота – життя» повинні бути представлені на двох рівнях: організаційному та індивідуальному (особистісному).

Отже, розроблена нами **гендерно-орієнтована програма балансу «робота – життя»** містить такі складові:

- *заходи соціальної підтримки персоналу організацій;*
- *організаційні та індивідуальні заходи і стратегії формування балансу «робота – сім'я (особисте життя)» / «сім'я (особисте життя) – робота»;*
- *тренінгову програму розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.*

Розкриття змісту програми балансу «робота – життя» почнемо з визначення та аналізу заходів соціальної підтримки персоналу організацій, потім перейдемо до організаційних заходів із формування балансу та індивідуальних стратегій. У наступному підрозділі представимо розробку й апробацію тренінгової програми розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.

Нами сформульовані завдання кожного з напрямів програми (табл. 6.3) та проаналізований їхній зміст.

**Гендерно-орієнтована програма балансу «робота – життя»  
персоналу організацій (авторська розробка)**

<i>№</i>	<i>Напрями програми</i>	<i>Завдання кожного з напрямів</i>
1	Заходи соціальної підтримки персоналу	1. Визначення джерел соціальної підтримки. 2. Визначення ресурсів, організаційних заходів і особистісних стратегій надання інструментальної та експресивної підтримки.
2	Організаційні заходи з формування балансу	1. Визначення основних організаційних заходів програми балансу. 2. Аналіз формальної та неформальної організаційної політики й культури балансу «робота – життя». 3. Визначення вмінь і поведінки менеджерів зі сприяння балансу.
3	Індивідуальні стратегії формування балансу	1. Аналіз основних індивідуальних стратегій та етапів досягнення балансу «робота – життя». 2. Аналіз особистих стратегій розподілу ресурсів. 3. Визначення особистісних вмінь і поведінки персоналу, які сприяють балансу.
4	Тренінгова програма розвитку гендерної взаємодії персоналу	1. Аналіз рівня балансу «робота – життя» персоналу, можливостей його покращення та визначення гендерних відмінностей у балансі. 2. Профілактика гендерної дискримінації, мобінгу й сексизму в організації. 3. Розвиток гендерної взаємодії між різними гендерними групами в організації.

**Заходи соціальної підтримки персоналу організацій.** На наш погляд, впровадження таких заходів є вкрай важливою складовою в досягненні балансу «робота – життя».

Як зазначають Н. Aguinis et al., [260], W.C. Marcinkus et al., [354], A. Lindgreen et al. [350], соціальна підтримка в організації позитивно корелює із задоволенням роботою, організаційними зобов'язаннями, кар'єрними досягненнями, лояльністю та відданістю організації. Соціальна підтримка керівників і колег позитивно впливає на результати праці, задоволеність роботою, формує сприятливий психологічний клімат у колективі. Соціальна підтримка поза роботою, що забезпечена партнером, друзями,

родиною, позитивно впливає на баланс «робота – життя» завдяки усуненню конфлікту «робота – сім'я».

Окрім цього, соціальна підтримка позитивно впливає на зміцнення здоров'я, зниження стресу, пом'якшення конфлікту «робота – сім'я», є профілактикою синдрому емоційного вигорання. Професійна соціальна підтримка позитивно корелює із задоволенням роботою, організаційними зобов'язаннями та кар'єрними досягненнями. Особистісна соціальна підтримка також корелює з цими показниками. Баланс «робота – життя» частково є медіатором у взаємодії між соціальною підтримкою та професійними результатами персоналу організацій.

Нами були систематизовані й узагальненні джерела соціальної підтримки, її типи та зміст як у робочому середовищі, так і в особистому / сімейному житті персоналу.

У робочому середовищі джерелами соціальної підтримки виступають керівництво, колеги та організація. Особистими джерелами є чоловік / дружина / партнер та інші члени родини, друзі.

Окрім цього, соціальна підтримка персоналу організацій розподіляється на такі типи, як інструментальний (що стосується діяльності) та експресивний (що стосується підтримки на емоційному й комунікативному рівнях) (табл. 6.4. – табл. 6.5).

Почнемо з аналізу *соціальної підтримки персоналу в організації*: визначимо ресурси робочого середовища (табл. 6.4).

До джерел соціальної підтримки в організації належить керівництво, колеги, сама по собі організація (її кадрова політика, організаційна культура, гендерна політика).

Інструментальний тип соціальної підтримки в робочому середовищі передбачає надання гнучкого графіку роботи з боку керівництва, конструктивну професійну та міжособистісну взаємодію з колегами: цінності колегіальності, надання допомоги, наставництво.

Організація пропонує персоналу соціальний пакет, який включає різні матеріальні та нематеріальні заходи, мотиваційні програми. Також організація може запропонувати персоналу гнучкий графік роботи, медичний поліс окремо, якщо це не входить у соціальний пакет.

Отже, серед організаційних джерел інструментальної підтримки важливе місце посідає гнучкий графік роботи, який є особливо корисним для матерів із маленькими дітьми, співробітників, які доглядають літніх батьків.

**Соціальна підтримка персоналу організацій:  
ресурси робочого середовища**

Джерела підтримки	Типи соціальної підтримки	
	інструментальний	експресивний
<i>Робоче середовище</i>		
Керівництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гнучкий графік роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гендерно-чутливий стиль керівництва;</li> </ul>
Колеги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• колегіальність;</li> <li>• члени однієї команди, які допомагають;</li> <li>• можливість підмінити одне одного (гнучкість зі змінами в робочому розкладі);</li> <li>• надання допомоги з професійних питань;</li> <li>• тьюторство (наставництво) щодо нових співробітників, молодих спеціалістів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка родинних обов'язків;</li> <li>• підтримка кар'єри, бажання професійно розвиватися;</li> <li>• обмін життєвим досвідом, взаємодопомога, близькі стосунки;</li> <li>• конструктивна комунікація, вирішення конфліктних ситуацій.</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціальний пакет (пенсійне планування, навчання, тренінги, медичне страхування, фітнес-центри, харчування на вибір);</li> <li>• гнучкий графік роботи;</li> <li>• медичний поліс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційна культура, побудована на розумінні потреб співробітників за типом конкурентоспроможної фемінності;</li> <li>• підтримка й розуміння сімейних обов'язків співробітників, хобі, здобутків поза професійною діяльністю.</li> </ul>

М.В. Крорф визначає такі види гнучкості робочого розкладу: гнучкість робочого розкладу для працівників із повною зайнятістю (гнучкий графік, скорочені робочі тижні); для працівників із неповною зайнятістю (розподіл одного місця роботи на декількох співробітників, графік роботи на день, тиждень, місяць) [310].

Також організація під егідою громадської діяльності впроваджує у практику екскурсії, спортивні змагання та інші заходи, які заохочують участь сімей співробітників, формує ефективні, здорові, гармонійні відносини співробітників, налагоджує комунікацію, формує позитивний психологічний клімат у колективі, може допомогти співробітникам розширити свої професійні, кар'єрні можливості. Ці пропозиції показують, що компанія може запропонувати гнучкість, не тільки дозволяючи



співробітникам працювати вдома, а й допомагає їм інтегрувати свою сім'ю, інші сфери життя у власне професійне, робоче життя.

Перевагами впровадження програм гнучкого робочого часу є підвищення задоволеності роботою, низька плинність кадрів, низький рівень конфлікту між роботою та сім'єю, низький рівень емоційного вигорання, високий рівень лояльності та відданості організації в персоналу.

Бар'єрами на шляху впровадження гнучкого графіку роботи є такі: розуміння продуктивності як кількості годин, які співробітник проводить на роботі; традиційна організаційна культура – приходити раніше, іти пізніше; відсутність формальної політики (розпоряджень) щодо гнучкого графіку; стереотипи, міфи щодо продуктивності й ефективності альтернативного робочого розкладу; відчуття менеджерами необхідності тримати співробітників у полі зору (на робочому місці) й невміння керувати роботою на відстані.

До гнучкого робочого графіку також належить розподіл одного місця роботи на двох співробітників (job sharing), який стосується тих співробітників, які через обставини особистого чи сімейного життя не можуть працювати повний день. Охарактеризуємо типи розподілу роботи на декількох співробітників.

1. Солідарна відповідальність – немає розподілу обов'язків. Обидва співробітники можуть робити одну роботу. Це вимагає хорошої комунікації та координації, а співробітники повинні бути добре узгоджені й мати високий рівень психологічної сумісності, однаковий професійний рівень.

2. Розподіл відповідальності – кожен співробітник має власні проекти або завдання для роботи. Вони не заважають взаємній роботі. Це може бути цікаво, коли партнери не знають одне одного. Важливим тут є сформоване почуття індивідуальної відповідальності за свою діяльність.

3. Пов'язана відповідальність – співробітники виконують зовсім різні завдання під час роботи в тій же організації. Це нагадує два неповних робочих дня, але робочі місця не пов'язані одне з одним в будь-якому випадку.

Отже, організація володіє широким колом можливостей інструментальної підтримки своїх співробітників, яка безумовно також залежить від типу організації, сфери її діяльності, організаційної структури й фінансових можливостей.

Експресивний тип соціальної підтримки в робочому середовищі на рівні керівництва й колег передбачає розуміння; підтримку родинних обов'язків; підтримку кар'єри, бажання професійно розвиватися; обмін життєвим досвідом, емоційну допомогу, близькі стосунки. Організація також може надавати співробітникам експресивну підтримку на рівні

організаційної культури, яка побудована на розумінні потреб співробітників, підтримці та розумінні їхніх сімейних обов'язків, є гендерно-чутливою.

У контексті роботи й особистого життя підтримка за межами робочого місця найчастіше представляється як підтримка сім'ї та підтримка, що поєднує «робочу» та «неробочу» сфери життя, яку зазвичай називають організаційна культура, дружня до родини.

*Організаційна культура, дружня до родини* (family-friendly organizational culture) – це культура такого рівня, на якому організація визнає, поважає сімейні обов'язки та зобов'язання співробітників і закликає керівництво та співробітників працювати разом, щоб впоратися з особистими й робочими завданнями [403].

Отже, організація може запропонувати персоналу різні варіанти експресивної підтримки на рівні взаємодії з колегами та керівництвом, а також на рівні організаційної культури.

Визначимо *особистісні джерела* соціальної підтримки персоналу організацій (табл. 6.5).

Таблиця 6.5.

**Соціальна підтримка персоналу організацій: особисті джерела**

<i>Джерела соціальної підтримки</i>	<i>Типи соціальної підтримки</i>	
	<i>інструментальний</i>	<i>експресивний</i>
<i>Особисті джерела</i>		
Чоловік / дружина / партнер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомога в догляді за дітьми;</li> <li>• розподіл домашніх обов'язків;</li> <li>• фінансова підтримка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка кар'єрних намагань, заохочення;</li> <li>• емоційна підтримка, почуття гумору;</li> <li>• гармонійні взаємини, спілкування.</li> </ul>
Інші члени родини, друзі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• догляд за дітьми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• емоційна підтримка;</li> <li>• підтримка кар'єри, спрямування, заохочення;</li> <li>• гармонійні взаємини, спілкування.</li> </ul>

До особистих джерел інструментальної підтримки належать такі: чоловік / дружина / партнер / інші члени родини, друзі допомагають у догляді за дітьми, розподілі домашніх обов'язків; фінансово підтримують. Така підтримка з боку родини забезпечує співробітнику можливості

гармонійно поєднувати роботу й особисте життя, приділяти своїм професійним обов'язкам достатньо часу, не відчувати провини за необхідність працювати понаднормово, запобігає професійному стресу й міжособистісним конфліктам із партнером, дітьми, родиною.

Експресивний тип підтримки з боку партнера, родини та друзів передбачає підтримку кар'єрних намагань, заохочення, спрямування, емоційну підтримку, почуття гумору у взаєминах, спілкування, гармонійність стосунків, проведення часу разом та ін.

Отже, експресивна підтримка забезпечується, у першу чергу партнером і родиною співробітника, а також колегами й керівництвом, із якими склалися дружні, гармонійні та конструктивні взаємини. Організація надає співробітникам експресивну підтримку опосередковано – через організаційну культуру, дружню до родини.

Таким чином, соціальна підтримка персоналу є важливою складовою програми балансу «робота – життя», що забезпечує реалізацію організаційних та індивідуальних заходів формування цього балансу.

Перейдемо до аналізу **організаційних та індивідуальних заходів і стратегій формування балансу «робота – сім'я (особисте життя)» / «сім'я (особисте життя) – робота».**

Зазначимо, що організаційні заходи та стратегії можна реалізувати на рівні кадрової політики організації, управління персоналом та організаційної культури, індивідуальні заходи та стратегії – у тренінгових програмах навчання персоналу.

До основних *організаційних заходів формування балансу «робота – життя»*, на наш погляд, належать такі:

1) побудова організаційної підтримки (визначення потреб персоналу, демонстрація власної гнучкості менеджерами, які служать рольовими моделями для персоналу, впровадження гнучкого графіку в бізнес-плани та стратегічне планування, організація інформаційної підтримки процесу змін);

2) організація психолого-управлінського консультування, психологічна підтримка менеджерів і персоналу (роз'яснення нових професійних можливостей, створення банку пропозицій від співробітників, налагодження зворотного зв'язку від менеджерів і персоналу, ідентифікація та цілеспрямовання потреб у навчанні персоналу, мотивування через поширення успішних історій, запровадження електронного спілкування);

3) створення гнучкого робочого середовища (гнучкий робочий графік, розподіл одного місця роботи на двох, можливості мати додаткову роботу за потреби, материнські заходи за потреби та ін.);

4) навчання персоналу (особливо менеджерів) гнучкості на тренінгах, організація періодичних семінарів для персоналу, розробка методів діагностики ефективності запровадженої стратегії;

5) запровадження тренінгових програм із формування навичок досягнення балансу «робота – життя» персоналом, комунікативних тренінгів задля налагодження ефективної взаємодії в організації.

Однією з основних можливостей створити продуктивні програми для персоналу є впровадження організаційної політики й культури балансу «робота – життя». Безумовно, оскільки організації включені в більш широкий соціальний контекст, то державна політика в цій сфері також є важливою [403].

Дослідники виокремлюють формальну організаційну політику у взаємодії «робота – життя» та неформальну організаційну культуру «робота – життя» [262; 310; 403].

Формальна організаційна політика покриває відпустку, лікарняні, відпустку по догляду за дитиною, зменшення кількості робочих годин через сімейні обставини, гнучкий графік роботи, дистанційну роботу (інтернет, телефон) та інші організаційні заходи.

Неформальна організаційна культура відображає можливості, погляди й цінності, завдяки яким організація сприяє та надає підтримку балансу між роботою та сім'єю. Така культура складається з:

1) підтримки менеджерів (менеджери проявляють соціальну підтримку та є чутливими до сімейних обов'язків і відповідальності співробітників, використовують демократичний стиль управління, орієнтуються в питаннях гендерної політики);

2) відсутності негативних кар'єрних наслідків у зв'язку з тим, що співробітники користуються пільгами та можливостями, забезпеченими соціальною політикою організації, або приділяють увагу і час родині й сімейним обов'язкам;

3) організаційних вимог до часу, які відображають очікування, що співробітники будуть більше часу приділяти роботі, ніж родині або особистому життю. В організаціях із культурою, дружньою до сім'ї та життя персоналу, таких очікувань немає.

Конструктивна, «збалансована» організаційна культура підвищує баланс «робота – життя» персоналу, покращує мотивацію, лояльність співробітників.

Дослідження Allen et al. доводять, що неформальна організаційна культура більше впливає на баланс «робота – життя», ніж формальна організаційна політика [262]. Неформальна організаційна культура, яка не надає підтримки взаємодії між роботою та особистим життям співробітників, зводить нанівець формальну організаційну політику, дружню до родини.

Постає необхідність інформаційної підтримки організацій та їхніх співробітників щодо можливостей зміцнення балансу «робота – життя», а також неформальної підтримки співробітників на рівні організаційної культури. У цьому питанні безперечно важливою є роль менеджерів організацій.

Визначення вмінь і поведінки менеджерів організацій, які сприяють досягненню персоналом балансу «робота – життя», показало, що до основних із них належать такі:

- зосередженість на змісті роботи і продуктивності, а не на кількості годин, які співробітник знаходиться в офісі;
- більше уваги та продуманості до планування робочого розкладу;
- фасилітація комунікативних процесів, підтримка команд і колективів, критична відповідальність менеджерів;
- зрозумілі стандарти робочої поведінки, етика спілкування;
- управління очікуваннями клієнтів і персоналу, мотивація співробітників на пошук балансу «робота – життя»;
- гнучкість підходів до вирішення проблем, власна мотивованість і продуктивність у досягненні балансу;
- відкрита, двостороння комунікація щодо ефективності запроваджених заходів.

Отже, для досягнення балансу потрібна підтримка на організаційному рівні у вигляді організаційної політики й таких практик, як гнучкі робочі години, можливості працювати дистанційно, вдома, на телефоні та ін. До того ж такі практики повинні бути легітимізовані в організації та включені в програми соціальної підтримки персоналу, а не бути маргінальними та призначеними лише для жінок, які мають дітей. Так само важливими є професійно-управлінські й особистісні якості менеджерів, їхня поведінка, їхній власний рівень балансу між роботою та іншими сторонами життя менеджерів.

Нами були визначені *індивідуальні стратегії досягнення балансу «робота – життя»*, які можуть бути включені в тренінгові програми навчання персоналу, а також заходи психологічної просвіти, що можуть в подальшому застосовуватися співробітниками самостійно (табл. 6.6).

До основних типів стратегій належать: стратегії спрямування, стратегії «ресурс / відмова», адаптаційні стратегії, кожна з яких проявляється в окремому різновиді індивідуальної стратегії, аналіз яких поданий нижче.

Таблиця 6.6.

**Індивідуальні стратегії досягнення балансу «робота – життя»**

<i>Тип стратегії</i>	<i>Індивідуальна стратегія</i>	<i>Основний зміст стратегії</i>
Стратегії спрямування	Проблемно-орієнтована стратегія	вирішення стресової ситуації, застосування навичок тайм-менеджменту й активного долаючого стилю.
	Емоційно-орієнтована стратегія	емоційна регуляція поведінки, демонстрація негативних емоцій, виснаження, роздратування.
	Стратегія уникнення	прийняття бажаного за дійсне, заперечення стресових ситуацій, сподівання, що час вирішить проблему.
Стратегії «ресурс відмова»	Стратегія збільшення ресурсів	усі параметри робочого середовища та особистого життя сприймаються як ресурс для досягнення балансу.
	Стратегія зменшення вимог	відмовитися від тих або інших можливостей на роботі або в особистому житті – тим самим досягти балансу.
Адаптаційні стратегії	Компенсаторна стратегія	негатив на роботі компенсується позитивом вдома й навпаки;
	Стратегія сегментування	негатив, отриманий на роботі, там і залишається, до дому не приноситься.

*Стратегії спрямування:* стратегії, що показують напрямок або спосіб вирішення проблемних, стресових ситуацій співробітниками.

- Проблемно-орієнтована стратегія – вирішення стресової ситуації, застосування навичок тайм-менеджменту й активного долаючого стилю – дозволяє вирішувати конфлікт «робота – сім'я» та конфлікт «сім'я – робота» (але меншою мірою).

- Емоційно-орієнтована стратегія – емоційна регуляція поведінки, демонстрація негативних емоцій, виснаження, роздратування – призводить до інтенсифікації конфлікту «робота – сім'я», оскільки не дає можливості його тверезо оцінити й конструктивно вирішити.

- Стратегія, орієнтована на уникнення – прийняття бажаного за дійсне, заперечення стресових ситуацій, сподівання, що час вирішить проблему – призводить до посилення обох типів конфліктів і є інфантильною, особистісно незрілою.

*Стратегії «ресурс / відмова»:* копінг-стратегії безпосередньо пов'язані з взаємодією «робота – сім'я»: стратегії зменшення вимог та стратегії збільшення ресурсів.

- Стратегія зменшення вимог полягає у зменшенні кількості робочих годин, відмові від певних робочих або сімейних завдань, визначенні пріоритетів, обмеженні соціального життя, зниженні рольових очікувань (наприклад, бути «достатньо хорошим» для роботи або сім'ї).

- Стратегія збільшення ресурсів передбачає пошук підтримки як на роботі, так і вдома (делегування повноважень колегам, розподілення домашніх обов'язків, спілкування, позитивну взаємодію, задоволеність стосунками), намагання знайти плюси, навчитися на прикладі складних ситуацій, використання проактивних, орієнтованих на майбутнє стратегій (планування робочого тижня, пошук внутрішньосімейних резервів, проактивний діалог із партнером або начальником).

*Адаптаційні стратегії:* стратегії, які допомагають адаптуватися до проблем, що виникають на роботі та / або вдома.

- Компенсаторна стратегія – негатив на роботі компенсується позитивом вдома і навпаки.

- Стратегія сегментування – негатив, отриманий на роботі, там і залишається, до дому не приноситься. Обидві стратегії адаптаційні в досягненні балансу між роботою та життям.

Отже, серед виокремлених індивідуальних стратегій саме використання адаптаційних стратегій разом зі стратегією збільшення ресурсів найбільше сприяють досягненню балансу «робота – життя»

На індивідуальному рівні необхідно вдосконалювати процес прийняття рішень і процес комунікації в сім'ї для оптимізації виконання професійних ролей і мінімізації шкоди від рольового конфлікту та зниження впливу стресових факторів на інших членів сім'ї. Людина також повинна бути впевнена в тому, що робота не руйнує її фізичного здоров'я, що вона може приділяти увагу іншим сторонам свого життя, окрім роботи.

Дослідники [261; 310; 345; 403] виокремлюють такі взаємопов'язані рівні розбалансування у взаємодії «робота – життя»:

- час, енергія, зобов'язання – людина більше часу, енергії витрачає на роботу, ніж на інші сфери життя, та має більше робочих зобов'язань;

- атитюди та поведінка – підвищують вимоги до професійної майстерності й досягнень та передбачають уникнення близькості;

- значення та критерії для самооцінки – людина має образ ідеального Я (того, ким, як їй здається, вона повинна бути) та очікування інших, однак часто досягнення цього образу в реальному житті є занадто виснажливим для індивіда.

Для досягнення інтеграції взаємодії «робота – життя», відчуття наповненості життя, зміни повинні відбуватися на трьох рівнях (етапах): на першому – збалансування часу, зусиль і зобов'язань; на другому – інтеграція майстерності в роботі та близькості з іншими; на третьому – орієнтація на реальну самооцінку, Я-образ та прагнення.

Досягнення цих змін можливе як за сприяння програм психолого-організаційного супроводу, які допомагають сформувати відповідні навички та вміння, так і завдяки важливим особистісним характеристикам співробітників: мотивації, впевненості в собі, наполегливості, психологічній гнучкості, лабільності, низькому нейротизмі та ін.

Окрім цього, дослідження показали, що активне включення у взаємодію з родиною та відпочинок і розваги після роботи сприяють значно кращому відновленню, ніж пасивні види активності [403].

Ще одним важливим завданням з визначення індивідуальних стратегій досягнення балансу є аналіз особистого розподілу ресурсів.

*Особистий розподіл ресурсів* – це стратегія, яка розглядає всі життєві вимоги, бажані або необхідні, як такі, що підштовхують співробітників до вибору де, коли і як вони витрачають свої ресурси у власному житті [321]. Ефективний розподіл особистісних ресурсів не тільки зменшує негативні наслідки, але і сприяє позитивним результатам у досягненні балансу «робота – життя». Особистий розподіл ресурсів включає чотири основні етапи: 1) визначення наявних особистісних ресурсів; 2) формулювання вимог до роботи та особистого / сімейного життя; 3) використання ефективних стратегій розподілу ресурсів; 4) аналіз окремих результатів.

Це завдання часто ігнорується в роботі й особистому житті у випадках, коли робота вимагає виконання службових обов'язків, які часто протидіють сімейним вимогам (сімейним обов'язкам), ігноруючи при цьому інші фактичні вимоги щодо особистісних ресурсів (наприклад, суспільного життя, особистого життя, інших занять, релігійні вимоги, спорт, сон та ін.). Індивідуальні відмінності, зовнішні ресурси, взаємодія людина–навколишнє середовище – усе це відіграє роль у особистому розподілі ресурсів.

Хоча зовнішні ресурси є різноманітними, у цілому їх можна розділити на дві основні сфери: підтримка та навчання й розвиток особистості.

До важливих особистісних умінь і поведінки персоналу, які сприяють досягненню балансу «робота – життя», можна, на наш погляд, віднести такі: особистісна гнучкість, високий рівень самодисципліни; взаємини, засновані на довірі; ініціативна та незалежна робота. Важливо, коли ці вміння є розвиненими, однак, програми навчання персоналу з досягнення балансу «робота – життя» також можуть допомогти в цьому.



Один із розділів тренінгової програми, представлений у наступному підрозділі, спрямований саме на формування таких умінь, пошук ресурсів та ін.

Нами була **впроваджена авторська програма балансу «робота – життя» персоналу організацій** у двох організаціях сфери послуг: у корпорації «Радіо-Таксі» (надання послуг перевезення пасажирів) в м. Запоріжжі та м. Києві (n = 316), а також у ТОВ «Домар Травел енд Турс Транс лтд» (туристичні й освітні послуги) в м. Запоріжжі та м. Києві (n = 74). Співробітники обох компаній брали участь і в констатувальному експерименті також.

Ці організації були обрані з декількох причин: у корпорації «Радіо-Таксі» спростерігався високий рівень конфліктів та відчуженості між співробітниками різної статі, відсутність чіткої, конструктивної комунікації між водіями (переважно чоловіки) й диспетчерською службою (жінки), низький рівень лояльності до організації, низька продуктивність (за кількістю виконаних замовлень). ТОВ «Домар Травел енд Турс Транс лтд» належить до моногендерного типу організацій (більше 80% співробітників – жінки), окрім цього, середній вік персоналу – 27 років, 35% співробітників мають дітей дошкільного віку, а отже, потребують програм балансу.

Організаціям були запропоновані окремі заходи соціальної підтримки персоналу (гнучкий графік роботи, розподіл одного місця роботи на двох, наставництво, корпоративні заходи відпочинку, за можливості – разом із членами родини), а також організаційні стратегії формування балансу (інформаційна підтримка процесу змін, елементи психолого-управлінського консультування керівників з проблеми балансу, організація тренінгових сесій для персоналу з проблеми балансу й гендерної взаємодії).

Індивідуальні стратегії досягнення балансу знайшли своє відображення й були опрацьовані в тренінгу розвитку гендерної взаємодії (перший модуль). Безпосередньо в тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій взяли участь 204 співробітника обох підприємств. Результати впровадження окремих заходів програми балансу «робота – життя» (зміни в рівні балансу до та після впровадження, а також зміни в гендерній взаємодії персоналу) відображені в наступному підрозділі.

Отже, запропонована нами програма балансу «робота – життя» персоналу організацій, а особливо індивідуальні стратегії та заходи, які сприяють досягненню балансу «робота – життя» співробітниками організацій, а також отримані нами результати емпіричного дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій стали основою розробленого нами тренінгу з розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, зміст та апробація якого представлені в наступному підрозділі.

### **6.3. Тренінгова програма розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій: розробка та апробація**

У цьому підрозділі розглянуто тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, який є складовою програми балансу «робота – життя» як технології психолого-організаційного супроводу персоналу, та розкриті такі питання:

- *визначені завдання, методика та принципи тренінгової роботи з персоналом організацій, узагальнено поняття про тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій;*
- *представлені структура та змістовна характеристика модулів тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій;*
- *проаналізована ефективність впровадження розробленої тренінгової програми.*

Тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій завершує розроблену нами програму балансу «робота – життя» персоналу і є основною психологічною технологією гендерно-орієнтованого підходу у роботі з персоналом організацій.

**Почнемо з визначення завдання, методики та принципів тренінгової роботи з персоналом організацій, узагальнення поняття про тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.**

До основних *завдань* розробки й апробації тренінгу з розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій належать наступні:

- 1) визначити основні принципи психологічного тренінгу як гендерно-орієнтованої технології;
- 2) розробити основні методичні складові тренінгу як комплексної, гендерно-орієнтованої технології розвитку гендерної взаємодії персоналу;
- 3) розробити інструментарій тренінгу, який дозволяє вирішувати завдання розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій;
- 4) проаналізувати ефективність впровадження тренінгової програми.

Розробка тренінгової програми здійснювалася на підставі існуючих теоретико-методологічних основ дослідження проблеми та базувалася на результатах здійсненого нами експериментального дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, а також програми балансу «робота – життя» персоналу, що були висвітлені в попередніх розділах і підрозділах.

У процесі розробки тренінгу ми спиралися на роботи Т.В. Баранової та ін. [20], В.Ю. Большакова [36], Т.В. Зайцевої [109], В.П. Захарова [111], Ф.Д. Карделла [126], Г.І. Марасанова [158], А.А. Моїсеєва та ін. [169], В.В. Нікандрова [175], А.В. Петрова [189]). А також на тренінгові технології роботи практичних та організаційних психологів, які представлені у роботах Т.Ю. Базарова [16], Г.Х. Бакірової [18],

А.М. Гуревич [91], Л.М. Карамушки [122; 124], Л.М. Карнозової [127], Л. Кроля та ін. [116], А.В. Мартинової [159], Г.Ж. Моносової [33], О.В. Сидоренко [199; 200], К. Фопеля [231–233].

Створення програми тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій також було здійснене з урахуванням технологій роботи організаційних психологів, розроблених у рамках діяльності лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [216].

Для реалізації поставлених завдань, розв'язання існуючих актуальних проблем гендерної взаємодії персоналу організацій нами було обрано саме тренінгову форму роботи, оскільки така форма психологічної взаємодії, інтерактивний характер завдань, підвищена активність учасників найбільш ефективно, на наш погляд, сприяє професійному й особистісному розвитку співробітників, а також безпосередньо налагодженню їхнього спілкування та спільної діяльності в гендерній інгрупі й у міжгруповій взаємодії.

Аналіз літератури з проблем групових форм психологічної допомоги [109; 116; 200; 231] дозволяє нам визначити *ефективність використання тренінгу* в психологічному супроводі персоналу такими його характеристиками: тренінг моделює систему соціальних взаємовідносин і взаємозв'язків; тренінгова форма психологічної допомоги полегшує процеси саморозкриття, пізнання та дослідження себе й інших; тренінг дозволяє учасникам отримати різноманітні реакції інших його учасників на свою поведінку, дозволяє більш широко побачити власне професійне життя та життя інших, особливо проблеми та труднощі. Взаємозв'язок міжособистісних тренінгових процесів та міжособистісних професійних взаємовідносин поза тренінгом збільшує імовірність того, що ті нові способи поведінки, нове розуміння себе будуть перенесені в ситуації реального життя та реальної взаємодії на роботі; тренінг надає учасникам можливість обмінюватися життєвим, професійним досвідом, учитися на досвіді інших учасників – це є додатковою можливістю самовдосконалення, особистісного та професійного розвитку; тренінг позитивно впливає на мотивацію особистості, навіть якщо спочатку співробітники не мають бажання взаємодії зі своїми колегами іншої статі.

Тренінгову програму було побудовано відповідно до таких **принципів** групової роботи, визначених у науковій літературі [36; 109; 111; 122; 158; 175]: *занурення в комплексний досвід*, яке передбачає всебічність і змістовність аналізу проблеми; *актуалізація внутрішньої мотивації* – визначення актуальних індивідуальних мотивів діяльності учасників; *особистісна орієнтованість* – спрямованість тренінгової роботи на індивідуальні потреби та інтереси учасників; *систематична рефлексивна спрямованість* – присвоєння набутому досвіду статусу «власного»;

*проблемність* – робота з актуальними, важливими питаннями, які не мають єдиного правильного рішення; *активна творча взаємодія учасників тренінгового процесу* – креативність постановки та командність вирішення завдань.

Звернемося до аналізу основних методичних складових тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, які представлені системою **методів і методичних прийомів**.

Для здійснення мети й завдань тренінгу, у якості методів нами були обрані *інтерактивні та проєктивні техніки* групової психологічної роботи. У якості методичного прийому – елементи тренінгу сензитивності та комунікативного тренінгу, спрямовані на підвищення рівня рефлексії учасників, тренування навичок саморозуміння, міжособистісної чутливості та емпатії до об'єктів інтраперсонального поля особистості співробітників і формування комунікативних умінь і навичок.

Звернемося до аналізу *інтерактивних та проєктивних технік тренінгу* розвитку гендерної взаємодії персоналу, що забезпечують активну взаємодію учасників у процесі навчання та поділяються на дві групи: організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові, до яких належать і проєктивні техніки (дозволяють виявляти проблеми й переживання, що важко вербалізуються учасниками, «працюють» із підсвідомою частиною особистості учасників тренінгу).

У розробленій нами тренінговій програмі розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій були використані такі **інтерактивні техніки**:

1) *груповий «мозковий штурм»* – генерування якомога більшої кількості ідей стосовно тих чи інших проблем гендерної взаємодії;

2) *індивідуальні завдання* – виконання окремих завдань, відповіді на окремі запитання, які базуються на рефлексії учасників стосовно проблеми та спрямовані на актуалізацію та аналіз основних понять, що використовуються в тренінговій програмі;

3) *групові дискусії* – вияв різноманітних, іноді протилежних, поглядів співробітників на проблему гендерної взаємодії, формування толерантних установок до альтернативних позицій учасників;

4) *рольові ігри* – інтерактивні техніки, які передбачають програвання різних проблемних ситуацій учасниками тренінгу й наявність рольової структури;

5) *робота в малих групах* – розподіл учасників при виконанні тих чи інших тренінгових вправ на малі групи (3–5 осіб) чи пари, що дає можливість у навчальних умовах оволодіти прийомами спільної роботи, підвищити активність учасників.

Також у тренінгу використовувалася *міні-лекція* – метод стислого викладення інформації, який застосовується тренером як засіб надання нового матеріалу учасникам тренінгу.

Ефективність тренінгу визначалася за кількісними та якісними показниками, представленими в табл. 6.7.

Таблиця 6.7.

**Показники оцінки ефективності тренінгу  
з розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій**

<i>Показники</i>	<i>Методи оцінки</i>	<i>Методики оцінки</i>
Кількісні	1. Початкова та заключна діагностика гендерної взаємодії персоналу організацій.	1. Оцінка міжособистісних відносин (СОМО) С.В. Духновського для визначення особливостей інтерперсональної взаємодії з колегами протилежної статі [100]. 2. Авторський опитувальник з визначення типу гендерної взаємодії персоналу [220]. 3. Опитувальник «Баланс «робота – життя» (авторська розробка) [222].
Якісні	1. Аналіз виконання окремих вправ тренінгової програми.	1. Індивідуальне завдання: «Аналіз особистого розподілу ресурсів між роботою та іншими сторонами життя». 2. Групова дискусія: «Гендерна дискримінація: аналіз сексистських міфів про жінок і чоловіків у організаціях». 3. Робота в малих групах: «Гендерний кодекс організації».
	2. Інтерв'ю з учасниками тренінгу.	Посттренінгове інтерв'ю.

Статистична обробка результатів апробації тренінгу здійснювалася за допомогою пакета статистичної обробки даних SPSS Statistics 20.0.0.

**Зміст і структура тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.**

Зміст і структура тренінгу відображають особливості гендерно-орієнтованих методів роботи з персоналом організацій, основи тренінгової роботи як виду діяльності організаційного психолога та специфіку

надання психологічної допомоги персоналу, що було нами узагальнено у понятті «тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій».

**Отже, тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій** є *гендерно-орієнтованим методом групової психологічної роботи з персоналом організацій, який передбачає моделювання ситуацій взаємодії, адекватних тим, що виникають у процесі реальних взаємин в організації з членами гендерної інгрупи та в міжгрупових взаєминах і не можуть бути вирішені на основі стандартних технологій роботи з персоналом, а також активне включення учасників тренінгу в аналіз та розв'язання ситуацій гендерної взаємодії.*

Розроблена нами програма тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій складається зі вступу та трьох модулів.

Програма побудована відповідно до розробленої теоретичної моделі гендерної взаємодії персоналу організацій, результатів емпіричного дослідження, моделі та програми балансу «робота – життя» персоналу організацій: перший модуль тренінгу присвячений балансу «робота – життя» та його гендерним відмінностям, другий – безпосередньо гендерній взаємодії персоналу організацій, третій – гендерній дискримінації, мобінгу і сексизму на роботі.

Кожен модуль містить основні завдання та інтерактивні вправи й техніки реалізації цих завдань. Кожна вправа, у свою чергу, передбачає наявність мети, інструкції учасникам (якщо потрібна), матеріалів (за необхідності), питань для обговорення. Необхідні для роботи над вправами матеріали представлені в міні-кейсах і робочих зошитах для учасників.

Зміст більшості вправ і технік є авторською розробкою, а деякі – модифікацією відомих технік групової роботи [193; 199; 233]. Модифікація вправ передбачала використання основної ідеї чи змісту вправи, але з переформулюванням мети й запитань до учасників тренінгу згідно із завданнями тренінгу.

Тренінгова програма розрахована на 18-ть години, з яких 6-ть годин відводиться на вступ і перший модуль (який складається з шести вправ та завдань) та по 6-ть годин – на другий і третій модуль (шість вправ та завдань), рефлексію тренінгу й підбиття підсумків. Отже, програма тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій складається з п'яти частин.

1. Вступ – знайомство, уточнення цілей тренінгу, правил групової роботи.
2. Перший модуль «Баланс «робота – життя» персоналу організацій та його гендерні особливості».
3. Другий модуль «Гендерна взаємодія в організації: старі виклики, нові можливості».

4. Третій модуль «Гендерна дискримінація, мобінг і сексизм на роботі – як запобігти та протидіяти?».

5. Підбиття підсумків.

*Мета вступної частини* тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій – познайомитися з учасниками, надати інформацію про тренінг (ознайомити із загальною програмою тренінгу), визначити цілі й завдання тренінгу, домовитися про правила роботи групи, орієнтувати учасників на інтерактивну методику навчання.

Проаналізуємо кожен модуль психолого-організаційного тренінгу окремо за такою логікою: мета, основні завдання модуля; інтерактивні вправи та завдання.

***Перший модуль тренінгу присвячений балансу «робота – життя» персоналу організацій та його гендерним особливостям.***

*Загальна мета* цього модуля полягає в аналізі рівня балансу «робота – життя» персоналу, можливостей його покращення й визначення гендерних відмінностей у балансі.

У першому модулі були поставлені такі *завдання*:

- інформування учасників щодо проблеми балансу «робота – життя» персоналу організацій;
- аналіз причин і наслідків конфлікту «робота – життя» персоналу;
- аналіз ресурсів (організаційних та особистісних) досягнення балансу, їхніх гендерних відмінностей;
- розвиток навичок оцінки власного потенціалу (як співробітника і як особистості); розвиток здатності використовувати свій потенціал для вирішення актуальних завдань і підвищення балансу;
- розвиток уміння знаходити нові способи вирішення проблем, здатності адаптуватися до змін, бути гнучким.

***1. Міні-лекція: «Баланс «робота – життя»: актуальність та можливості».***

*Мета* – ознайомлення учасників із проблемою розбалансування життя сучасних співробітників, його наслідками для роботи й особистого життя, а також із сутністю балансу «робота – життя» персоналу. Орієнтація в психологічних категоріях, які будуть використані в тренінгу.

*Матеріали*: робочі матеріали міні-кейсів з теми лекції, мультимедійна презентація.

***2. Групова дискусія: «Працювати, щоб жити або жити, щоб працювати?».***

*Мета* – актуалізація уявлень щодо балансу між роботою та іншими сторонами життя співробітників, визначення важливості цієї проблематики для персоналу організацій.

*Інструкція учасникам:* групова дискусія допомагає визначити наявні у вас, іноді зовсім протилежні позиції щодо місця роботи у вашому житті, для чого ви працюєте, як робота співвідноситься з іншими сторонами вашого життя. Ми не маємо на меті дійти остаточного висновку, а прагнемо скоріше визначити складність і розмаїття думок з досліджуваної проблеми.

### **3. Робота в малих групах: «Конфлікт «робота – життя» та «життя – робота».**

*Мета* – визначення причин конфліктів між роботою та іншими сторонами життя співробітників.

*Інструкція учасникам:* поміркуйте й обговоріть у вашій групі, чи відчуваєте ви конфлікт між роботою та вашим життям, які саме стресори вашої професійної ролі призводять до конфлікту «робота – життя» та які саме стресори ваших особистих і сімейних ролей призводять до конфлікту «життя – робота». Визначте відмінності в чоловічих та жіночих стресорах.

### **4. Індивідуальне завдання: «Кар'єра та сім'я».**

*Мета* – допомогти учасникам усвідомити наявність тісного взаємозв'язку між кар'єрою та сім'єю, відчути необхідність щільніше пов'язати власні кар'єрні плани з інтересами своєї сім'ї.

*Інструкція учасникам:* уявіть, що кожен із вас отримує листа. Це лист від вашої родини, у якому ваші рідні (чоловік чи дружина, діти, батьки) висловлюють свої прагнення та бажання, які вони пов'язують з вами й вашою професійною діяльністю. На що вам треба звернути увагу?

Візьміть аркуш і напишіть собі такого уявного листа від ваших рідних. Цей лист може бути дуже особистим, але ми зможемо обговорити, як можна «вбудувати» сім'ю у ваш подальший особистісний та професійний розвиток і збалансувати роботу й інші сторони вашого життя.

*Питання для обговорення:*

1. Чи дозволили б ви прочитати листа своїм рідним?
2. Чи схвалює ваша сім'я вашу роботу? Чи підтримує ваші кар'єрні плани?
3. Чи є у вашій сім'ї домовленість, яким чином урівноважується кар'єра та сімейні обов'язки всіх її членів?
4. Чи змушені ваш партнер чи інші члени сім'ї йти на «жертви» задля вашої кар'єри? Як ви оцінюєте ці «жертви»?

### **5. Індивідуальне завдання: «Аналіз особистого розподілу ресурсів між роботою та іншими сторонами життя».**

*Мета* – систематизувати власні уявлення про наявні ресурси та їхній особистий розподіл задля досягнення балансу «робота – життя».

*Інструкція учасникам:* ефективний розподіл особистісних ресурсів не тільки зменшує негативні наслідки від робочого навантаження та великої кількості сімейних та інших обов'язків, але і сприяє позитивним



результатам у досягненні балансу «робота – життя». Проаналізуйте розподіл ваших ресурсів за такими основними етапами: 1) визначення наявних ресурсів (організаційних, особистісних); 2) формулювання вимог до роботи й особистого / сімейного життя; 3) визначення ресурсів, які можуть задовільнити відповідні вимоги.

*Питання для обговорення:*

1) Що ви розумієте під особистісними ресурсами? Під організаційними? Якою є їхня роль у поєднанні роботи й інших сторін життя?

2) Наскільки збалансованими є ваші вимоги до роботи й особистого / сімейного життя?

3) Ваші ресурси зможуть задовільнити ці вимоги? Наскільки?

4) Чого вам не вистачає, щоб задовільнити власні вимоги до роботи й особистого / сімейного життя?

5) Які відмінності ви бачите між «жіночими» та «чоловічими» ресурсами й вимогами? Із чим ці відмінності, на ваш погляд, пов'язані?

**6. Групова дискусія: «П'ять стратегій для досягнення балансу «робота – життя».**

*Мета* – сформувані в персоналу вміння знаходити ресурси й можливості для підвищення рівня балансу «робота – життя».

*Інструкція учасникам:* прочитайте запропоновані нижче кроки в досягненні балансу «робота – життя» та обміркуйте їх за допомогою запитань для обговорення.

1. Запишіть, що ви робите на роботі й у вільний час. Зробіть календар і залиште час для відкритого дозвілля. Ви навіть можете написати ці заходи внизу в календарі та виконувати їх як заплановані.

2. Спробуйте залишити роботу вчасно принаймні тричі на тиждень. Іноді вам складно не працювати понаднормово, але спробуйте зробити це.

3. Намагайтеся уникати перерв і відволікань. Не плануйте свій день із заходами, які насправді втомлюють вас. Також плануйте заходи з мінімальними перервами.

4. Зробіть фокус на гнучкому часі, навчіться розподіляти власний час.

5. Плануйте свій вихідний так, як ви плануєте свій робочий тиждень. Переконайтеся, що ви робите ваші вихідні розслаблюючими й цінними для вас і ваших близьких.

*Питання для обговорення:*

1. Які з цих стратегій вам здаються ефективними?

2. Які з них краще підходять жінкам, а які чоловікам? Можливо, гендерних відмінностей взагалі немає?

3. Які з цих стратегій ви зможете використовувати у власному житті?

4. Спробуйте протягом двох тижнів використовувати ті стратегії, які вам здаються ефективними.

**Другий модуль «Гендерна взаємодія в організації: старі виклики, нові можливості».**

*Основна мета* цього модуля – розвиток гендерної взаємодії між співробітниками в організації: використання конструктивних стратегій, формування гармонійних інтрасуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі, партнерського типу взаємодії як із професійних, робочих питань, так і в міжособистісному спілкуванні.

До основних завдань модуля належать такі:

- рефлексія щодо власного гендерного образу Я, розвиток навичок позитивної оцінки фемінних і маскулінних якостей особистості;
- структурування уявлень учасників щодо гендерного образу колег іншої гендерної групи;
- визначення й аналіз гендерних стереотипів, які існують у професійній сфері та робочому середовищі;
- зниження рівня дисгармонійності у взаємодії з колегами різної статі (особливо відчуження).

**1. Робота в парах: «Ринок якостей». Оцінка власного гендерного образу.**

*Мета* – розвиток навичок позитивної оцінки фемінних і маскулінних якостей особистості, уміння визначати шляхи їхнього гармонійного поєднання та конструктивного використання у взаємодії.

*Інструкція учасникам:*

1. Напишіть на аркуші список ваших фемінних і маскулінних якостей, які допомагають вам у житті (можна поділити їх на дві групи: особисте життя, професійна діяльність). Кожну якість, яка заважає вам у житті, запишіть на окремому аркуші. На зворотному боці цих аркушів запишіть варіанти позитивного використання цих якостей.

2. Протягом 7-ми хвилин обмінюйтесь одне з одним якостями, що заважають (які записані на окремих аркушах), доки не знайдете варіант позитивного використання якостей, який вам сподобається.

*Питання для обговорення:*

1. Як відбувався обмін? Наскільки ви були активні в цьому процесі?

2. Які якості ви придбали?

3. Наскільки вдалим був обмін? Чи вдалося вам отримати якості, які б гармонійно вписувалися у ваш гендерний образ?

4. Із ким обмін відбувався частіше: з чоловіками чи з жінками?

## **2. Робота в малих групах: «Виставка». Гендерний образ іншого.**

*Мета* – структурування уявлень учасників щодо гендерного образу колег іншої гендерної групи. Виявлення протиріч, що існують у цих уявленнях. Колегами з іншої гендерної групи можуть виступати не лише колеги іншої статі, а й представники вашої статі, які відрізняються від вас (наприклад, для незаміжніх жінок без дітей це можуть бути заміжні колеги, які мають дітей).

*Матеріали:* різні невеликі предмети, наприклад, ручка, скріпка, брелок, цвях, дзвіночок та ін. в достатній кількості (не менше 4-ох–5-ти на одного учасника).

*Інструкція учасникам:* перед вами виставкова зала. Кожен предмет виставки безпосередньо стосується жінки або чоловіка. Ваше завдання – побачити в кожному предметі те, що пов'язує його з цим поняттям, і уявити себе представником іншої статі або іншої гендерної групи. Огляньте виставку, оберіть предмет, що сподобався вам найбільше, та вирішіть, яким чином він пов'язаний із жінкою (чоловіком). Що спільного між предметом і поняттям «жінка» («чоловік»)? Подивіться, які предмети в руках у інших учасників, об'єднайтеся в групи по 3–4 особи з тими, чії предмети вам також цікаві (групи можуть бути гетерогенні або гомогенні за складом). Розкажіть одне одному про свої асоціації між предметом і поняттям «жінка» («чоловік»). Визначте спільне у ваших уявленнях та асоціаціях, які стосуються вашого уявного жіночого (чоловічого) образу. Запишіть це. За допомогою отриманих асоціацій визначте основні складові образу жінки (чоловіка). Зачитайте список та аргументуйте його за допомогою виставкових предметів.

*Питання для обговорення:*

1. Що змінилось у вашому уявленні про гендерний образ іншого та узагальнений образ жінки (чоловіка)?

2. Які саме асоціації вам запам'яталися найбільше?

## **3. Рольова гра: « Призначення на посаду».**

*Мета* – визначення гендерних стереотипів, які існують у професійній сфері та робочому середовищі. Визначення негативних аспектів їхнього впливу на можливості кар'єри, особистісно-професійного розвитку співробітників. Робота з феноменом гендерного токенізму в організаціях.

*Сюжет гри.* Топ-менеджер великого комерційного підприємства (чоловік) збирається призначити на посаду керівника відділу також чоловіка, а не жінку, яка справедливо претендувала на цю посаду, чесно аргументуючи свій учинок тим, що співробітниками відділу є лише чоловіки, і їм буде важко працювати під керівництвом жінки.

*Завдання для учасників гри:* 1) учасники обирають собі імена, домовляються про місце й час бесіди; 2) жінка-претендент намагається

знайти аргументи для того, щоб на цю посаду призначили саме її; 3) топ-менеджер (чоловік) повинен відстоювати початкову позицію.

*Питання для обговорення:*

1. Наскільки така ситуація типова для сучасних українських підприємств?

2. Проаналізуйте поведінку учасників: чи досяг кожен із них своєї мети? Які почуття викликає позиція кожного з учасників?

3. Які гендерні установки та стереотипи проявилися у висловлюваннях учасників гри?

4. Кому ви симпатизували у цій ситуації, чому?

5. У чому полягає негативна роль гендерних стереотипів, як це впливає на професійну діяльність людини, можливість професійної кар'єри та взаємодію в організації?

6. У чому полягає позитивна роль гендерних стереотипів у професійній сфері?

#### **4. Робота в парах: «Конфлікт на роботі».**

*Мета* – вивчення способів дослідження гендерних установок і стереотипів у ситуації конфлікту, пов'язаного з кар'єрним ростом, професійною діяльністю або міжособистісною взаємодією співробітників різної статі.

*Матеріали:* схематичний малюнок чоловіка та жінки, які стоять навпроти одне одного.

*Інструкція учасникам:* перед вами схематичний малюнок жінки й чоловіка. Протягом 15-ти–20-ти хвилин постарайтеся вдвох на окремому аркуші описати цей конфлікт так, як ви його уявляєте. Це може бути вигадана чи реальна історія, у процесі описування якої ви маєте право давати імена, характеристики й висловлювання персонажам, викладати сюжет так, як вважаєте за потрібне. Намагайтеся працювати разом, щоб це була ваша спільна робота. Після завершення роботи учасники презентують групі свою роботу: представляють учасників конфлікту, розігрують ситуацію протягом 3-ох–5-ти хвилин.

*Обговорення:* аналіз представлених конфліктів відбувається в групі за такими критеріями: соціальний і професійний статус, посада персонажів; особистісні характеристики персонажів; відносини (контекст) між персонажами; причина конфлікту (мотиви персонажів); вирішення конфлікту (підсумок).

#### **5. Робота в парах: «Точка зору».**

*Мета* – формування навичок аргументації, робота із запереченнями в спілкуванні, при обговоренні тем, пов'язаних із гендером.

*Інструкція учасникам:* поділіться на пари. Темою вашої розмови будуть різні аспекти спілкування. При обговоренні цієї теми один із вас має відстоювати одну точку зору («за»), інший – протилежну («проти»)

незалежно від того, як ви насправді до цього ставитеся. Ваше завдання – спочатку аргументувати свою позицію, а потім або схилити опонента до своєї точки зору, або знайти спільну мову, узгодити свої уявлення.

*Можливі теми:* «Чоловік і жінка не можуть бути друзями»; «Чоловіки та жінки розмовляють різними мовами й тому часто не розуміють одне одного»; «Чоловіки – кращі керівники, ніж жінки»; «Зазвичай, жінки не досягають кар'єрного успіху, тому що не дуже цього й хочуть»; «Чоловіки почуваються дискомфортно, якщо їх керівник – жінка»; «Працювати з чоловіками легше та краще, ніж із жінками» та ін.

*Питання для обговорення:*

1. Ви змогли знайти спільну мову чи ви переконували свого опонента?
2. На які аргументи ви спиралися в доведенні своєї точки зору?
3. Ви особисто погоджуєтесь з цими висловлюваннями? Чим вони для вас є?

**6. Мозковий штурм: «Гендерні стереотипи у взаємодії на роботі».**

*Мета* – визначити та проаналізувати гендерні стереотипи професійної діяльності щодо жінок і чоловіків.

*Хід роботи:* методом мозкового штурму збираються та систематизуються гендерні стереотипи професійної діяльності щодо чоловіків і жінок, які потім аналізуються за такими параметрами: переваги й недоліки представленого стереотипу; переконання та цінності; дії (як стереотип проявляє себе в поведінці); контекст (ситуації, у яких цей стереотип реалізується).

*Питання для обговорення:*

1. Які стереотипи професійної діяльності сформовані щодо чоловіків, щодо жінок?
2. Чому щодо чоловіків (або жінок – залежно від результатів мозкового штурму) сформовано більше стереотипів?
3. На які ще групи можна поділити ці стереотипи, окрім статевих?
4. Як ці стереотипи визначають професійну діяльність і можливості кар'єри чоловіків і жінок?
5. Як ці стереотипи впливають на взаємодію в організаціях, між співробітниками різної статі?

**Третій модуль «Гендерна дискримінація, мобінг і сексизм на роботі – як запобігти та протидіяти?».**

*Загальна мета* цього модуля полягає в профілактиці гендерної дискримінації, мобінгу та сексизму в організації, формуванні навичок асертивної поведінки в цьому контексті.

До основних завдань модуля належать такі:

- профілактика гендерної дискримінації в організаціях, здобуття навичок недискримінаційної поведінки;

- формування навичок асертивної поведінки в ситуаціях дискримінаційної, агресивної взаємодії;
- визначення й узагальнення прав жінок і чоловіків, рефлексія щодо їхньої рівності й універсальності;
- створення кодексу гендерної взаємодії в організації на засадах політики гендерної рівності.

**1. Міні-лекція: «Гендерна дискримінація на робочому місці – чи існує вона?».**

*Мета* – ознайомлення учасників зі станом гендерної дискримінації в Україні, з поняттями сексизму й гендерного мобінгу, з причинами та наслідками цих явищ для співробітників і організацій.

*Матеріали:* робочі матеріали міні-кейсів з теми лекції, мультимедійна презентація.

**2. Групова дискусія: «Гендерна дискримінація: аналіз сексистських міфів про жінок і чоловіків у організаціях».**

*Мета* – профілактика гендерної дискримінації та сексизму в організаціях.

*Інструкція учасникам:* сформулюйте та проаналізуйте існуючі сексистські міфи про жінок і чоловіків. Визначте своє ставлення до цих висловлювань: згодні ви з ними або ні. Обґрунтуйте свою точку зору.

*Питання для обговорення:*

1. Як ви розумієте зміст понять «гендерна дискримінація», «сексизм»?

2. До яких негативних наслідків може призвести гендерна дискримінація в організації?

3. Чи може гендерна дискримінація мати позитивні наслідки? Для кого? Які саме?

4. Як не допустити гендерної дискримінації та сексизму на роботі?

**3. Моделювання ситуацій: «Дискримінація та сексизм на роботі».**

*Мета* – визначення практик гендерної дискримінації, які існують у робочому середовищі, особливостей дискримінації чоловіків і жінок, можливостей використання недискримінативних патернів поведінки.

*Інструкція:* обираються три пари учасників, кожна з яких представляє один сюжет із його подальшим аналізом у групі. Завдання для учасників – спробувати змоделювати ту ж саму ситуацію, аде без дискримінаційних, сексистських висловлювань.

*Сюжети ситуацій:* У кожній із ситуацій є два учасника, один із яких демонструє дискримінацію та сексистські висловлювання щодо іншого.

*Сюжет №1:* Керівник (чоловік) і співробітниця (жінка). Керівник просить вийти співробітницю на роботу у вихідний день. Але в неї є маленька дитина й вона відмовляється. Слова керівника: «Отакі як ви –

головний біль підприємства: то вийти не можете, то лікарняний вам треба. Ось чому я волю брати на роботу чоловіків!».

*Сюжет №2:* Керівник (жінка) і співробітник (чоловік). Співробітник просить відпустку на тиждень за власний рахунок, щоб самому звозити дитину на море. Відповідь керівника: «А чому це ви? Нехай ваша дружина їх везе – вона ж мати й повинна опікуватися дітьми. Позаводять дітей – потім випрошують відпустки!».

*Сюжет №3:* Керівник (чоловік) і співробітниця (жінка). До керівника приходять співробітниця й говорить, що вона дізналася, що її зарплата менша, ніж зарплата колеги-чоловіка з тими самими обов'язками. Відповідь керівника: «Що вас так цікавлять зарплати інших? Он ви – вродлива молода жінка. У вас що, немає чоловіка, який вас утримує?».

*Питання для обговорення:*

1. Наскільки така ситуація типова для сучасних українських підприємств?
2. Чи містить ця ситуація ознаки дискримінації? Сексизму? Які саме?
3. Чим відрізняється дискримінація чоловіків і жінок?
4. Проаналізуйте поведінку учасників: чи досяг кожен із них своєї мети? Які почуття викликає позиція кожного з учасників?
5. Чи зміг учасник, якого дискримінують, відстояти свою позицію? Якими аргументами він користувався?

#### **4. Моделювання ситуацій: «Навички асертивної поведінки».**

*Мета* – формування уявлень про асертивну поведінку, здобуття навичок використання асертивних стратегій у ситуаціях негативних, агресивних висловлювань.

*Хід роботи:* тренер спочатку знайомить учасників із поняттям «асертивна поведінка» та стратегіями взаємодії, які їй відповідають. Потім група відпрацьовує використання асертивних стратегій на прикладі наведених висловлювань.

*Інструкція учасникам:* я зараз буду у випадковому порядку звертатися до кожного з вас із певними висловлюваннями. Ваше завдання – відповісти з використанням технік асертивної поведінки.

*Варіанти висловлювань:*

1. Ми оцінили вашу роботу й нам здалося, що ви не знаєте елементарних основ своєї професії.
2. Наші молоді співробітниця стверджують, що ви їх сексуально провокуєте.
3. І на яку кар'єру ви розраховуєте з такою зовнішністю?
4. Вам не здається, що ви занадто молоді, щоб претендувати на роботу в нас?
5. Ви розумієте, що у зв'язку з відсутністю у вас досвіду, ви можете претендувати тільки на мінімальну зарплату?
6. У вас троє дітей, мені здається, у вас немає кар'єрних перспектив у нашій організації.
7. Чому вам постійно телефонують у

робочий час? Ви не можете навести лад із родиною так, щоб ніхто з них вас не турбував, коли ви на роботі? 8. Ви абсолютно не вмієте поводитись у спілкуванні з керівництвом. 9. Чому, влаштовуючись до нас на роботу, ви не попередили, що вагітні? 10. Вам не здається, що ви занадто часто критикуєте інших?

### **5. Робота в групах: «Декларація прав жінки. Декларація прав чоловіка».**

*Мета* – визначити і проаналізувати основні права жінок і чоловіків: спільне й відмінне. Пов'язати з універсальними правами людини.

*Матеріали:* Декларація прав людини.

*Інструкція учасникам:* розділіться на дві команди. Одна команда створює декларацію прав жінки, інша команда – декларацію прав чоловіка. За 20 хвилин кожна група представляє свою роботу.

*Питання для обговорення:*

1. Що спільного є в цих деклараціях? Що відмінного?
2. Наскільки визначені права відповідають універсальним правам людини? (Перед цим запитанням необхідно зачитати основні права, перераховані в Декларації прав людини).
3. Чи вбачаєте ви певну універсальність і схожість прав жінки та чоловіка? Що це для вас означає?

### **6. Робота в малих групах: «Гендерний кодекс організації».**

*Мета* – створення правил конструктивної та гармонійної гендерної взаємодії в організації, політики гендерної рівності.

*Інструкція учасникам:* поміркуйте та сформулюйте правила, які, на ваш погляд, створюють гармонійні та конструктивні взаємини на робочому місці між чоловіками й жінками, поміж жінками, поміж чоловіками. Яких саме правил повинна дотримуватися організація задля цього? Які гендерні правила кадрової політики ви пропонуєте ввести? Презентуйте роботу вашої групи. Аргументуйте та поясніть свою позицію.

*Питання для обговорення:*

1. Чи можливе впровадження подібного кодексу у вашій організації? Що саме для цього потрібне?

2. Ви готові дотримуватися цього кодексу? Від чого це залежить?

Після опрацювання модулів відбувається *рефлексія тренінгу* у вигляді групового обговорення та *підбиття підсумків*.

### **Груповий шерінг: «Я сьогодні зрозумів / зрозуміла...»**

*Мета* – підсумувати результати власної участі в роботі тренінгу учасниками. Запропонувати учасникам групи закінчити цю фразу.

Після закінчення тренінгу учасникам пропонується відповісти на запитання посттренінгового інтерв'ю.



## **Аналіз результатів експериментального впровадження тренінгової програми.**

Як зазначалося вище, апробація тренінгової програми була проведена у двох організаціях сфери послуг: корпорації «Радіо-Таксі» в м. Запоріжжі та м. Києві, а також у ТОВ «Домар Травел енд Турс Транс лтд» у м. Запоріжжі.

Всього було сформовано 7 тренінгових груп: 2 групи в «Домар Травел» – 18 учасників (30 співробітників – контрольна група) і 5 груп у «Радіо-Таксі» – 60 учасників (96 співробітників – контрольна група). Загальна кількість учасників тренінгових груп – 78 осіб (по 8–12 в одній групі). Усього в апробації тренінгової програми взяли участь 204 співробітника обох підприємств (експериментальні та контрольні групи), які відбиралися методом рандомізації та є репрезентативними загальній вибірці констатувального експерименту. Серед учасників 58.8% – жінки, 41.2% – чоловіки, середній вік – 31 рік.

Як уже зазначалося, аналіз результатів впровадження тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій було здійснено на основі кількісних і якісних показників (див. табл. 6.6).

Спочатку проаналізуємо результати впровадження тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій за *кількісними показниками*.

Було здійснено початкову та заключну діагностику типу гендерної взаємодії персоналу організацій, спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі та визначення рівня балансу «робота – життя» в контрольній та експериментальній групах. Початкова діагностика проводилася перед тренінгом, заключна – за місяць після закінчення роботи тренінгової групи. Діагностика контрольної та експериментальної груп проводилася за допомогою методик, що використовувалися на етапі констатувального експерименту.

Статистична обробка результатів формувального експерименту, яка здійснювалася за допомогою пакета статистичної обробки даних SPSS Statistics 20.0.0., показала наявність статистично значимих результатів у типах гендерної взаємодії до тренінгу та після нього в експериментальній групі, позитивні зміни у спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі та зміни в рівні балансу «робота – життя» персоналу організацій (табл. 6.7. – 6.9).

Почнемо з аналізу впливу впровадження тренінгової програми на домінування *типів гендерної взаємодії персоналу організацій*. Отримані дані були перевірені за допомогою t-тесту для двох залежних виборок (табл. 6.8).

Таблиця 6.8.

**Динаміка середніх значень типів гендерної взаємодії персоналу організацій у експериментальній та контрольній групах**

Тип гендерної взаємодії	Експериментальна група			Контрольна група	
	Перший зріз	Другий зріз	<i>t</i>	Перший зріз	Другий зріз
Партнерсько-професійний із чоловіками	4.50***	4.61***	-3.80	4.53	4.52
Партнерсько-професійний із жінками	4.26***	4.91***	-13.98	4.37	4.36
Партнерсько-соціальний із чоловіками	4.58***	5.15***	-10.02	4.46	4.45
Партнерсько-соціальний із жінками	4.54***	5.16***	-13.56	4.53	4.52
Конфліктно-дистантний із чоловіками	2.86***	2.78***	4.89	3.19	3.20
Конфліктно-дистантний із жінками	2.81***	2.60***	8.67	3.10	3.02

\*\*\* -  $p < 0.001$

Отже, в експериментальній групі рівень використання позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного та партнерсько-соціального) підвищився як із чоловіками, так і з жінками, а рівень конфліктно-дистантної взаємодії дещо знизився. У контрольній групі статистично значимих змін не відбулося.

Зазначимо, що зміни, що відбулися в експериментальній групі, є невеликими, відповідно до середніх показників, але це все одно, на наш погляд, позитивна тенденція. Особливо помітною вона є в підвищенні рівня партнерсько-професійної взаємодії з жінками, а також партнерсько-соціальної взаємодії як із чоловіками, так і з жінками.

Зростання партнерсько-соціальної взаємодії є закономірним: інтерактивна тренінгова робота з будь-якої проблематики, використання правил групової психологічної роботи підвищує інтенсивність комунікації в групі, дозволяє налагодити міжособистісні стосунки, краще пізнати один одного, знайти спільні теми для спілкування. Зростання партнерсько-професійної взаємодії з жінками показує, що запропонована тематика вправ, надана інформація, навички, які формувалися під час виконання завдань сприяють, інтенсифікації професійних стосунків, допомагають їм стати більш конструктивними, побачити одне в одному партнерів у роботі. Так само реалізація завдань тренінгу допомогла знизити рівень конфліктів у групі та зменшити психологічну дистанцію у взаємодії.

Окрім цього, результати другого зрізу експериментальної та контрольної груп також значимо відрізняються в усіх типах взаємодії,

окрім партнерсько-професійної з чоловіками. Статистично значущі відмінності знайдені в результатах другого зрізу обох груп у партнерсько-професійній взаємодії з жінками ( $t = 2.89, p < 0.01$ ), партнерсько-соціальної взаємодії як із жінками ( $t = 3.59, p < 0.001$ ), так і з чоловіками ( $t = 3.58, p < 0.001$ ), конфліктно-дистантній взаємодії з чоловіками ( $t = -2.33, p < 0.02$ ) й жінками ( $t = -2.49, p < 0.02$ ). Отже, саме розроблений нами тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій сприяє підвищенню рівня партнерсько-професійної і партнерсько-соціальної взаємодії та знижує рівень конфліктно-дистантної взаємодії, оскільки змін у контрольній групі не відбулося.

З нашої точки зору, для отримання істотних змін у типах гендерної взаємодії персоналу необхідне впровадження різноманітних стратегій формування гендерної рівності в організаціях, комплексної програми балансу «робота – життя» протягом тривалого часу, а також коротких тренінгових сесій профілактики ускладнень у взаєминах персоналу.

*Спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі* в експериментальній групі також покращилася. Отримані дані були перевірені за допомогою t-тесту для двох залежних виборок (табл. 6.9).

Таблиця 6.9.

**Динаміка середніх значень спрямованості інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі в експериментальній та контрольній групах**

<i>Суб'єктивна оцінка інтерперсональних взаємин</i>	<i>Експериментальна група</i>		<i>Контрольна група</i>	
	<i>Перший зріз</i>	<i>Другий зріз</i>	<i>Перший зріз</i>	<i>Другий зріз</i>
Загальний показник	4.87***	3.98***	5.21	5.12
Напруга	5.00***	4.41***	5.01	4.94
Відчуження	5.49***	4.67***	5.68	5.65
Конфліктність	5.06***	4.59***	5.41	5.34
Агресивність	5.03***	4.57***	5.46	5.41

\*\*\* -  $p < 0.001$

Отже, за результатами тренінгової роботи загальний рівень дисгармонійності інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі знизився ( $t = 8.00, p < 0.001$ ), як і рівні напруги ( $t = 6.01, p < 0.001$ ), відчуження ( $t = 7.52, p < 0.001$ ), конфліктності ( $t = 5.87, p < 0.001$ ) та агресивності ( $t = 5.11, p < 0.001$ ). У контрольній групі значимих відмінностей не спостерігається.

Окрім цього, результати другого зрізу експериментальної та контрольної груп також значимо відрізняються в загальному рівні ( $t = -3.57, p < 0.001$ ), рівні відчуження ( $t = -3.57, p < 0.001$ ), конфліктності

( $t = -2.58, p < 0.01$ ), агресивності ( $t = -2.58, p < 0.01$ ). Лише в рівні напруги зміни не досягають рівня тенденції ( $t = -1.70, p < 0.09$ ).

Рівень напруги, відчуження, конфліктності й агресивності завдяки тренінгу знизились, що свідчить про те, що окремі вправи тренінгу, сама по собі форма групової психологічної роботи сприяє налагодженню стосунків із колегами протилежної статі, оскільки допомагає підвищити рефлексію щодо цих стосунків, співвіднести світоглядні позиції, цінності, інтереси й потреби у спілкуванні та спільній діяльності під час виконання завдань. Особливо важливим є те, що для цього в більшості вправ було необхідно працювати з колегами іншої статі, з тими, із ким учасники спілкуються в реальному житті найменше.

Таким чином, розроблений нами тренінг підтверджує ефективність у зниженні дисгармонійності взаємин між колегами протилежної статі за всіма складовими, окрім напруги. На наш погляд, саме для налагодження гармонійних інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі тренінгова форма є найкращою, оскільки зачіпає мікрорівень взаємин – міжособистісні стосунки.

Щодо визначення балансу «робота – життя» персоналу організації (табл. 6.10), то тут ми спостерігаємо зміни в експериментальній групі в таких складових, як баланс навантаження, планування робочого часу та його змісту і, особливо, у соціальних контактах.

Таблиця 6.10.

**Результати дослідження балансу «робота – життя»  
персоналу організацій у експериментальній та контрольній групах  
(у середніх М показниках)**

Складові балансу	Експериментальна група		Контрольна група	
	Перший зріз	Другий зріз	Перший зріз	Другий зріз
Відсутність балансу навантаження	4.39***	3.41***	4.09	4.20
Планування робочого часу та його змісту	3.78**	3.94**	3.97	4.13
Складність робочих завдань	4.39	4.59	4.04	4.06
Соціальні контакти	3.83***	5.44***	4.48	4.55

\*\*\* -  $p < 0.001$  / \*\* -  $p < 0.01$

Отже, результати дослідження балансу «робота – життя» в експериментальній групі підтверджують ефективність впровадження як тренінгової програми, так і окремих заходів програми балансу «робота – життя» (заходів соціальної підтримки персоналу, організаційних стратегій): відсутність балансу навантаження знизилася, а отже, баланс

підвищився ( $t = 5.39$ ,  $p < 0.001$ ); суттєво покращився показник соціальних контактів ( $t = -12.10$ ,  $p < 0.001$ ), який, як вже зазначалося, є саме тією складовою, що формує позитивний баланс в організації та сприяє налагодженню конструктивної взаємодії; також відбулися деякі зміни в плануванні робочого часу та його змісту ( $t = -2.56$ ,  $p < 0.01$ ), які є невеликими, але мають позитивну тенденцію. Складність робочих завдань за результатами тренінгу не змінилася. У контрольній групі, у свою чергу, суттєвих змін не спостерігалось.

Результати другого зрізу експериментальної та контрольної груп також значимо відрізняються в зниженні розбалансування навантаження, яке відбулося в експериментальній групі ( $t = -2.93$ ,  $p < 0.01$ ) та покращенні соціальних контактів також в експериментальній групі ( $t = 3.40$ ,  $p < 0.001$ ).

Зміни, що відбулися в результаті участі співробітників у тренінговій програмі, особливо в першому модулі, який був присвячений балансу, потребують подальшої роботи, оскільки в результатах ми бачимо лише тенденції до змін, які потрібно підтримувати впровадженням таких програм у соціальну та гендерну політику організацій на довготривалій основі.

Аналіз апробації тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій доповнимо *якісними показниками* – окремими, найбільш цікавими та показовими вправами тренінгу.

*Індивідуальне завдання «Аналіз особистого розподілу ресурсів між роботою та іншими сторонами життя»* мало на меті систематизувати уявлення співробітників про наявні ресурси та їхній особистий розподіл задля досягнення балансу «робота – життя».

Аналіз результатів виконання цього завдання показав, що співробітники виокремлюють більше особистісних (особистісні якості: організованість, цілеспрямованість, сила волі, працьовитість, мотивація; підтримка партнера, родини, друзів), ніж організаційних ресурсів, до яких відносять, у першу чергу, гарні взаємини з безпосереднім керівництвом і колегами, демократичний стиль керівництва, зрозумілий та чіткий розподіл обов'язків в організації, відсутність «авралів», понаднормової роботи, перенавантаженості.

У жінок традиційно більше вимог до особистого й сімейного життя, у чоловіків менше; також чоловіки чіткіше виокремлюють вимоги до роботи, в основі яких – можливості кар'єрного зростання, високого заробітку та статусу. Для жінок (особливо тих, які мають дітей) важливим є те, щоб робота дозволяла достатньо часу приділяти сім'ї, дітям. Але варто зауважити, що чоловіки також вказують на важливість часу, який у них залишається на родину, дітей, хобі, спорт та ін.

Отже, можна стверджувати, що вимоги до поєднання роботи та інших сторін життя мають свої гендерні відмінності й не відрізняються

високою збалансованістю. Учасники відзначили важливість цього тренінгового завдання, яке дозволило їм наочно побачити власний баланс ресурсів «робота – життя» та обміркувати, що саме потребує корекції.

Метою *групової дискусії «Гендерна дискримінація: аналіз сексистських міфів про жінок і чоловіків у організаціях»* була профілактика гендерної дискримінації в організаціях.

Учасникам пропонувалося сформулювати й проаналізувати існуючі сексистські міфи про жінок і чоловіків. Серед основних міфів щодо чоловіків були виокремлені такі: «для чоловіків робота повинна стояти на першому місці», «чоловік, який не досяг певного професійного рівня, не чоловік», «чоловік повинен заробляти більше», «чоловік не може працювати в «жіночих» сферах, а якщо працює – досягнути управлінських рівнів, зробити кар'єру». Щодо жінок: «для жінки кар'єра неважлива», «зробити кар'єру прагнуть жінки, нещасні в особистому житті», «жінки заробляють менше, тому що не можуть працювати так само, як чоловіки», «дискримінація жінок – це не дискримінація, а нормальне становище, так і повинно бути», «жінки багато чого досягають завдяки допомозі чоловіків (партнерів, коханців)».

Учасники дійшли згоди щодо того, що сексистські міфи впливають не лише на жінок, яким вони чинять перепони на шляху розбудови кар'єри, отримання гідної зарплати на рівні з чоловіками, але й на чоловіків, від яких вимагається бути обов'язково успішним, мати статус, працювати в обмеженій кількості професійних сфер.

Гендерна дискримінація в організації призводить до відчуття несправедливості, незадоволеності професійною діяльністю, емоційного вигорання та інших згубних наслідків, робить чоловіків і жінок протиборчими сторонами. Але, безумовно, може нести й окремі позитивні наслідки: надавати чоловікам більше можливостей порівняно з жінками; висувати менше вимог до жінок у професійній сфері.

*Робота в малих групах: «Гендерний кодекс організації»*, метою якої було створення правил конструктивної та гармонійної гендерної взаємодії в організації, політики гендерної рівності дозволила учасникам визначити, що більшість із них є універсальними, а не стосуються конкретно гендеру: допомога одне одному в складних життєвих ситуаціях, емоційна й моральна підтримка, професійна підтримка (на рівні міжособистісних взаємин).

На рівні організації учасники вбачають доцільним запровадження соціальної підтримки персоналу, гнучкого графіку роботи (частину роботи за можливості робити вдома), допомоги молодим батькам, особливо жінкам, суворих санкцій у доведених ситуаціях гендерного мобінгу або сексуальних домагань (штраф, звільнення).

Такий кодекс, на думку учасників, необхідно розробляти разом із юридичним відділом або юристом підприємства та відділом по роботі з персоналом або психологом, щоб урахувати всі правові можливості та обмеження, інтереси як підприємства, так і співробітників. Учасники готові дотримуватися подібного кодексу, якщо він рівноцінно представляє інтереси всіх гендерних груп (а не лише жінок) і забезпечується конкретними механізмами реалізації на підприємстві, безумовно враховуючи соціально-економічну ситуацію.

Отже, апробація розробленого нами тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій довела його ефективність у підвищенні балансу «робота – життя» за окремими складовими, покращенні інтерсуб'єктивних взаємин із колегами протилежної статі: зниженні рівня відчуження, агресивності та конфліктності; рівень використання партнерських типів гендерної взаємодії підвищився, а рівень конфліктно-дистантної взаємодії дещо знизився.

Якісний аналіз результатів впровадження тренінгу показав, що учасники підвищили свій рівень рефлексії щодо проблеми балансу «робота – життя» та усвідомлення власних, організаційних ресурсів і обмежень; отримали можливість розвинути навички оцінки власного потенціалу (як співробітника і як особистості), здатності використовувати свій потенціал для вирішення актуальних завдань і підвищення балансу, вміння знаходити нові способи вирішення проблем, здатності адаптуватися до змін, бути гнучким.

Окрім цього, тренінг дав можливість учасникам структурувати інформацію щодо гендерної взаємодії в організації в гендерній інгрупі та з аутгрупою; визначити негативні аспекти впливу гендерних стереотипів на партнерські типи гендерної взаємодії. Також тренінг сприяв профілактиці гендерної дискримінації в організації.

Слід зазначити, що такі результати потребують подальшої підтримки у впровадженні програм балансу «робота – життя» персоналу організацій, у психологічному супроводі із застосуванням періодичних тренінгів розвитку гендерної взаємодії як однієї з гендерно-орієнтованих технологій роботи з персоналом організацій. Це забезпечить системність і ґрунтовність цього напряму роботи з персоналом організацій.

## ВИСНОВКИ ДО 6 РОЗДІЛУ

1. Психологічний супровод персоналу організацій визначається нами як система професійної діяльності організаційного психолога, спрямована на створення психолого-організаційних умов здійснення успішної професійної діяльності та особистісного зростання співробітника в організації в ситуаціях професійної та міжособистісної взаємодії.

2. Гендерно-орієнтований підхід у психологічній роботі з персоналом організацій визначається нами як методологічна й методична основа практичної діяльності з організації психологічного супроводу персоналу організацій, забезпечення рівних прав і можливостей в особистісно-професійному розвитку співробітників, незалежно від їхньої статевої приналежності або приналежності до певної гендерної групи.

3. До одного з основних напрямів реалізації гендерно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом організацій належить розробка та впровадження програм балансу «робота – життя» на рівні кадрової політики організації, які є важливими для подолання гендерної нерівності в кар'єрному просуванні, професійній реалізації, надання рівних можливостей чоловікам і жінкам здійснювати професійну діяльність, розбудовувати власну кар'єру, підвищувати свій професійний рівень, досягати балансу в поєднанні роботи та всіх інших сторін власного життя.

4. Баланс «робота – життя» є категорією, що визначається як суб'єктивна загальна оцінка індивідом власної ситуації взаємодії між роботою та іншими сферами життя, сім'єю. До основних складових балансу «робота – життя» належать такі: баланс навантаження (оптимальна кількість робочих годин, можливість відокремити роботу від вільного часу, взяти відпустку, не думати про роботу весь час); часовий баланс (рівномірний розподіл часу між роботою та життям); планування робочого часу та його змісту (вплив на зміст своєї роботи, вільне планування); складність робочих завдань (цікавість, складність завдань, оптимальна кількість завдань, проблем для розв'язання); баланс середовища (рівноцінні психологічні зусилля, спрямовані на вирішення робочих і сімейних, особистісних завдань); соціальні контакти (дружні стосунки з колегами, підтримка керівника, відсутність відчуття самотності, задоволеність потреби в соціальних контактах на роботі); баланс задоволення (однакове задоволення від виконання професійних і сімейних, міжособистісних ролей).

5. Авторська гендерно-орієнтована програма балансу «робота – життя» містить такі напрями реалізації: заходи соціальної підтримки персоналу організацій; організаційні та індивідуальні заходи і стратегії



формування балансу «робота – сім'я (особисте життя)» / «сім'я (особисте життя) – робота»; тренінгову програму розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.

6. Шляхами реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій, програм балансу «робота – життя» є такі: усунення практик гендерної дискримінації на рівні кадрової політики організації; психолого-управлінське консультування, навчання менеджерів різних рівнів управління, підвищення їхньої гендерної компетентності, використання гендерно-чуттєвого стилю керівництва; тренінгові програми для персоналу з розвитку гендерної взаємодії; створення нових процедур вимірювання продуктивності діяльності персоналу із застосуванням технологій асесменту; запровадження системного підходу до вирішення проблеми балансу «робота – життя».

7. Психолого-організаційними умовами впровадження програм балансу «робота – життя» є залучення персоналу всіх рівнів; командний підхід; визначені індикатори продуктивності роботи та якості життя персоналу; усунення гендерної дискримінації щодо всіх гендерних груп; винагорода; комунікація; включення концепції балансу «робота – життя», тренінгів із розвитку гендерної взаємодії персоналу в плани організації по роботі з персоналом.

8. Тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій, як складова програми балансу, є гендерно-орієтованим методом групової психологічної роботи з персоналом організацій, який передбачає моделювання ситуацій взаємодії, адекватних тим, що виникають у процесі реальних взаємин в організації з членами гендерної інгрупи та в міжгрупових взаєминах, і не можуть бути вирішені на основі стандартних технологій роботи з персоналом, а також активне включення учасників тренінгу в аналіз та розв'язання ситуацій гендерної взаємодії.

Аналіз результатів експериментального впровадження розробленої тренінгової програми розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій показав її ефективність: в експериментальній групі рівень використання позитивних типів гендерної взаємодії (партнерсько-професійного й партнерсько-соціального) підвищився, а рівень конфліктно-дистантної взаємодії дещо знизився. Спостерігалось зниження дисгармонійності взаємин з колегами протилежної статі за всіма складовими, окрім напруги. Баланс «робота – життя» персоналу організацій покращився в таких складових, як баланс навантаження, планування робочого часу та його змісту і, особливо, в соціальних контактах. У контрольній групі статистично значимих змін у гендерній взаємодії та балансі не відбулося.

9. Результати формульованого експерименту потребують подальшої підтримки у впровадженні програм балансу «робота – життя»

персоналу організацій у практику психологічної допомоги із застосуванням періодичних тренінгів розвитку гендерної взаємодії як однієї з гендерно-орієнтованих технологій психологічної роботи, що забезпечить системність і ґрунтовність психологічного супроводу персоналу організацій та створить належні психолого-організаційні умови розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Представлене у монографії теоретико-емпіричне дослідження психології гендерної взаємодії персоналу організацій сформувало уявлення про неї як про багатоплановий, динамічний феномен життєдіяльності особистості і організації та дозволило дійти наступних висновків:

1. Гендерна взаємодія є сукупністю соціально-рольових відносин та відображена у різних формах взаємозв'язків людей як представників певної статі та певного гендеру, які виникають в процесі їх сумісної життєдіяльності в усіх її сферах. До основних парадигмальних підходів дослідження гендерної взаємодії належать статево-рольовий підхід, парадигма унікальності жіночої психології, парадигма соціального конструювання гендеру.

2. Структура гендерної взаємодії складається із макрорівня (площина суспільних відносин), мезорівня (взаємодія між групами чоловіків і жінок), мікрорівня (взаємодія на рівні «особистість – особистість») та внутрішньоособистісного рівня (взаємодія у форматі «Я як індивідуальність – Я як представник гендерної групи»), кожен з яких містить в собі певні гендерні характеристики.

3. Психологічна сутність гендерної взаємодії полягає у перетині суб'єктивного (особистісні та міжособистісні параметри, гендерна ідентичність, система гендерних ролей) та об'єктивного (середовище, яке представлено гендерними нормами, стереотипами та еталонами (сімейне, професійне, організаційне)) гендерного простору буття особистості.

4. Аналіз індивідуально-психологічних та соціально-психологічних особливостей гендерної взаємодії, до якого належать психологічна стать, гендерна ідентичність особистості, гендерні ролі та стереотипи показав, що ці особливості виступають особистісними та міжособистісними чинниками її формування.

5. Гендерна ідентичність як особистісний чинник гендерної взаємодії є її важливою інтегративною частиною, яка характеризується реальним оволодінням особистістю чоловічою чи жіночою роллю, досягненням певного рівня статевої самосвідомості та статевої ідентифікації, формуванням відповідної психологічної статі особистості. Гендерна ідентичність особистості є мультиполярним конструктом, який поєднує в собі об'єктивний та суб'єктивний гендерні простори, які перетинаються в гендерних уявленнях про себе, гендерній самооцінці, гендерних планах і структурі поведінки.

6. Гендерні ролі є набором очікуваних зразків поведінки (або норм) для чоловіків і жінок. До основних рівнів аналізу гендерних ролей

особистості належить макрорівень (соціологічний), на якому роль виступає як система рольових очікувань, тобто задана суспільством модель, яка має велике значення для формування особистості людини і оволодіння нею соціальними ролями; мезорівень (соціально-психологічний): виконання ролі і реалізація міжособистісної взаємодії; мікрорівень (психологічний): внутрішня чи уявна роль, складова гендерної ідентичності.

На формування і розвиток гендерних ролей впливають суспільство і культура та закріплені в них уявлення про зміст і специфіку гендерних ролей (макрорівень); специфіка процесу творення гендеру і гендерних ролей у різних соціальних, професійних групах (мезорівень); особливості гендерної ідентичності, сформовані у процесі соціалізації конкретної особистості, її індивідуально-психологічні особливості (мікрорівень).

7. Гендерні стереотипи, які виступають регуляторами гендерної взаємодії на всіх її рівнях, – це детерміновані культурою спрощені, стійкі, емоційно пофарбовані образи поведінки, риси характеру чоловіків і жінок, які виконують психологічні (ідентифікативну, афективну, узагальнюючу, виправдувальну та захисну) функції та соціальні (регулятивна, пояснювальна, соціальна, трансляційна, соціального контролю, функція соціалізації, інтеграційна, встановлення і підтримання відносин влади і підпорядкування) функції.

8. До гендерних стереотипів, які ускладнюють гендерну взаємодію на суспільному, організаційному, міжособистісному рівнях, належать стереотипи маскулітності-фемінності (нормативні уявлення про соматичні, психічні, поведінкові властивості, які характерні для чоловіків і жінок); стереотипи, що стосуються змісту праці чоловіків і жінок; стереотипи, що пов'язані з закріпленням сімейних і професійних ролей відповідно до статі; стереотипи, що пов'язані з привабливістю, критеріями оцінки зовнішності чоловіка та жінки. Однією з перешкод на шляху становлення конструктивної гендерної взаємодії, повноцінного особистісного та професійного розвитку особистості, можливостей реалізувати себе у професійній діяльності є проблема сексизму та дискримінації за ознакою статі, існування яких підтримується гендерними стереотипами.

9. Теоретико-методологічний аналіз психолого-організаційних особливостей гендерної взаємодії показав, що організація є об'єктом і, водночас, суб'єктом гендерної взаємодії, який відображає особливості організаційно-професійних взаємин персоналу між гендерними групами та в середині них, та складається з гендерного типу організації (кількості чоловіків і жінок в організації); гендерної ієрархії в організації організації (гендерного розподілу посад); гендерних особливостей організаційної культури та її реалізації у кадровій політиці організації; сутності

гендерної поведінки персоналу (у власній гендерній групі та між гендерними групами).

10. Гендерна взаємодія в організаціях представлена на рівні стратегії організаційного розвитку, гендерного типу організаційної культури, гендерних особливостей кадрової політики, а також визначається особистісно-професійними характеристиками персоналу, які цінуються в організаціях. Ці характеристики разом визначають організації на континуумі від організацій, які нейтралізують фемінність до організацій з конкурентоспроможною фемінністю.

11. До соціально-психологічних та психолого-організаційних характеристик гендерних груп, як суб'єктів гендерної взаємодії в організацій, які значною мірою впливають на процес організаційної взаємодії та визначають її гендерноспецифічні ознаки належать особливості моногендерних і гетерогендерних колективів, соціально-психологічні феномени інгрупового фаворитизму гендерних груп та посідачів символічного права (токенів) та сутність гендерної поведінки персоналу, які також пов'язані з організаційно-професійними характеристиками співробітників.

12. Авторська модель гендерної взаємодії персоналу організацій визначає гендерну взаємодію персоналу організацій як комплексний психолого-організаційний феномен, який формується під впливом особистісних, міжособистісних, організаційних, суспільних чинників, визначається особливостями гендерної взаємодії в суспільстві та параметрами організаційної взаємодії і поведінки персоналу, а також поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії в колективі; формує певний тип гендерної взаємодії в організації, визначає її спрямованість у взаєминах з колегами протилежної статі. До основних складових моделі гендерної взаємодії персоналу організацій віднесено стратегії міжособистісної взаємодії в організації, типи гендерної взаємодії персоналу, спрямованість інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі.

13. Психолого-організаційні чинники гендерної взаємодії персоналу формують її своєрідність та відображають такі рівні взаємодії: мікрорівень, представлений соціально-демографічними (стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, стаж роботи) та особистісними гендерними характеристиками персоналу (рівень маскулінності і фемінності, психологічна стать особистості, гендерна ідентичність); мезорівень, який відображає міжособистісні взаємини (гендерні ролі, норми і стереотипи – їх реалізація у взаємодії) та організаційні параметри (форма власності підприємства, сфера діяльності організації, гендерний тип організації, гендерна політика організації, гендерний розподіл посад, явища гендерної дискримінації); макрорівень, представлений суспільними гендерними

практиками (гендерна система суспільства, суспільні статуси гендерних груп, гендерний соціальний контроль, гендерний розподіл праці, статева професійна сегрегація та диференціація).

14. Емпіричне дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій показало, що домінуючими поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій є залежність, комунікативність, уникання «боротьби», змістовні характеристики яких є позитивними як для організаційного розвитку, формування сприятливої атмосфери в колективі, а, отже, визначаються як конструктивні. Незалежність, некомунікативність, прийняття «боротьби», які характеризуються конфліктністю, напруженістю у стосунках, небажанням приймати групові норми, боротьбою за власне місце в колективі та за владу і тому є деструктивними для організаційної взаємодії, мають нижчий рівень вираженості.

15. Встановлено, що інтерсуб'єктивні взаємини персоналу з колегами протилежної статі тяжіють до дисгармонійних, системоутворюючою ознакою якої є відчуження між гендерними групами, яке є пасивною стратегією у взаєминах. Окрім цього напруга, агресивність і конфліктність найбільше пов'язані між собою в цій взаємодії, але меншою мірою визначають дисгармонійність таких взаємин.

16. Визначено, що домінуючими типами гендерної взаємодії персоналу організацій є партнерсько-професійний та партнерсько-соціальний типи. Конфліктно-дистантний тип взаємодії має нижчий рівень інтенсивності. Частково підтверджено гіпотезу про зв'язок між типом гендерної взаємодії персоналу і спрямованістю інтерперсональних взаємин між гендерними групами. З'ясовано, що тип гендерної взаємодії персоналу організацій також частково пов'язаний з поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії. Визначено зв'язок між спрямованістю інтерперсональних взаємин з колегами протилежної статі і поведінковими стратегіями міжособистісної взаємодії персоналу організацій: дисгармонійна спрямованість інтерперсональних взаємин прямо корелює з поведінковими стратегіями, які також містять негативні ознаки і є деструктивними. Підтверджено, що існує зв'язок між соціально-демографічними характеристиками персоналу організацій (стать, вік, стаж роботи) і особливостями гендерної взаємодії персоналу.

17. Аналіз особистісних гендерних характеристик персоналу організацій показав, що вони є значущими особистісними показниками у формуванні гендерної взаємодії: високі рівні маскулінності і фемінності, андрогінна психологічна стать особистості, адекватна гендерна ідентичність співробітників сприяють формуванню продуктивних взаємин в організації.

18. Дослідженням також підтверджено, що серед організаційних чинників, форма власності організації, сфера її діяльності та гендерний тип організації визначають особливості гендерної взаємодії персоналу організацій. Встановлено, що такі характеристики гендерної політики організацій, як рівень гендерної дискримінації та оцінка балансу «робота – життя» персоналу організацій також пов'язані з типом гендерної взаємодії персоналу організацій та визначаються соціально-демографічними і особистісними характеристиками персоналу.

19. Визначено, що гендерна дискримінація в українських організаціях виражена загалом на помірному рівні. Аналіз впливу соціально-демографічних характеристик персоналу (стать, вік, сімейний стан, рівень освіти) на їх уявлення щодо гендерної дискримінації показав, що він є не суттєвим. Однак, при цьому встановлений вплив гендерних особистісних характеристик (співробітники з фемінною психологічною статтю відчують більший рівень дискримінації, ніж інші).

20. З'ясовано, що загальна оцінка балансу «робота – життя» персоналом організацій знаходиться на середньому рівні. Забезпечують цей рівень, в першу чергу, соціальні контакти персоналу, однак, спостерігається відсутність балансу навантаження, а також гендерна розбалансованість у спілкуванні. Визначено необхідність впровадження спеціальних програм балансу «робота – життя» персоналу організацій, які передбачають рівні можливості влаштування на роботу, програми балансу між роботою і сім'єю, корпоративні програми позитивних дій, надійні практики гендерної рівності.

21. Визначено, що аналіз психолого-організаційних умов розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій повинен спиратися на гендерно-орієнтований підхід у психологічній роботі з персоналом, який визначається нами як методологічна і методична основа практичної діяльності з організації психологічного супроводу персоналу організацій, забезпеченні рівних прав і можливостей в особистісно-професійному розвитку співробітників, незалежно від їх статевої приналежності або приналежності до певної гендерної групи. До одного з основних напрямів реалізації гендерно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом організацій віднесено розробку та впровадження програм балансу «робота – життя» на рівні кадрової політики організації.

22. Представлено авторську модель балансу «робота – життя», до основних складових якої належать: негативні чинники (конфлікт «робота – життя» / «життя – робота» та їх наслідків), позитивні чинники (ресурси взаємодії «робота – життя» / «життя – робота» та збагачення взаємодії цих змінних в результаті використання ресурсів). До основних складових балансу «робота – життя» належать: баланс навантаження; часовий баланс; планування робочого часу та його змісту; складність робочих завдань;

баланс середовища; соціальні контакт; баланс задоволення (однакове задоволення від виконання професійних і сімейних, міжособистісних ролей).

23. Шляхами реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій, програм балансу «робота – життя» визначено: усунення практик гендерної дискримінації на рівні кадрової політики організації; психолого-управлінське консультування, навчання менеджерів різних рівнів управління, підвищення їх гендерної компетентності, використання гендерно-чуттєвого стилю керівництва; тренінгові програми для персоналу з розвитку гендерної взаємодії; створення нових процедур вимірювання продуктивності діяльності персоналу з застосуванням технологій асесменту; запровадження системного підходу до вирішення проблеми балансу «робота – життя».

24. Психолого-організаційними умовами впровадження гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій є залучення персоналу усіх рівнів – від менеджменту до співробітників; командний підхід; чіткі індикатори продуктивності роботи та якості життя персоналу; гарантії персоналу в усуненні гендерної дискримінації щодо всіх гендерних груп; винагорода; зрозуміла, конструктивна комунікація; включення концепції балансу «робота – життя», тренінгів з розвитку гендерної взаємодії персоналу у плани організації.

25. Представлено авторську гендерно-орієнтовану програму балансу «робота – життя», яка містить наступні напрями: заходи соціальної підтримки персоналу організацій; організаційні та індивідуальні заходи і стратегії формування балансу «робота – сім'я (особисте життя)» / «сім'я (особисте життя) – робота»; тренінгову програму розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій.

26. Тренінг розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій є гендерно-орієтованим методом групової психологічної роботи з персоналом організацій, який передбачає моделювання ситуацій взаємодії, адекватних тим, що виникають у процесі реальних взаємин в організації з членами гендерної інгрупи та у міжгрупових взаєминах і не можуть бути вирішені на основі стандартних технологій роботи з персоналом, а також активне включення учасників тренінгу в аналіз та розв'язання ситуацій гендерної взаємодії.

Програма тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій включає в себе три модулі, які присвячені балансу «робота – життя» та його гендерним відмінностям, гендерній взаємодії персоналу організацій, гендерній дискримінації, мобінгу і сексизму на роботі. Аналіз результатів експериментального впровадження тренінгової програми показав її ефективність: підвищився рівень використання партнерських



типів гендерної взаємодії, знизився рівень дисгармонійності інтерсуб'єктивних взаємин з колегами протилежної статі, дещо покращився баланс «робота – життя» персоналу.

27. Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо у реалізації розробленого нами гендерно-орієнтованого підходу до психологічного супроводу персоналу організацій; впроваджені програм балансу «робота – життя» персоналу організацій у психологічний супровод із застосуванням періодичних тренінгів розвитку гендерної взаємодії як однієї з гендерно-орієнтованих технологій роботи з персоналом організацій – це забезпечить системність та ґрунтовність психологічного супроводу. Результати дослідження також актуалізують подальші теоретико-експериментальні дослідження особливостей гендерної взаємодії персоналу організацій в умовах постійних суспільно-політичних, соціально-економічних змін та з урахуванням індивідуально-психологічного, особистісно-професійного розвитку персоналу організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 1980. – 335 с.
2. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений / В.С. Агеев. – М.: МГУ, 1983. – С. 76-134.
3. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В.С. Агеев. – М.: МГУ, 1990. – С. 6-84, 95-102.
4. Агеев В.С. Психологические и социальные функции полоролевых стереотипов / В.С. Агеев. // Вопросы психологии. – 1987. – №2. – С. 152-157.
5. Акмеология: Учебник / Под ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 681с.
6. Алешина Ю.Е. Проблемы усвоения ролей мужчиной и женщиной / Ю.Е. Алешина, А.С. Волович // Вопросы психологии. – 1991. – №4. – С. 74-82.
7. Алешина Ю.Е. Ролевой конфликт работающей женщины / А.С. Алешина, Е.В. Лекторская // Вопросы психологии. – 1989. - №5. – С. 80-88.
8. Анастаси А. Половые различия // Дифференциальная психология. Индивидуальные и групповые различия в поведении / А. Анастаси ; [пер. с англ.]. – М. : Апрель Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – С. 593 – 660.
9. Андреева Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2002.
10. Андреева Г.М. Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций / Г.М. Андреева // Социальная психология и общество.–2011.– №4. – С. 12-16.
11. Андреева І.А. Відданість організації та організаційна поведінка персоналу / І.А. Андреева // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки – К.: А.С.К., 2010 – Т.І. – Вип. 30. – С. 181-185.
12. Анкер Р. Теории профессиональной сегрегации по признаку пола: аналитический обзор / Р. Анкер // Гендер и экономика: мировой опыт и экспертиза российской практики / Ред. Е.Б. Мезенцева. – М, 2002. – С. 299-328.
13. Антология гендерной теории / (Сост. Е.И. Гапова, А.Р. Усманова) – Минск: ПроPILEI, 2000. – 384 с.
14. Антонова Н.В. Проблема личностной идентичности в интерпретации современного психоанализа, интеракционизма и когнитивной психологии / Н.В. Антонова // Вопросы психологии. – 1996. - №1. – С. 131-143.
15. Асмолов А.Г. Психология современности: вызовы неопределенности, сложности и разнообразия [Электронный ресурс] / А.Г. Асмолов // Психологические исследования, 2015, 8(40), 1. – Режим доступа: <http://psystudy.ru>
16. Бабаева Л.В. Женщины в бизнесе / Бабаева Л.В., Чирикова А.Е. // Социологические исследования. – 1996. - № 3. – С. 89-102.
17. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 1996. – 362 с.
18. Базаров Т.Ю. Бизнес-образование: развитие организации или организационное развитие? [Электронный ресурс] / Т.Ю. Базаров // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 4. С. 98-108. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru>

19. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
20. Баранова Г.В. Посттренинговое сопровождение персонала / Баранова Г.В., Кобзева В.В. – СПб.: Речь, 2003. – 128 с.
21. Барчунова Т.В. «Эгоистичный гендер». Воспроизводство гендерной асимметрии в гендерных исследованиях / Т.В. Барчунова // ОНС. – 2002. – №5. – С. 180-193.
22. Бедненко Г. Боги, герои, мужчины. Архетипы мужественности / Г. Бедненко. – М.: Независимая фирма «Класс», 2005. – 320 с.
23. Бедненко Г. Греческие богини. Архетипы женственности / Г. Бедненко. – М.: Независимая фирма «Класс», 2005. – 320 с.
24. Белинская Е.П. Исследования личности: традиции и перспективы / Е.П. Белинская // Социальная психология в современном мире. – М.: Смысл, 2002. – С. 42-61.
25. Белл Э. Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес / Э. Белл, А. Браймен. – Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2012. – 776 с.
26. Бем С.Л. Маскулінність – фемінність. Про статеvu диференціацію / С.Л. Бем // Незалежний культурологічний часопис „І”. – 2003. – № 27.
27. Бем С.Л. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов / С.Л. Бем. – М.: «Российская политическая энциклопедия», 2004. – 336 с.
28. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства / Т.В. Бендас // Вопросы психологии. – 2000. – №1. – С. 87-95.
29. Бендас Т.В. Гендерная психология. Учеб. пособ. / Т.В. Бендас. – СПб.: Питер, 2005. – 431 с.
30. Бергер П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М.: «Медиум», 1995.
31. Берн Ш.М. Гендерная психология / Ш.М. Берн. – СПб.: Нева, 2001. – 320 с.
32. Берн Э. За пределами игр и сценариев / сост. К.М. Штайнер и К. Керр; пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. – 2-е изд. – Минск: Попурри, 2008. – 464 с.
33. Бизнес-тренинг: идеи и методы / Ред. А.Ж. Моносова. – СПб.:Речь, 2004. – 192с.
34. Бовуар С. Друга статья / С. Бовуар.: В 2 Т. – К.: Основи, 1994. – 390 с., 392с.
35. Бодалев А.А. О феномене акме и закономерностях его формирования и развития / А.А. Бодалев // Мир психологии. – 1995. – № 3. – С. 12-17.
36. Большаков В.Ю. Психотренинг: Социодинамика, упражнения, игры / В.Ю. Большаков. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 380 с.
37. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / Большаков А.С. Михайлов В.И. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
38. Бондаревська І.О. Гендерна ідентичність як вид соціальної ідентичності / І.О. Бондаревська, М.О. Бондаревська // Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка Національної АПН України. – Київ, 2012. – Т. 14. – Ч. 2. – С. 59-67.
39. Бондарчук О.І. Гендерні ролі, гендерні стереотипи як чинник професійного стресу та синдрому „професійного вигорання” особистості / О.І. Бондарчук, М.Г. Ткалич // Синдром „професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. / За наук. ред С. Д. Масименка та ін. – К.: Міленіум, 2006. – С. 92-100.
40. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності / О.І. Бондарчук. – К. : Науковий світ, 2008. – 318 с.

41. Бондарчук О.І. Психологічні аспекти гендерної просвіти керівників освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. Том І.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – Ч. 11. – С. 33-37.
42. Боровинская Л.В. Кризис тридцати лет и модели поведения женщины // Психология зрелости и старения / Л.В. Боровинская, Ю.И. Фролов. – 2001. – №4 – С. 5-27.
43. Бороденко М.В. Феномен гетерогенности пола / Бороденко М.В., Колясникова М.В., Петровский В.А. // Мир психологии. – 2001. - № 4. – С. 179-190.
44. Булгаков А.В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ / А.В. Булгаков [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. – Т.3. - №1. – С. 46-77. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
45. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / Бююль А., Цефель П. – СПб.: «ДиаСофтЮП», 2002. – 608 с.
46. Бьюдженталь Д. Искусство психотерапевта / Д. Бьюдженталь. – СПб.: Питер, 2001. – 293 с.
47. Василевский Ю.Л. Опыт разработки теста оценки работников организации / Ю.Л. Василевский // Журнал прикладной психологии. – 2001. – №3. – С. 37-60.
48. Васютинський В.О. Владно-підвладні аспекти статево-рольової гендерної взаємодії / В.О. Васютинський // Практична психологія та соціальна робота : Науково-практичний та освітньо-методичний журнал . – 2006 . – №6 . – С.6-16 .
49. Ващенко І.В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник / І.В. Ващенко, М.І. Кляп. – К.: Знання, 2013. – 407 с.
50. Ващенко І.В. Психологія професійного зростання жінок-керівників у правоохоронних органах України: монографія / Ващенко І.В., Завацька Н.Є., Ханенко І.І. / Під ред. Н.Є. Завацької. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 228 с.
51. Введение в гендерные исследования: Учеб. пособие / Под общ. ред. И.В. Костиковой. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 255 с.
52. Введение в гендерные исследования. Ч.І: Учебное пособие/ Под ред. И.А. Жеребкиной — Харьков: ХЦГИ, 2001; СПб.: Але-тейя, 2001. – 708 с.
53. Введение в гендерные исследования. Часть 2. Хрестоматия. // Под ред. С. Жеребкина - Харьков: ХЦГИ; СПб.: Алетейя, 2001. – 991 с.
54. Вержибок Г.В. Социальное и культурное пространство воспроизводства гендерных отношений / Г.В. Вержибок // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири, №3. – 2012.
55. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
56. Визгина А.В. Проявление личностных особенностей в самоописаниях мужчин и женщин / Визгина А.В., Пантилеев С.Р. // Вопросы психологии. – 2001. - №3. – С. 91-100.
57. Винникотт Д.В. Маленькие дети и их матери / Д.В. Винникотт / Пер. с англ. – М.: Независимая фирма «Класс», 1998. – 80 с.

58. Виноградова Т.В. Сравнительное исследование познавательных процессов у мужчин и женщин: роль биологических и социальных факторов / Т.В. Виноградова, В.В. Семенов // Вопросы психологии. – 1993. - №2. – С.63-71.
59. Впровадження гендерних підходів в діяльність державних органів влади, місцевого самоврядування та громадських організацій (Навчально-методичний посібник) / Укл. Л.М. Артеменко. – Чернігів, 2008. – 54 с.
60. Вудман М. Опустошенный жених. Женская маскулинность. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
61. Вудман М. Сова была раньше дочкой пекаря: Ожирение, нервная анорексия и подавленная женственность. – М.: Когито-Центр, 2009. – 176с.
62. Гаврикова Н. Гендерный конфликт: дискриминация женщин на рабочем месте // Социальный конфликт. – 2001. – №2. - С. 52-65.
63. Гаврилица О.А. Чувство вины у работающей женщины // Вопросы психологии. – 1998. - №4. – С. 65-70.
64. Гвоздева Е.С. Штрихи к портрету женщин-менеджеров / Гвоздева Е.С., Герчиков В.И. // Социологические исследования. – 2000. – №11. – С. 36-44.
65. Гендер для медій. Підручник із гендерної теорії для журналістики та інших соціогуманітарних спеціальностей / За ред. М. Маєрчик, О. Плахотнік, Г. Ярманової. – К.: Критика, 2013. – 220 с.
66. Гендер і культура: Зб. статей / В. Агеєва, С. Оксамитна. – К.: Факт, 2001. – 222с.
67. Гендер і сексуальність: хрестоматія / В. Гайдєнко (ред.). – Суми: Університетська книга, 2009. – 140 с.
68. Гендерні проблеми очима студентства: Аналітична доповідь / Л. Гусякова, І. Даниленко, О. Плахотнік, М. Сухомлин. – Харків: Райдер, 2009. – 64 с.
69. Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві // За ред. Ю.І. Саєнка. – Київ: ВАІТЕ, 2007. – 143 с.
70. Герінгтон К. Фалічна маскуліність як химера. // Незалежний культурологічний часопис „І”. – 2003. - № 27. – С. 94-116.
71. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
72. Гидденс Э. Пол, патриархат и развитие капитализма / Э. Гидденс // Социологические исследования. – 1992. - № 7. – С. 87-96.
73. Гидденс Э. Социология / Э. Гидденс. – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 704 с.
74. Глуговский Д.В. Развитие и сексуальность / Д.В. Глуговский // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2005. - №1.
75. Говорун Т. Стать та сексуальність: психологічний ракурс. Навчальний посібник / Говорун Т., Кікінежді О. – Тернопіль: Навчальна книга, 1999. – 384 с.
76. Говорун Т.В. Гендерна психологія: Навч. посібник / Говорун Т.В., Кікінежді О.М. – К.: „Академія”, 2004. – 308с.
77. Голод С.И. Сексуальное поведение и субкультурная дифференциация полов / С.И. Голод // Социологический журнал. – 1994. - № 4. – С. 62-74.
78. Горні К. Втеча від жіночості / К. Горні. // Незалежний культурологічний часопис „І”. – 2003. – № 27. – С. 6-23.
79. Горні К. Страх перед жінкою. Спостереження щодо специфіки страху чоловіків і жінок перед протилежною статтю / К. Горні. // Незалежний культурологічний часопис „І”. – 2003. – № 27. – С. 24-36.
80. Горностай П.П. Гендерна соціалізація та становлення гендерної ідентичності / П.П. Горностай // Основи теорії гендеру. – К.: „К.І.С.”, 2004. – С.132-156.

81. Гофман И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта / И. Гофман / Под ред. Батыгина Г.С. и Козловой Л.А. - М.: Институт социологии РАН, Институт Фонда «Общественное мнение», 2003
82. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни / И. Гофман / Пер. с англ. вступ. статья А.Д. Ковалева. М.: Канон-Пресс-Ц, Кучково поле, 2000.
83. Грабовська І. Проблеми та перспективи жінки в сучасній українській політиці / І. Грабовська // Сучасність. – 2001. - № 6. – С. 54-60.
84. Грабська І.А. Насильство у подружніх стосунках: зарубіжний досвід досліджень та консультування / І.А. Грабовська // Практична психологія та соціальна робота. – 1998. - № 9-10. – С. 20-22.
85. Григорян Л.К. Неформальные связи в организации: культурно- специфичный или универсальный феномен? [Электронный ресурс] / Григорян Л.К., Лебедева Н.М. // Организационная психология. – 2013. – Т. 3. – № 1. – С. 30-45. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
86. Грошев И.В. Гендерные образы рекламы / И.В. Грошев // Вопросы психологии. – 2000. - №6. – С. 38-49.
87. Грошев И.В. Рекламные технологии гендера / И.В. Грошев. // Общественные науки и современность. – 2000. – №4. – С. 172-187.
88. Гулевич О.А. Межгрупповая дифференциация: условия возникновения и последствия / О.А. Гулевич // Социальная психология: актуальные проблемы исследований / Ред. Е.П.Белинская. – М.: Фонд Л.С.Выготского, 2008 – С. 97-14.
89. Гулевич О.А. Психология межгрупповых отношений / О.А. Гулевич. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2007. – 432 с.
90. Гулевич О.А. «Мы» и «они»: помощь в межгрупповых отношениях [Электронный ресурс] / Гулевич О.А., Агадуллина Е.Р. // Психологические исследования, 2013, 6(28), 8. – Режим доступа: <http://psystudy.ru>
91. Гуревич А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах / А.М. гуревич. – СПб.: Речь, 2004. – 144 с.
92. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А.А. Деркач. – М.: РАГС, 1999-2001. – 61 с.
93. Деркач А.А. Акмеология: учебное пособие / Деркач А.А., Зазыкин В.Г. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
94. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 618 с.
95. Дмитриченкова С.В Проблема формирования компетентности будущего специалиста в профессиональном взаимодействии / С.В. Дмитриченкова // Вестник РУДН, №1,2005. - С. 26 - 32.
96. Добраев В.Л. Организационное поведение: учебное пособие / В.Л. Добраев. – М.: ЗАО «Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 416с.
97. Добреньков В.И. Фундаментальная социология: В 15 т. Т. 10: Гендер. Семья. Родство / Добреньков В.И., Кравченко А.И. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 1094с.
98. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности / А.И. Донцов. – М.: МГУ, 1979. – С. 5-49.
99. Досина Н.В. Компонент согласия во взаимодействиях гендерных групп: когнитивный подход к анализу / Н.В. досина // Социология и социальная работа. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия социальные науки, 2011. - № 3(23). – с. 14-19.
100. Духновский С.В. Диагностика межличностных отношений. Психологический

- практикум / С.В. Духновский. – СПб.: Речь, 2009. – 141 с.
101. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
  102. Ениколопов С.Н. Концепции и перспективы исследования пола в клинической психологии / С.Н. Ениколопов, Н.В. Дворянчиков // Психологический журнал 2001. – № 3. – С. 100-115.
  103. Ермакова С.И. Гендерные проблемы. Обзор российских и зарубежных исследований / С.И. Ермакова // Социальный конфликт. – 2001. – №1. – С. 52-67.
  104. Ефимкина Р.П. Пробуждение спящей красавицы. Психологическая инициация женщины в волшебных сказках / Р.П. Ефимкина. СПб.: Речь, 2006. – 263 с.
  105. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности / А.Л. Журавлев. – М.: ИП РАН, 2005. – 628 с.
  106. Завацька Н.Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект [текст]: монографія / Н.Є. Завацька, О.О. Мітічкіна / Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля – Луганськ: Ноулідж, 2013. – 192 с.
  107. Закон України „Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2866>
  108. Захаров А.И. Дневные и ночные страхи у детей / А.И. Захаров. – СПб.: Речь, 2007. – 320 с.
  109. Зайцева Т.В. Теория психологического тренинга: психологический тренинг как инструментальное действие / Т.В. Зайцева. – СПб.: Речь, М.: Смысл, 2002. – 56с.
  110. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 648 с.
  111. Захаров В.П. Практические рекомендации по ведению групп социально-психологического тренинга: методическое указание / В.П. Захаров. – Л.: ЛГУ, 1990. – 94 с.
  112. Здравомыслова Е. Половой вопрос: социальное производство сексуальности / Е. Здравомыслова, А. Темкина // Гендер для чайников. Антология. – М.: «Звенья», 2006. – С. 162-178.
  113. Зубаль М.В. Соціальна психологія міжгрупових відносин / М.В. Зубаль, С.С. Зубаль // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка. – Вип. 14. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2011. – С. 292-300
  114. Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
  115. Ильин Е.П. Пол и гендер / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2010. – 688 с.
  116. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Под ред. Кроль Л., Пуртова Е. – М.: Класс, 2001. – 454 с.
  117. Исаев Д.Н. Эмоциональный стресс: психосоматические, соматопсихические расстройства у детей / Д.Н. Исаев. – СПб.: Речь., 2005. – 400 с.
  118. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций : моногр. / В.П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
  119. Кандаурова Т.И. Социальный стереотип женщины как «неполноценного работника» / Т.И. Кандаурова // Психология зрелости и старения. – 2004. – №1. – С. 82-89.

120. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
121. Карамушка Л.М. Поняття про організації та їх основні функції // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: ІНКОС, 2005. – С. 19-27.
122. Карамушка Л.М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій): Монографія / Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич – Запоріжжя.: „Просвіта”, 2009. – 262 с.
123. Карамушка Л.М. Основні тенденції організаційного розвитку освітніх організацій / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т.1.: Організаційна психологія. Соціальна психологія: зб. наукових праць / за ред С.Д. Максименка. – К.: Вид-во „А.С.К.”, 2010. – Ч.27. – С. 50-58.
124. Карамушка Л.М. Психологія відданості персоналу організацій (на матеріалі діяльності банківських структур: монографія / Л.М. Карамушка, І.А. Андрєєва. – К.-Львів: Галіцький друкар, 2012. – 212с.
125. Карамушка Л.М. Проблема сексизму в гендерній взаємодії персоналу організацій / Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич // Гендерні підходи у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: Матеріали міжн. наук-практ. конф / За наук. ред. Т.М. Литвиненко та ін. – Луцк: СПД, 2012. – С. 17-23.
126. Карделл Ф.Д. Тренинг мужественности. Друг товарищу брат / Ф.Д. Карделл. – М.: Независимая фирма «Класс», 2005. – 304с.
127. Карнозова Л.М. Организационно-деятельностная игра / Л.М. Карнозова // В кн.: Георгий Петрович Щедровицкий / Под науч. Ред.: П. Щедровицкий, В. Данилова. М. : РОССПЭН, 2010. С. 124-152.
128. Кацович Я.Ю. Інгруповий фаворитизм як соціально-психологічний феномен міжгрупової взаємодії: структура, механізми та функції / Я.Ю. Кацович // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред.. Максименка С.Д. та ін. – К. - Алчевськ: ЛАДО. - 2013 – Т. I. – Вип. 39. – С. 108-112.
129. Кісь О. Моделі конструювання гендерної ідентичності жінки в сучасній Україні / О.Кісь. // Незалежний культурологічний часопис „І”. - 2003. –№ 27. – С.37-58.
130. Кісь О. Сексизм у ЗМІ: протидіючи комунікативному потоці [Електронний ресурс] / О. Кісь // Зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Серія "Спеціальні та галузеві соціології" – Донецьк: Вебер, 2007. – Вип. 3 – Режим доступу: <http://www.genderstudies-ukraine.org/ukr/F14ukr.html>.
131. Клайн П. Справочное руководство по конструированию тестов / П. Клайн. – К., 1994
132. Клецина И.С. От психологии пола – к гендерным исследованиям в психологии / И.С. Клецина // Вопросы психологии. – 2003. – №1, С. 61-78.
133. Клецина И.С. Психология гендерных отношений: Теория и практика / И.С. Клецина. – СПб.: Алетейя, 2004. – 408 с.
134. Кляйн М. Развитие в психоанализе / М. Кляйн. – М.: «Академический проект», 2001.
135. Коваленко А.Б. Соціальна психологія [Текст] : підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.Б. Коваленко, М.Н. Корнев ; Київський Національний університет імені Тараса Шевченка. - К. : Геопринт, 2006. – 400 с.



136. Козлов В.В. Гендерная психология. Учебник для ВУЗов / В.В. Козлов, Н.А. Шухова. – СПб.: Речь, 2010. – 270 с.
137. Козловська Г.В. Організаційна свідомість: індивідуальне і суспільне : моногр. / Г.В. Козловська. – К. : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2007. – 203 с.
138. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / К. Колодей. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 368 с.
139. Кольцова Е.А. Взаимосвязь между удовлетворенностью жизнью и карьерными ориентациями личности [Электронный ресурс] / Е.А. Кольцова // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 4. С. 59-67. Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
140. Кон И. Мужское тело как эротический объект / И.Кон // Гендерные исследования. - №3 (2/1999): ХЦГИ. - М., 1999.- С.297-317.
141. Кон И.С. Междисциплинарные исследования: Социология. Психология. Сексология. Антропология / И.С. Кон. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2006. – 605с.
142. Коростелина К.В. Система социальных идентичностей: опыт анализа этнической ситуации в Крыму / К.В. Коростелина. – Симферополь: Доля, 2002. – 256с.
143. Кочарян А.С. Личность и половая роль: симптомокомплекс маскулинности/феминности в норме и патологии / А.С. Кочарян: дис. д-ра психол. наук: 19.00.04 / Харьковский гос. Ун-т. – Х., 1996. – 416 с.
144. Кравець В.П. Гендерна педагогіка / В.П. Кравець. – Тернопіль: „Джура”, 2003. – 416 с.
145. Кудря В.В. Психологічні особливості впливу гендерних відносин на професійну взаємодію правників / В.В. Кудря // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка. – Вип. 8. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. – С. 522-530.
146. Кузнецова М.А. Социальные системы и процессы: методология исследования: Уч. Пособие / М.А. Кузнецова. – Волгоград: Из-во ВолГУ, 2004. – 96с.
147. Кулагина Н.В. Индивидуальные особенности внутриличностного гендерного конфликта у мужчин и женщин, занятых в неполотипичной сфере / Н.В. Кулагина // Известия РГПУ им. А.И. Герцена, 2008 – №82-26 – С. 75-81.
148. Кули, Ч.Х. Первичные группы / Ч.Х. Кули // Американская социологическая мысль: Тексты / Под ред. В.И. Добренкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 181-197
149. Лавриненко Н.В. Женщина: самореализация в семье и обществе (Гендерный аспект) / Н.В. Лавриненко. – К.: ВИПОЛ, 1999. – 172 с.
150. Лайне А. Ненависть во взаимоотношениях между женщиной и мужчиной / А. Лайне // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2005. – №1.
151. Лебедева, Н.М. Культура как фактор общественного прогресса / Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко. — М. : ЗАО «Юстицинформ», 2009. — 408 с.
152. Леонтьев Д.А. Новые горизонты проблемы смысла в психологии. / Д.А.Леонтьев // Проблема смысла в науках о человеке. – М.: Смысл, 2005. С. 36-48.
153. Леонтьев Д.А. Вызов неопределенности как центральная проблема психологии личности [Электронный ресурс] / Д.А. Леонтьев // Психологические исследования, 2015, 8(40), 2. – Режим доступа: <http://psystudy.ru>

154. Лопухова О.Г. Психологический пол личности: адаптация диагностической методики / О.Г. Лопухова // Прикладная психология. – 2001. - №3. – С. 57-67.
155. Лушин П.В. Личностные изменения как процесс: теория и практика / П.В. Лушин. – Одесса: Аспект, 2005. – 334 с.
156. Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості: Наук.моногр. / Максименко С.Д, - К.: КММ, 2006. – 255 с.
157. Малер М. Процесс сепарации-индивидуации и формирование идентичности / Малер М., Мак-Девитт Дж.Б. // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2005. – №2.
158. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И. Марасанов. – М.: Когито-центр, 2001. – 251 с.
159. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс] / А.В. Мартынова // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 2. С. 53–91. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
160. Матьяш О.И. Межличностная коммуникация: теория и жизнь / О.И. Матьяш, В.М. Погольша, Н.В. Казаринова, С. Биби, Ж.В. Зарицкая. – СПб: Речь, 2011. – 560 с.
161. Мекон М.Х. Основы менеджмента / Мекон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
162. Мид Дж.Г. Избранное: Сб. переводов. / Дж.Г. Мид [Сост. и пер. с англ В.Г. Николаев]. – М.: РАН. ИНИОН., 2009. – 290 с.
163. Мид М. Культура и мир детства / М. Мид. – М.: Наука, 1988. – 428 с.
164. Микляева А.В. Социальная идентичность личности: содержание, структура, механизмы формирования: Монография / А.В. Микляева, П.В. Румянцева. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2008. – 234 с.
165. Милюска Й. Идентичность женщин и мужчин в жизненном цикле / Й. Милюска // Социология. Серия 11. – 1999. – № 6. – С. 43-45.
166. Минигалиева М.Р. Взрослый в семье и на работе: гендерный контекст проблемы / М.Р. Минигалиева // Психология зрелости и старения. – 2001. – №3. – С. 5-19.
167. Митина Л.М. Психология конкурентноспособной личности / Л.М. Митина. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2002. – 400 с.
168. Митина О.В. Кросскультурное исследование стереотипов женского поведения / О.В. Митина, В.Ф. Петренко // Вопросы психологии. – 2000. – №1. – С. 68-85.
169. Моисеев А.А. Работа с возражениями и сопротивлениями / А.А. Моисеев, Ж.В. Завьялова. – СПб.: Речь, 2004. – 96 с.
170. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу / В.В. Москаленко. – К.:”Центр учбової літератури”, 2007. – 448 с.
171. Москаленко В.В. Соціальна психологія / В.В. Москаленко. – К.:”Центр учбової літератури”, 2008. – 688 с.
172. Моспан А.Н. Взаимосвязь баланса между работой и личной жизнью с демографическими и трудовыми характеристиками личности и ее субъективным благополучием / А.Н. Моспан // Организационная психология, 2014. – Т. 4. – № 3. – С. 95–107.
173. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных / А.Д. Наследов. – СПб: «Речь», 2011. – 392 с.
174. Неудачина Н.В. Феномен группового меньшинства и проблема его

- возникновения в естественных условиях / Н.В. Неудачина // Журнал практического психолога. 2007. вып. 5 с. 115-128.
175. Никандров В.В. Антитренинг, или контуры нравственных и теоретических основ психотренинга: Учеб. Пособие / В.В. Никандров. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.
  176. Ноговицын О.Н. Феноменология повседневности: Теория социального конструирования реальности / О.Н. Ноговицын. – СПб.: ГУАП. – 2006. – 40 с.
  177. Ньюстром Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
  178. Обозов Н.Н. Межличностные отношения / Н.Н. Обозов. – Л.: ЛГУ, 1979.
  179. Ожигова Л.Н. Психология гендерной идентичности личности / Л.Н. Ожигова. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2006. – 290 с.
  180. Оксамитна С.М. Гендерні ролі та стереотипи / С.М. Оксамитна // Основи теорії гендеру. – К.: „К.І.С.”, 2004. – С.157-181.
  181. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 695 с.
  182. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. Посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К., Академвидав, 2003. – 695 с.
  183. Осипов Г.В. Введение в социологическую науку / Г.В. Осипов. – М.: Наука, 2010.
  184. Павленко В.Н. Представления о соотношении социальной и личностной идентичности в современной западной психологии / В.Н. Павленко // Вопросы психологии. – 2000. – № 1. – С. 135-142.
  185. Пайнз Д. Бессознательное использование женщиной своего тела / Д. Пайнз. – СПб.: Б.С.К., 1997. – 195 с.
  186. Панина Е.М. Организационное развитие: история и современность / Е.М. Панина // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2006. - №2. – С. 1–8.
  187. Парсонс Т. Система современных обществ / Т.Парсонс. – М.: Аспект-Пресс, 1997.
  188. Парсонс Т. О социальных системах / Т. Парсонс. – М.: Норма, 2006.
  189. Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации / А.В. Петров. – СПб.: Речь, 2005. – 80 с.
  190. Попова Л.В. Гендерные аспекты самореализации личности. Учебное пособие к спецсеминару / Л.В. Попова. – М.: Изд-во «Прометей», 1996. – 42 с.
  191. Попова Л.В. Проблема самореализации одаренных женщин / Л.В. Попова. // Вопросы психологии. – 1996. – №2. - С. 31-42.
  192. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учеб. Пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2000. – 298 с.
  193. Практикум по гендерной психологии. / Под ред. И.С. Клециной. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
  194. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
  195. Реуцкий М.В. Гендерный анализ психологических проблем современных бизнес-тренеров [Текст] / М.В. Реуцкий // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2007. – № 11. – С. 59-61.
  196. Реуцкий М.В. Феноменология стилей руководства (по классификации Е. Туник) : гендерный и комбинаторный аспекты [Текст] / М.В. Реуцкий //

- Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2008. – № 10. – С. 13-18.
197. Рябов О.В. «Россия-Матушка»: Национализм, гендер, война в России XX века / О.В. Рябов. – Stuttgart; Hannover, 2007.
  198. Санфорд Дж.А. Невидимые Партнеры: Влияние внутренней маскулинности и фемининности на межличностные отношения / Дж.А. Санфорд. – М.: Независимая фирма «Класс», 2009. – 160с.
  199. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2002. – 256 с.
  200. Сидоренко Е.В. Технология создания тренинга: от замысла к результату / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь. – 2008. – 329 с.
  201. Сидорская И. "Женская" и "мужская" стратегии вербального коммуникативного поведения / И. Сидорская // Иной взгляд. Международный альманах гендерных исследований. – Минск, 2000. – С. 23-24.
  202. Синдром „професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред С.Д. Масименка та ін. – К.: Міленіум, 2006. – 264 с.
  203. Словарь гендерных терминов / Под ред. А.А. Денисовой / Региональная общественная организация "Восток-Запад: Женские Инновационные Проекты". – М.: Информация XXI век, 2002. – 256 с.
  204. Смит Н. Современные системы психологии / Ноэль Смит. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 384с.
  205. Соколова Е.Т. К обоснованию клинико-психологического изучения расстройства гендерной идентичности / Е.Т. Соколова, Н.С. Бурлакова // Вопросы психологии. – 2001. - №6. – С. 3-16.
  206. Соколова Е.Т. Связь феномена диффузной гендерной идентичности с когнитивным стилем личности / Соколова Е.Т., Бурлакова Н.С., Лэонтиу Ф. // Вопросы психологии. – 2002. - № 3. – С. 41-51.
  207. Сорокин П.А. Социальная и культурная динамика / П.А. Сорокин. – М.: Астрель, 2006.
  208. Соціальна психологія міжгрупових відносин: інструменти інтегрування концепції соціально-гендерної рівності в роботу органів місцевої влади / Укл. Н.Карбовська та ін.– К.: Український жіночий фонд, 2010. – 120 с.
  209. Столин В.В. Психологическое строение образа мира и проблемы нового мышления / В.В. Столин // Вопросы психологии. – 1988. – № 4. – С. 34-46.
  210. Сурмин Ю.П. Методология и методы социологического исследования: Учеб. Пособие / Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. – К.: МАУП, 2000. – 304 с.
  211. Сухомлин М. Гендерный погляд – 2: посібник для журналістів-практиків / М. Сухомлин. – Харків: ТМ «Наклейко», 2010. – 200 с.
  212. Сушков И.Р. Психология взаимоотношений / И.Р. Сушков. – М.: Академический Проект, ИП РАН, 1999. – 448 с.
  213. Тартаковская И.Н. Гендерная социология / И.Н. Тартаковская. – М.: Вариант; Невский простор, 2005. – 368 с.
  214. Темкина А. Сценарии сексуальности и гендерные различия / А. Темкина // В поисках сексуальности: Сб. статей. – СПб.: Д. Буланин, 2002. – С. 247–286.
  215. Теория и методология гендерных исследований. Курс лекций. / Под общ. ред О.А. Ворониной. – М.: МЦГИ-МВШСЭН-МФФ, 2001. – 416с.

216. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: ІНКОС, 2005. – 366 с.
217. Титаренко Т.М. Життєвий світ особистості у межах і за межами буденності / Т.М. Титаренкою – К.: “Либідь”, 2003. – 376 с.
218. Ткалич М.Г. Гендерна психологія: навч. посіб. / М.Г. Ткалич – К.: Академвидав, 2011. – 248 с.
219. Ткалич М.Г. Проблеми гендерної взаємодії персоналу організацій: сексуальні домагання на робочому місці / М.Г. Ткалич // Гендерні підходи у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: Матеріали міжн. наук-практ. конф / За наук. ред. Т.М. Литвиненко та ін. – Луцк: СПД, 2012. – С. 121-125.
220. Ткалич М.Г. Діагностика психологічної статі особистості: рестандартизація тестових норм та визначення типів андрогінності // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. / за ред.. Максименка С.Д. та ін. – К. - Алчевськ: ЛАДО. - 2013 – Т. I. – Вип. 39. – С. 67-71.
221. Ткалич М.Г. Дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій: розробка діагностичного інструментарію / М.Г. Ткалич // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка. – Вип. 22. – Кам’янець-Подільський: Аксіома, 2013. – С. 551-565.
222. Ткалич М.Г. Розробка та апробація опитувальника з визначення балансу “робота – життя” персоналу організацій / М.Г. Ткалич // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка. – Вип. 25. – Кам’янець-Подільський: Аксіома, 2014. – С. 506-517.
223. Ткалич М.Г. Гендерно-орієнтований підхід у психологічному супроводі персоналу організацій / М.Г. Ткалич // Вісник ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. Психологія. – Харків: ХНПУ, 2015. – Вип. 51. – С. 247-255.
224. Туленков М.В. Організаційна взаємодія як предметна сфера соціології управління / М.В. Туленков // Соціальна психологія. – 2007. – No 1. – С. 12–25.
225. Туленков М.В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: монографія / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2009.
226. Туленков М.В. Соціально-культурні детермінанти організаційної поведінки / М.В. Туленков // Соціальна психологія. – 2011. – № 6. – С. 50-56.
227. Тупицына И.А. Структура развития гендерных характеристик личности / И.А. Тупицына // Ананьевские чтения: психология и политика (Тезисы научно-практической конференции «Ананьевские чтения - 2002»). / Под общ. редакцией А.Н. Юрьева, Л.А. Цветковой. СПб, Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2002
228. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
229. Ушаков Д.В. Социальное влияние и его детерминанты / Д.В. Ушаков // Психология образования в культурном пространстве. – 2007, №1. – С. 5-14.
230. Фарр С. Гомофобія – знаряддя сексизму / С. Фарр. // Незалежний культурологічний часопис „І”. – 2003. – № 27.
231. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / К.Фопель. – М.: Генезис, 2003. – 272 с.

232. Фопель К. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение / К. Фопель. – М.: Генезис, 2003. – 368 с.
233. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций / К. Фопель. – М.: Генезис, 2005. – 395 с.
234. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник / В. Франкл / Общ. Ред. Л.Я.Гозмана и Д.А. Леонтьева. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
235. Франц М.-Л. фон Кошка: Сказка об освобождении фемининности / М.-Л. фон Франц. – М.: Независимая фирма «Класс», 2007. – 144 с.
236. Хабермас. Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас / Пер. с нем., под ред. Скляднева Д.В., – СПб.: Наука, 2000.
237. Хоманс, Дж.К. Возвращение к человеку / Дж.К. Хоманс // Американская социологическая мысль: Тексты / Под ред. В.И. Добренкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 25 – 34.
238. Хоф Р. Возникновение и развитие гендерных исследований / Р. Хоф. // Пол, гендер, культура. (ред Э. Шорэ, К. Хайдер). – М.: 1999.
239. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента - фактор повышения эффективности управления / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 35-49.
240. Хрестоматия феминистских текстов. Переводы / Под ред. Е. Здравомысловой, А. Темкиной. – СПб.: Дмитрий Буланин, 2000. – 427 с.
241. Хорни К. Психология женщины / К. Хорни. – М.: Смысл, 1997. – 495 с.
242. Чекалина А.А. Гендерная психология: учебное пособие / А.А. Чекалина. – М.: Ось-89, 2009. – 240 с.
243. Чирикова А.Е. Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ «Я» / Чирикова А.Е., // Социологические исследования. – 2000. – №11. – С. 45-56.
244. Чодороу Н. Воспроизводство материнства: Психоанализ и социология гендера / Н. Чодороу. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2006. – 496 с.
245. Шинкаренко Е.А. Социальное взаимодействие: проблемы, уровни, технологии. Учебное пособие / Е.А. Шинкаренко. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 103 с.
246. Шнейдер Л.Б. Профессиональная идентичность: теория, эксперимент, тренинг: Учебн. Пособие / Л.Б. Шнейдер. – М.: Из-во МПСИ, 2004. – 600с.
247. Шнейдер Л.Б. Личностная, гендерная и профессиональная идентичность: теория и методы диагностики / Л.Б. Шнейдер. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2007. – 128с.
248. Штроо В.А. Человеко-центрированный подход в работе с организациями / Штроо В.А., [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2014. – Т.4. - №2. – С. 79-87. – Режим доступа : <http://orgpsyjournal.hse.ru>
249. Эйдемиллер Э.Г. Психология и психотерапия семьи / Эйдемиллер Э.Г., Юстицкий В.В. – СПб.: Питер, 1998. – 486 с.
250. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис / Э. Эриксон. – М.: Прогресс, 1996. – 344 с.
251. Эшфорт Б. Теория социальной идентичности в контексте организации [Электронный ресурс] / Эшфорт Б., Маил Ф. // Организационная психология. 2012. – Т.2. – №1. – С. 4–27.. Режим доступа: URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
252. Юлдашев Р.Т. Власть и секс на рабочем месте / Р.Т. Юлдашев, И.Г. Корнилова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 8. – С. 30-41.

253. Юнг К.Г. Душа и миф: шесть архетипов / К.Г. Юнг. – К., 1996. –Ч.2. Психологические аспекты архетипа матери. – С. 211-249.
254. Ядов В.А. Социальные и социально-психологические механизмы формирования социальной идентичности личности / В.А. Ядов // Мир России. – 1995. – № 3-4. – С. 158-182.
255. Ялом И. Все мы творения на день и другие истории / Ирвин Ялом. – М.: Зебра-Е, 2014. – 240 с.
256. Янчук В.А. Введение в современную социальную психологию : Учебное пособие для вузов / В.А. Янчук. – Мн. : АСАР, 2005. – 768 с.
257. Ярская-Смирнова Е.Р. Социальная антропология: Учеб. Пособие / Ярская-Смирнова Е.Р., Романов П.В. – Ростов н/Д.: Феникс. – 2004. – 388 с.
258. Ясперс К. Собрание сочинений по психопатологии. В 2 т. – М.: Изд. центр «Академия»; СПб.: Белый кролик, 1996.
259. Acker J. Hierarchies jobs bodies a theory of gendered organizations // Reader in Gender, work and Organization / Edited by R.J. Ely, E.G. Foldy, M.A. Scully. – Blackwell Publishing, 2003. – p. 49-61.
260. Aguinis, H., Glavas, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda // Journal of Management Vol. 38 No. 4, July 2012, p. 932-968.
261. Allen, T.D. The Work–Family Role Interface: A Synthesis of the Research from Industrial and Organizational Psychology // Handbook of Psychology, edited by Irving B. Weiner. Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Inc., p. 698-718.
262. Allen N.D., Lapierre M.L., Spector P.E. The link between National Paid Leave Policy and work-family conflict among married working parents // Applied Psychology: an International Review, 2014, 63 (1), p. 5-28.
263. Allvin, M., Aronsson, G. Work Without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life. - Chichester: John Willey & Sons. - 2011. - 448 p.
264. An introduction to contemporary work psychology / Edited by C.W. Peeters, J. de Jonge, T.W. Taris. – Wiley Blackwell. – 2014. – 498 p.
265. Aradt J. Greenberg J., Schimel J., Pyszczynski T., Solomon S. To belong or not to belong, that is the question: terror management and identification with gender and ethnicity // Journal of Personal and Social Psychology. 2002. Vol.83. P.26-43.
266. Archer S.L. Identity and the choice of social roles // New Directions for Child Development, 1985, v.30, p.79-100.
267. Arnold J., Silvester J. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace: 4th Edition. - Pearson Education Limited, 2005. – 728 p.
268. Ashforth B.E., Mael F. Social Identity Theory and the Organization // Academy of Management Review. 1989. Vol. 14. Is. 1. P. 20–39.
269. Barreto M., Ellemers N., Palados M.S. The backlash of token mobility: the impact of past group experiences on individual ambition and effort // Personal and Social Psychology Bulletin. 2004. Vol.30. P.1433-1445.
270. Bartkowski, J.P., Read, J.G. (2003). Veiled Submission: Gender, Power, and Identity Among Evangelical and Muslim Women in the United States. Qualitative Sociology, 26(1), P. 71-92.
271. Bartram D. Assessment in Organisations // Applied psychology: an international review, 2004, 53 (2), P. 237–259.

272. Beaton A.M., Tougas, F. et al. The psychological disengagement model among women in science, engineering, and technology // *British Journal of Social Psychology* (2014)
273. Becker H.S., Carper J.W. The development of identification with an occupation // *American Journal of Sociology*. 1956. Vol. 61. Is. 4. P. 289–298.
274. Beckhard R. What is organizational development? // *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* / by Joan V. Gallos, Edgar H. Schein. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006. P. 3–12.
275. Beham B., Drobnic S., Prag P. The work-family interface of service sector workers: a comparison of work resources and professional status across five European countries // *Applied Psychology: an International Review*, 2014, 63 (1), P. 29-61.
276. Belle F. Women managers and organizational power // *Women in Management Review*. 2002. Volume 17. Number 3/4 P. 151-156
277. Bem S.L. The measurement of psychological androgyny // *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1974, № 42, pp. 155-162.
278. Billing T.K., Bhagat R.S., Babakus E., Work–Family Conflict and Organisationally Valued Outcomes: The Moderating Role of Decision Latitude in Five National Contexts // *Applied Psychology: International Review*, 2014, 63, P. 62-95.
279. Billig M., Tajfel H. Social categorization and similarity in intergroup behavior // *European Journal of Social Psychology*. 1973. Vol. 3. Is. 1. P. 27–52.
280. Block J. *The Q-Sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research*. - Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1961.
281. Bouckenooghe, D., De Clercq, D., Jana Deprez, J. Interpersonal Justice, Relational Conflict, and Commitment to Change: The Moderating Role of Social Interaction // *Applied Psychology*. July 2014, Volume 63, Issue 3, P. 509–540.
282. Boyle M.V. “Sailing twixt Scylla and Charybdis”: negotiating multiple organizational masculinities // *Women in Management Review*. Vol. 17 #3/4. 2002, P. 131-141.
283. Bradley, H. *Gender*, 2nd Edition. – 2012, Polity. – 256 p.
284. Brewer M.B. In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis // *Psychological Bulletin*. 1979. Vol. 86. Is. 2. P. 30
285. Brink M., Benschop Y. Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment // *Journal of Management Studies* #51, 2014 p.460-492
286. Bruckmuller, S., Ryan, M.K., Rink, F., Haslam, S.A. Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy // *Social Issues and Policy Review*, Vol. 8, No. 1, 2014, P. 202-232.
287. Bunker B.B., Alban B.T., Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2004. Vol. 40. P.403–422.
288. Burke R. Are families a career liability? // *Women in Management Review*. 1999. Volume 14. Number 5. P. 159-163.
289. Bushe G.R., Marshak R.J. Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2009. Vol. 45. Is. 3. P. 348–368.
290. Cadini M., Reggiori C Discrimination of a low-status outgroup: the role of ingroup threat // *European Journal of Social Psychology*. 2002. Vol.32. P.501-515.
291. Camilleri C., Malewska-Peyre H. Socialization and Identity Strategies. // *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 2. Basic Processes and Human Development. Boston: Allyn and Bacon, 1997. – P. 43 – 67.



292. Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Williams, L.J. (2000). Construction and initial validation of multi-dimensional measure of work-family conflict. // *Journal of Vocational Behavior*, 56, P. 249-276.
293. Charlesworth S., Baird M. Getting gender on the agenda: the tale of two organizations // *Women in Management Review*. 2007. Volume 22. No 5, P. 391-404.
294. Chen Y-P., Shaffer M., Westman M., Chen Sh., Lazarova M., Reiche S. Family Role Performance: Scale Development and Validation // *Applied Psychology: an International Review*, 2014, 63 (1), P. 190-218.
295. Chodorow N. *The Reproduction of Mothering. Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. Berkeley: Univ. of California Press, 1978.
296. Collins, P.H.. Like One of the Family: Race, Ethnicity, and the Paradox of US National Identity. *Ethnic and Racial Studies*, 2001, # 24(1), P. 3-28.
297. Collinson D.L., Hearn J. *Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements* // *Reader in Gender, work and Organization* / Edited by R.J. Ely, E.G. Foldy, M.A. Scully. – Blackwell Publishing, 2003. – P. 75-86.
298. *Communication and sex-role socialization* / Edited by C. Berryman-Fink, D. Ballard-Reisch, L.H. Newman. – Garland Publishing, inc.. New York & London, 1993.
299. Connell R.M. *Masculinities* – Berkley, University of California press, 1995. – 255 p. – P. 67-92.
300. Costarelli S., Calla R.M. Self-directed negative affect: the distinct roles of ingroup identification and outgroup derogation // *Current Research in Social Psychology*. 2004. Vol.10. # 2.
301. Cummings T.G., Worley C.G. *Organization Development and Change*, 9-th ed. South-Western Cengage learning, 2009.
302. Dinnerstein D. *The Mermaid and Minotaur: Sexual Arrangements and Human Malaise*. New York: Harper Colophon Books, 1977.
303. Dovidio J.F. Bridging intragroup processes and intergroup relations: Needing the twain to meet // *British Journal of Social Psychology* (2013), 52, P. 1–24
304. Eagly, A.H. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions // *Psychology of Women Quarterly*, 31 (2007) P. 1-12
305. Elly G.R., Meyerson D.E. *Theories of Gender in Organizations: New Approach to Organization Analysis and Change* // *Research in Organization Behavior* / Ed. by B.M. Staw. – 2000 (Vol. 22) Elsevier Science Incorporation, P. 103-153.
306. Emslie C., Hunt K. ‘Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life // *Gender, Work and Organization*. Vol. 16 No. 1 January 2009, – P.151-172
307. *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. J.E. Dutton, B.R. Ragins (ed.). Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey, 2007.
308. Falomir-Pichastor J.M., Munoz-Rojas D., Invernizzi F. Perceived in-group threat as a factor moderating the influence of in-group norms on discrimination against foreigners // *European Journal of Social Psychology*. 2004. Vol.34. P.135-153.
309. Fletcher J.K., Ely R.J. *Introducing Gender: Overview* // *Reader in Gender, work and Organization* / Edited by R.J. Ely, E.G. Foldy. – Blackwell Publishing, 2003. – p. 3-9
310. Frone M.R. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick, L.E.Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.

311. Fuegen, K., Biernat, M. et al. Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence // *Journal of Social Issues*. Volume 60, Issue 4, pages 737–754, December 2004
312. Furnham A. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization.*: 2th Edition. - Psychology Press, 2005. – 836 p.
313. Gergen K. *Realities and relationships, Soundings in social construction*. Cambridge, 1994.
314. Gilligan C. *In a Different Voice. Psychological Theory and Women’s Development*. Cambrige (Mass.) and London, Harvard Univ.Press, 1982.
315. Gloss A., McCallum S., Thompson L.F. Industrial-Organizational Psychology and the United Nations Sustainable Development Goals [Электронный ресурс] // *Организационная психология*. 2014. – Т. –4. № 3. – С. 87-94. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
316. Goffman E. *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, 1963.
317. Gordon Ch. Development of evaluated role identities // *Annual Review of Sociology*. – 1976. – V. 2. – P. 405–433.
318. Gottfried, H. *Gender, Work, and Economy: Unpacking the Global Economy*. – Polity. – 2012. – 224 p.
319. Grady K. Gender Bias in Research Design // *Psychology of Women Quarterly* June 1981 vol. 5 no. 4 – P. 628-636.
320. Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., Crouter, A.C. A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship // *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2005), 78, 1–20.
321. Grawitch M.J., Barber L.K., Justice L. Rethinking the Work–Life Interface: It’s Not about Balance, It’s about Resource Allocation // *Applied psychology: health and well-being*, 2010, 2 (2), 127–159.
322. Gregory-Smith, I., Main, B.G.M., O’Reilly, Ch.A. Appointments, pay and performance in UK boardrooms by gender // *The Economic Journal*, 124, 2013, – P.109–128.
323. Gunkel M., Lusk E.J., Wolff B., Li F. Gender-specific effects at work: an empirical study of four countries // *Gender, Work and Organization*
324. Hamilton E.A., Gordon J.R., Whelan-Berry K.S. Understanding the work-life conflict of never-married women without children // *Women in Management Review*. 2006. Volume 21. Number 5, P. 393-415.
325. *Handbook of Gender, Work and Organization* / E. Jeanes (Editor), D. Knights (Co-Editor), P. Y. Martin (Co-Editor). - Wiley-Blackwell. – 2011. – 496 p.
326. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology* / Ed. by N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et al. - SAGE Publication Inc., California. – 2005. – 482 p.
327. Helgeson, Vicki S. *The psychology of gender* / Vicki S. Helgeson. – 4th ed. – Pearson, 2012. – 658 p.
328. Hennessy J., West M.A. Intergroup behavior in organizations: a field test of social identity theory // *Small Group Research*. 1999. – Vol.30. – P.361-382.
329. Hewstone M., Rubin M., Willis H. Intergroup Bias // *Annual Psychological Review*, 2002. – No 53, P. 575-604
330. Hodson G, Dovidio J.F., Esses V.M. Ingroup identification as a moderator of positive-negative asymmetry in social discrimination // *European Journal of Social*

- Psychology. 2003. Vol. 33. P. 215-233.
331. Hofstede G. Cultural differences in Teaching and Learning // International Journal of Intercultural Relations. 1986 № 10.
  332. Holmes, J. Gendered Talk at Work: Constructing Gender Identity Through Workplace Discourse. – 2007, Wiley-Blackwell. – 264 p.
  333. Holvino E. Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies // Gender, Work and Organization. Vol. 17 No. 3 May 2010.
  334. Husso M., Hirvonen H. Gendered Agency and Emotions in the Field of Care Work // Gender, Work and Organization. Vol. 19 No. 1 January 2012.
  335. Ishikawa A. Corporate Social Responsibility for Employees: Japanese and Russian Contexts. [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 4. С. 68-75. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
  336. Jacobs, A.W., Padavic, I. Hours, Scheduling and Flexibility for Women in the US Low-Wage Labour Force // Gender, Work and Organization. Vol. 22 No. 1 January 2015, pp. 67-86.
  337. Jetten J., Spears R., Intergroup distinctiveness and differentiation: a meta-analytic integration // Journal of Personal and Social Psychology. 2004. Vol.86 P.862-879.
  338. Jex, S.M., Britt T.W. Organizational psychology. – Willey. – 2008. – 648 p.
  339. Jones S., McEwen M. (2000). A Conceptual Model of Multiple Dimensions of Identity. Journal of College Student Development, 41, 405-413.
  340. Kanter R.M. Men and Women of the Corporation. – N.Y.: Basic Books, 1993.
  341. Kelan E.K. Gender Logic and (Un)doing Gender at Work //4Gender, Work and Organization. Vol. 17 No. 2 March 2010.
  342. Kensbock, S., Bailey,G., Jennings G., Patiar, A. Sexual Harassment of Women Working as Room Attendants within 5-Star Hotels // Gender, Work and Organization. Vol. 22 No. 1 January 2015, pp. 36-50.
  343. Kimmel, M.S. (2003). Masculinity as Homophobia: Fear, Shame, and Silence in the Construction of Gender Identity. In M. S. Kimmel & A. L. Ferber (Eds.), Privilege: A Reader (pp. 51-74). Boulder, CO: Westview.
  344. Kimmel M. The Gendered Society. 5<sup>th</sup> Edition. / M. Kimmel– Oxford University Press, 2012. – 528 p.
  345. Kinnunen U., Rantanen J., Mauno S., Peeters M.C.W. Work-Family Interaction // An introduction to contemporary work psychology / Ed. By M.C.W. Peeters et al. – Wiley Blackwell, 2014. – P. 267-289.
  346. Kline, T.J. Psychological testing: A practical approach to design and evaluation. – CA: Sage Publications. – 2005. – 368 p.
  347. Konrad A.M., Yang Y. Is using work–life interface benefits a career- limiting move? An examination of women, men, lone parents, and parents with partners // Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 33, 1095–1119 (2012)
  348. Kropf, M.B. Flexibility initiatives: current approaches and effective strategies // Women in Management Review. Vol. 14 #5. 1999, p. 177-185.
  349. Lim V.K.G., Kim T-Y. The Long Arm of the Job: Parents’ Work–Family Conflict and Youths’ Work Centrality // Applied Psychology: an International Review, 2014, 63 (1), p. 130-150.
  350. Lindgreen, A., Swaen, V. Corporate Social Responsibility // International Journal of Management Reviews (2010), P. 1-7.
  351. Lockwood, N.R. Work / Life Balance: Challenges and Solutions. – Society for Human Resource Management, 2003. – 10 p.

352. Lorber, J. (2000). "Night to His Day": The Social Construction of Gender. In M. Adams, W. J. Blumenfeld, R. Casaneda, H. W. Hackmann, M. L. Peters, & X. Zuniga (Eds.), *Readings for Diversity and Social Justice* (pp. 203-213). New York: Routledge.
353. Lyness K.S., Judiesch M.K. Gender Egalitarianism and Work–Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries // *Applied Psychology: an International Review*, 2014, 63 (1), p. 96-129.
354. Marcinkus W.C., Whelan-Berry K.S., Gordon J.R. The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women // *Women in Management Review*. Vol. 22 # 2. 2007, p. 86-111.
355. Marshak R.J. Organization development as a profession and a field // *The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives* / Ed. by Jones B.B. et al.– Preiffler An Imprint of Wiley, 2006. P.13–27.
356. Masuda A.D., Poelmans S.A., Allen T.D., Spector P.E. et al. Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters // *Applied psychology: an international review*, 2012, 61 (1), P. 1–29.
357. Mavin, Sh. Venus envy: problematizing solidarity behavior and queen bees // *Women in Management Review*. Vol. 21 #4. 2006, P. 264-276.
358. McCann D. Sexual harassment at work: National and international responses. Conditions of Work and Employment Programme // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=Sexual+Harassment&locale=en\\_US](http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=Sexual+Harassment&locale=en_US)
359. Melamed T. Barriers to Women's Career Success: Human Capital, Career Choices, Structural Determinants, or Simply Sex Discrimination // *Applied Psychology: an International Review*, 1995, 44 (4). 295-314
360. Messner M.A. *Politics of Masculinities. Men in Movements.* – L.: Sage, 1997.
361. Metz I. Organizational Factors, Social Factors, and Women's Advancement // *Applied Psychology: an International Review*, 2009, 58 (2), 193–213.
362. Millet K. *Sexual Politics.* N. Y., 1990. P. 23-58.
363. Mitchell J. *Psychoanalysis and Feminism.* New York: Vintage Books, 1974.
364. Moore S., Sikora P., Grunberg L., Greenberg E. Managerial women and the work-home interface: does age of child matter? // *Women in Management Review*. Vol. 22 #72. 2007, P. 568-587.
365. Mueller R.E. The effect of marital dissolution on the labour supply of males and females // *The Journal of Socio-Economics* Vol 34, issue 6, Dec. 2005, P 787-809.
366. Muse L., Harris S.G., Giles W.F., Feild H.S. Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? // *Journal of Organizational Behavior*. 29, 171–192 (2008)
367. Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. // *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
368. Olsson S. Gender heroes: male and female self-representations of executive identity // *Women in Management Review*. 2002. Volume 17. Number 3/4 P. 142-150
369. Ozer, D.J. (1989). Construct validity in personality assessment. In D.M. Buss & N. Cantor (Eds.), *Personality psychology. Recent trends and emerging directions* (pp. 224-234). New York: Springer-Verlag.

370. Panizza U., Zhen-Wei Qiang Ch. Public-private wage differential and gender gap in Latin America // *The Journal of Socio-Economics* Vol 34, issue 6, December 2005, P. 810-833.
371. Perry-Jenkins, M., Goldberg, A.E. et al. Shift work, role overload, and the transition to parenthood // *Journal of Marriage and Family* 69 (February 2007), pp. 123 – 138.
372. Pleck J. *The Myth of Masculinity* (Cambridge: M.I.T. Press, 1981).
373. Ramamoorthy N., Flood P. et al. Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model // *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, P. 142-150, June 2005
374. Rayman, P., Bailyn, L., Dickert, J. et al. Designing organizational solutions to integrate work and life // *Women in Management Review*. Vol. 14 1999, p. 164-176.
375. Ridgeway, C.L. Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment // *American Sociological Review*. Vol. 62, No. 2 (Apr., 1997), pp. 218-235.
376. Roche, M., Haar, J.M. Work-Family Interface Predicting Needs Satisfaction: The Benefits for Senior Management [Электронный ресурс] // *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business* Vol. 1, Iss. 1, 2010, pp: 12–23. Режим доступа: <http://www.ejsbrb.org>
377. Rubchak, M. J. (2001). In Search of a Model: Evolution of a Feminist Consciousness in Ukraine and Russia. *European Journal of Women's Studies*, 8(2), 149-160.
378. Rubenstein, M. “Dealing with sexual harassment at work: The experience of industrialised countries”, in *Conditions of Work Digest: Combating sexual harassment at work*, Vol. 11, No. 1, 1992, p. 11.
379. Salami, S.O. Influence of culture, family and individual differences on choice of gender-dominated occupations among female students in tertiary institutions // *Women in Management Review*. Vol. 22 #8. 2007, p. 650-665.
380. Santos, G.G. Narratives about Work and Family Life among Portuguese Academics// *Gender, Work and Organization*. Vol. 22 No. 1 January 2015, p.1-15
381. Saul, J. Stop Thinking So Much About ‘Sexual Harassment’ // *Journal of Applied Philosophy*, Vol. 31, No. 3, 2014 doi: 10.1111/japp.12058 p.307-321
382. Scott, K.L., Ingram A., Zagencyk, Th.J., Shoss, M.K. Work–family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences // *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2015), 88, 203–218
383. Self, Sh. What makes motherhood so expensive? The role of social expectations, interdependence and coordination failure in explaining lower wages of mother // *The Journal of Socio-Economics* Vol 34, issue 6, December 2005, P 850-865.
384. Shafiro, M.V., Himelein, M.J., (2003). Ukrainian and U.S. American Females: Differences in Individualism/Collectivism and Gender Attitudes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 297-303.
385. Sheridan, F. Gender, language and the workplace: an exploratory study // *Women in Management Review* Vol. 22 No. 4, 2007 pp. 319-336
386. Sinangil, H.K., Ones, D.S. Gender Differences in Expatriate Job Performance // *Applied Psychology: an International Review*, 2003, 52 (3), 461–475
387. Smithson, J., Stokoe, E.H. Discourses of Work–Life Balance: Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations // *Gender, Work and Organization*. Vol. 12 No. 2 March 2005, – P.147-168.
388. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* / Ed. by A. Haslam, D. van Knippenberg et al. – Psychology Press. – 2003. - 352p.

389. Steans, J. *Gender and International Relations*, 3rd Edition. – Polity. – 2013. – 288 p.
390. Stone-Romero, E.F., Stone, D.L., E., Salas, E. The Influence of Culture on Role Conceptions and Role Behavior in Organizations // *Applied Psychology: an International Review*, 2003, 52 (3), 328–362.
391. Stork D., Wilson F. The new workforce reality: insights for today, implications for tomorrow [Электронный ресурс] // Simmons School of Management. Режим доступа : [www.simmons.edu/som/research/centers/cgo/publications/index.php](http://www.simmons.edu/som/research/centers/cgo/publications/index.php)
392. Straub C. A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe // *Women in Management Review*. 2007. Vol. 22 No. 4, P. 289-304.
393. Taifel, H. *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1982.
394. *The Handbook of Language, Gender, and Sexuality*, 2nd Edition /S. Ehrlich (Editor), V. Meyerhoff (Editor), J. Holmes (Editor). – 2014, Wiley-Blackwell. – 688 p.
395. Thompson, M.E., Armato, M. *Investigating Gender*. – Polity. – 2011. – 400 p.
396. Tombari, N., Spinks, N. The work-family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions – a retrospective look at lessons learned // *Women in Management Review*. 1999, Volume 14, Number 5, P. 186-193.
397. Turner, J. *Social Categorization and Self-concept: A social cognitive theory of group behaviour* // *Advances in group processes*. London, 1985. P. 77-121.
398. Vanbeselaere, N. The impact of in-group and out-group homogeneity / heterogeneity upon intergroup relations // *Basic and Applied Psychology*. 1991. Vol.12. P. 291-301.
399. Vinnicombe, S. et al. Sex role stereotyping and requisites of successful top managers // *Women in Management Review*. 2002. Volume 17. Number 3/4 P. 120-130
400. Waldstrom, Ch., Madsen, H. Social relations among managers: old boys and young women's networks // *Women in Management Review*. 2007. Vol. 22 N2, P. 136-147.
401. Weyer, B. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders // *Women in Management Review*. Vol. 22 #6. 2007, P. 482-496.
402. Wille, B., De Fruyt F., Feys, M. Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict // *Applied Psychology: An International Review*, 2013, 62 (1), P. 124-156.
403. *Work-Life Balance. A psychological Perspective* / Edited by F. Jones, R.J. Burke, M. Westman. – New York, Psychology Press, 2008, 320 p.
404. Worley, C.G., Feyerherm, A.E. Reflections on the Future of Organization Development // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2003. Vol. 39. – P. 97–115.
405. Wright, E.O., Baxter, J., The Gender Gap in Workplace Authority: A Cross-National Study // *American Sociological Review*. Vol. 60, No. 3 (Jun., 1995), P. 407-435.
406. Xenikou, A. The Cognitive and Affective Components of Organizational Identification: The Role of Perceived Support Values and Charismatic Leadership // *Applied Psychology*. Volume 63, Issue 4, P. 567–588, October 2014
407. Zhurzhenko, T. (2001). Free Market Ideology and New Women's Identities in Post-Socialist Ukraine. *The European Journal of Women's Studies*, 8(1), 9-49.

## ПІСЛЯМОВА

Ми сподіваємося, що впровадження представлених у монографії підходів до дослідження гендерної взаємодії персоналу організацій, система гендерно-орієнтованих програм психолого-організаційного супроводу персоналу організацій сприятиме психологічному забезпеченню діяльності менеджерів та персоналу організацій і, відповідно, підвищенню ефективності діяльності сучасних підприємств.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження та побажання щодо можливостей використання матеріалів, представлених у монографії, а також удосконалення їх змісту автору за електронною адресою: [tkalych@ua.fm](mailto:tkalych@ua.fm)

## ДОДАТКИ

### АВТОРСЬКІ МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### Додаток А. 1

#### Методика діагностики типів гендерної взаємодії персоналу організацій

**Інструкція для форми А / Б:** оцініть, будь ласка, Ваше ставлення до запропонованих суджень відносно чоловіків / жінок, з якими ви працюєте, за шкалою:

1 — повністю не згоден	5 — згоден більше ніж наполовину
2 — згоден в малому ступені	6 — згоден майже повністю
3 — згоден майже наполовину	7 — згоден повністю
4 — згоден наполовину	

#### Форма А (Взаємодія з чоловіками)

№	Твердження опитувальника	Оцінка
1	Чоловіки мене розуміють	
2	Чоловіки надають мені емоційну підтримку	
3	З чоловіками у мене виникають довірливі відносини	
4	З чоловіками я спілкуюся частіше	
5	Чоловіки викликають в мене захоплення	
6	З чоловіками у мене виникають конфлікти	
7	Я підтримую точку зору чоловіків з багатьох питань професійної діяльності	
8	Чоловіки мене радують	
9	З чоловіками я конкурую в роботі	
10	Чоловіки мене недолюблюють	
11	Чоловіки сприяють моєму професійному розвитку	
12	З чоловіками у мене співпадають професійні інтереси	
13	Чоловіки розчаровують мене	
14	Чоловіки надають мені практичну підтримку	
15	Чоловіки надають мені інтелектуальну підтримку	
16	З чоловіками я конкурую в приватному житті	
17	З чоловіками я вступаю в суперечки та дискусії	
18	Чоловіки контролюють мою поведінку	
19	З чоловіками мені цікаво працювати	
20	Чоловіки перешкоджають моєму кар'єрному зростанню	
21	Чоловіків я уникаю в роботі	
22	Я підтримую точку зору чоловіків з багатьох питань особистісного життя та стосунків	
23	З чоловіками взаємодія мені вигідна	
24	З чоловіками я зберігаю дистанцію	
25	Чоловіки прислухаються до моєї професійної думки	
26	Колегі-чоловіки для мене – взірці для наслідування в роботі	
27	З чоловіками я підтримую ділові взаємини	
28	З чоловіками я говорю про особисте	
29	Чоловіки є для мене прикладом у житті	
30	З чоловіками я підтримую дружні стосунки	



**Форма Б (Взаємодія з жінками)**

<i>№</i>	<i>Твердження опитувальника</i>	<i>Оцінка</i>
1	Жінки мене розуміють	
2	Жінки надають мені емоційну підтримку	
3	З жінками у мене виникають довірливі відносини	
4	З жінками я спілкуюся частіше	
5	Жінки викликають в мене захоплення	
6	З жінками у мене виникають конфлікти	
7	Я підтримую точку зору жінок з багатьох питань професійної діяльності	
8	Жінки мене радують	
9	З жінками я конкурую в роботі	
10	Жінки мене недолюблюють	
11	Жінки сприяють моєму професійному розвитку	
12	З жінками у мене співпадають професійні інтереси	
13	Жінки розчаровують мене	
14	Жінки надають мені практичну підтримку	
15	Жінки надають мені інтелектуальну підтримку	
16	З жінками я конкурую в приватному житті	
17	З жінками я вступаю в суперечки та дискусії	
18	Жінки контролюють мою поведінку	
19	З жінками мені цікаво працювати	
20	Жінки перешкоджають моєму кар'єрному зростанню	
21	Жінок я уникаю в роботі	
22	Я підтримую точку зору жінок з багатьох питань особистісного життя та стосунків	
23	З жінками взаємодія мені вигідна	
24	З жінками я зберігаю дистанцію	
25	Жінки прислухаються до моєї професійної думки	
26	Колегі жінки для мене – взірець для наслідування в роботі	
27	З жінками я підтримую ділові взаємини	
28	З жінками я говорю про особисте	
29	Жінки є для мене прикладом у житті	
30	З жінками я підтримую дружні стосунки	

**Ключ:**

<i>№</i>	<i>Шкала (тип взаємодії)</i>	<i>Номер твердження</i>	<i>Низький рівень</i>	<i>Середній рівень</i>	<i>Високий рівень</i>
1	Партнерсько-професійний	7, 11, 12, 14, 15, 19, 23, 25, 26, 27	10 – 32	32 – 54	54 – 70
2	Партнерсько-соціальний	1, 2, 3, 4, 5, 8, 22, 28, 29, 30	10 – 32	32 – 54	54 – 70
3	Конфліктно-дистантний	6, 9, 10, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 24	10 – 18	18 – 39	39 – 70

## Додаток А. 2

### Опитувальник з визначення гендерної дискримінації в організаціях

**Інструкція:** оцініть, будь ласка, Ваше ставлення до запропонованих суджень відносно організації, в якій ви працюєте, за шкалою:

<b>1</b> — повністю не згоден	<b>5</b> — згоден більше ніж наполовину
<b>2</b> — згоден в малому ступені	<b>6</b> — згоден майже повністю
<b>3</b> — згоден майже наполовину	<b>7</b> — згоден повністю
<b>4</b> — згоден наполовину	

№	<i>Твердження опитувальника</i>	оцінка
1	Жінки в нашій організації цінуються так само як і чоловіки	
2	Установки стосовно жінок змінюються в нашій організації	
3	В нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок	
4	В нашій організації серйозно ставляться до сексуальних домагань на роботі	
5	В нашій організації відповідально сталяться до декретної відпустки	
6	В нашій організації жінки так само успішні як і чоловіки	
7	В нашій організації жінки потерпають від дискримінації	

## Додаток А. 3

### Опитувальник з визначення балансу «робота – життя» персоналу організацій

**Інструкція:** оцініть, будь ласка, Ваше ставлення до запропонованих суджень відносно організації вашої роботи на підприємстві, на якому ви працюєте, за шкалою:

1 — повністю не згоден	5 — згоден більше ніж наполовину
2 — згоден в малому ступені	6 — згоден майже повністю
3 — згоден майже наполовину	7 — згоден повністю
4 — згоден наполовину	

№	Твердження опитувальника	оцінка
1	Я не можу відділити роботу від вільного часу	
2	Я доступний для роботи 24 години на добу	
3	Я думаю про роботу, коли я не на роботі	
4	Мені складно виділити час для відпустки	
5	Працюючи, мені важко задовольняти моє бажання спілкуватися з родиною та мати вільний час	
6	Я впливаю на зміст моєї роботи	
7	Я можу вільно планувати свою роботу	
8	Моя робота цікава та складна	
9	Моя робота передбачає відрядження	
10	За потреби я можу взяти відгул	
11	У мене занадто багато робочих завдань	
12	Мені доводиться мати справу з багатьма проблемами протягом робочого дня	
13	Мої найближчі колеги також і мої друзі	
14	Мій керівник підтримує мене	
15	Я не почуваюся самотнім на роботі	
16	Робота задовільняє мою потребу у соціальних контактах	

**Ключ:**

Шкала	№ твердження	Макс. кільк. балів
Відсутність балансу навантаження	1, 2, 3, 4, 5	35
Планування робочого часу та його змісту	6, 7, 8	21
Складність робочих завдань;	9, 10, 11, 12	28
Соціальні контакти	13, 14, 15, 16	28

Наукове видання

**Ткалич Маріанна Григорівна**

**ПСИХОЛОГІЯ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЙ**

монографія

Підп. до друку 05.10.2015. Формат 60X90/16. Папір офсетний  
Друк цифровий. Умовн. друк. арк. 18.45  
Замовлення № 156. Наклад 300 прим.

---

Запорізький національний університет  
69600, м. Запоріжжя, МСП-41  
вул. Жуковського, 66

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2952 від 30.08.2007 р.