

УДК: 159.922.1

© Ткалич М.Г., 2015 р.

orcid.org/0000-0003-4101-9659

М.Г. Ткалич
Національний університет,
м. Запоріжжя

ГЕНДЕРНО-ОРИЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПСИХОЛОГІЧНОМУ СУПРОВОДІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

В статті визначені зміст та основні стратегії реалізації гендерно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом організацій. Представлені теоретико-методологічні основи системного підходу у психологічному супроводі персоналу організацій. Проаналізовані зміни в суспільних, економічних та психологічних умовах здійснення організаціями їхньої діяльності. Дієвою стратегією реалізації цього підходу в організаціях визначено створення різноманітних програм балансу «робота – життя» / «робота – сім'я» персоналу організацій, заходів соціальної підтримки співробітників, тренінгів, спрямованих на особистісно-професійний розвиток, покращення гендерної взаємодії між гендерними групами та всередині них. Визначено основні гендерні відмінності у досягненні балансу «робота – життя». Висвітлено основні завдання авторської програми балансу «робота – життя», яка містить наступні 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.

Ключові слова: гендерно-орієнтований підхід, психологічний супровод, персонал організацій, баланс «робота – життя», гендерна взаємодія.

М.Г. Ткалич

ГЕНДЕРНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ СОПРОВОЖДЕНИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье определены содержание и основные стратегии реализации гендерно-ориентированного подхода в работе с персоналом организаций. Представлены теоретико-методологические основы системного подхода в психологическом сопровождении персонала организаций. Проанализированы изменения в общественных, экономических и психологических условиях осуществления организациями их деятельности. Действенной стратегией реализации этого подхода в организациях определено создание различных программ баланса "работа – жизнь" / "работа – семья" персонала организаций, мер социальной поддержки сотрудников, тренингов, направленных на личностно-профессиональное развитие, улучшение гендерного взаимодействия между гендерными группами и внутри них. Определены основные гендерные различия в достижении баланса "работа – жизнь". Освещены основные задачи авторской программы баланса "работа – жизнь", которая содержит следующие составляющие: меры социальной поддержки персонала организа-

ций; организационные и индивидуальные меры и стратегии формирования баланса «работа – семья (личная жизнь)» / «семья (личная жизнь) – работа»; тренинговую программу развития гендерного взаимодействия персонала организаций.

Ключевые слова: гендерно-ориентированный подход, психологическое сопровождение, персонал организаций, баланс «работа – жизнь», гендерное взаимодействие.

М.Н. Tkalych

GENDER-ORIENTED APPROACH TO PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATIONS

The paper described the basic content and implementation strategy of the gender-oriented approach in HR-work in organizations. We considered theoretical and methodological foundations of gender-based systematic approach to psychological of personnel of organizations. The analysis of the problem has shown the changes in the social, economic and psychological conditions of organizing the activities of enterprises. An effective strategy for the implementation of the gender-oriented approach in organizations is to create various programs of work – life balance / work – family balance of personnel, programs of social support, different trainings of personal and professional development, improving the interaction between gender and within gender groups in organizations. The main gender differences in achieving work – life balance were determined in our study. The basic tasks of the author's gender-oriented work – life balance program were described. The program includes the following components: measures of social support of personel in the organizations; organizational and individual measures and strategies of the development of work – family (private life) balance / family (private life) – work balance; training program of gender interaction of personnel in the organizations.

Keywords: gender-oriented approach, psychological support, personnel of organizations, "work – life balance", gender interaction.

Постановка проблеми. Гендерна дискримінація на робочому місці (в оплаті праці, кар'єрному просуванні), проблема гендерного мобінгу, сексуальних домагань, сексизму, порушення гендерної взаємодії персоналу організацій, відсутність балансу “робота – життя” співробітників – всі ці проблеми сучасних організацій знижують рівень задоволеністю роботою, призводять до емоційного вигорання, відбиваються на ефективності і конкурентоздатності підприємства. На наш погляд, психолого-організаційними умовами подолання цих проблем є впровадження гендерно-орієнтованого системного підходу у психологічний супроводу персоналу організацій.

Аналіз актуальних досліджень дозволяє нам визначити теоретико-методологічні основи гендерного підходу в психологічній роботі в організації, до яких належать:

- концепція організаційного розвитку та управління змінами в організації Л.М. Карамушки;

- роботи, в яких відображені теоретико-методологічні основи організаційного розвитку, управління сучасними організаціями, організаційної взаємодії в умовах змін (Т.Ю. Базаров, О.І. Бондарчук, І.В. Ващенко, А.О. Деркач, С.Д. Максименко, Л.М. Мітіна, В.В. Москаленко, Л.Е. Орбан-Лембрик, J. Arnold et al., D. Bartram, H.S. Becker et al., R. Beckhard, G.R. Bushe et al., T.G. Cummings et al., A. Furnham, N. Ramamoorthy et al.);

- дослідження особливостей формування гендерної взаємодії як важливої складової системи соціальних та організаційних відносин С.Л. Бем, Т.В. Говорун та ін., П.П. Горностая, І.С. Клециної, В.В. Москаленко, Л.М. Ожигової, Т.М. Титаренко, G.R. Elly et al., H. Gottfried, R.M. Kanter, M. Kimmel);

- окремі дослідження балансу “робота – життя” персоналу організацій T.D. Allen et al., T.K. Billing et al., C. Emslie C et al., M.R. Frone, M.J. Grawitch et al., U. Kinnunen et al., N.R. Lockwood, P. Rayman et al., M. Roche et al., K.L. Scott et al., Sh. Self, D. Stork et al., C. Straub;

- технології роботи практичних та організаційних психологів, які представлені у роботах Т.Ю. Базарова, Г.Х. Бакірової, А.М. Гуревич, Л.М. Карамушки, Л.М. Карнозової, Л. Кроля та ін., А.В. Мартинової, Г.Ж. Моносової, О.В. Сидоренко, К. Фопеля, а також розроблені у рамках діяльності лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.

Мета дослідження полягає у визначенні змісту та основних стратегій реалізації гендерно-орієнтованого підходу у психологічному супроводі персоналу організацій.

Виклад основного матеріалу. Отже, важливою умовою ефективної діяльності сучасних організацій є психолого-організаційний супровід персоналу організацій, який не лише підвищує ефективність діяльності сучасних організацій, допомагає покращити організаційні взаємини, але також сприяє особистісно-професійному розвитку співробітників.

Дослідження F. Belle [5], T.K. Billing et al. [6], T.G. Cummings et al. [7], C. Emslie et al. [8], M.J. Grawitch et al. [10], U. Kinnunen et al. [11], M. Roche et al. [14] та ін. довели, що психолого-організаційний супровід персоналу організацій, а саме: 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 та досягненні високих рівнів конкурентоспроможності та ефективності на ринку праці.

A.D. Masuda et al. [12] відзначає також необхідність у спеціальних програмах для персоналу, оскільки в організаціях більшає кількість жінок, пар, в яких обидва партнери працюють, сімей з одним батьком, і тих, хто доглядає батьків похилого віку. Таким чином, співробітники сьогодні більш ніж коли-небудь, чекають і вимагають гнучкості на робочому місці, організаційної політики “дружньої до родини”, щоб впоратися з сімейними зобов’язаннями. Окрім цього, необхідність гендерно-орієнтованих програм психолого-організаційного супроводу персоналу обумовлена наступними змінами в суспільних, економічних та психологічних умовах здійснення організаціями їхньої діяльності:

- демографічні та соціальні зміни, які призвели до появи великої кількості жінок у професійній сфері, появи працюючих матерів, які вже стали нормою, а не виключенням, зростання середнього віку співробітників;
- розвиток технологій (мобільні телефони, інтернет, електронна пошта) які забезпечують можливості поєднання роботи та особистого, сімейного життя, виконання роботи на відстані від робочого місця;
- виклики сучасності, що підвищили вимоги до гнучкості співробітників і організацій, до їхніх можливостей відповідати змінам;
- більшає кількість співробітників, які мають більше однієї роботи;
- збільшення кількості робочих годин, що призводить до перенавантаження персоналу, а, отже робоче середовище стає більш стресовим і потребує “розвантаження”.

Окрім цього, дані наших емпіричних досліджень [1 – 3], свідчать про наявність кола проблем у гендерній взаємодії персоналу організацій, обумовленими, в тому числі, наявністю гендерної професійною диференціацією та сегрегацією, нерівним професійним та економічним статусом гендерних груп, різними можливостями для чоловіків і жінок здійснювати професійну діяльність, розвивати власну кар’єру, гендерних мобінгом, сексуальними домаганнями на робочому місці та ін.

Отже, на наш погляд, сьогодні перед організаціями стоїть завдання запропонувати персоналу гнучкі та інноваційні рішення, які збільшать продуктивність їх професійної діяльності без шкоди для благополуччя, фізичного та психологічного здоров’я, сімейних, особистих стосунків та інших аспектів їхнього життя, а також покращить організаційну взаємодію та міжособистісні взаємини персоналу в організаціях.

Одним з важливих завдань у створенні таких програм психолого-організаційного супроводу персоналу є використання гендерно-орієнтованого підходу, який виступає методологічною основою досліджень у психології гендеру, сутність якого полягає у врахуванні інтересів

усіх соціально-статевих, гендерних груп суспільства в процесі визначення спеціальних заходів, спрямованих на досягнення гендерної рівності [1].

Гендерно-орієнтований підхід у психологічній роботі з персоналом організації визначається нами як методологічна і методична основа практичної діяльності з організації психологічного супроводу персоналу організації, забезпеченні рівних прав і можливостей в особистісно-професійному розвитку співробітників, незалежно від їх статевої приналежності або приналежності до певної гендерної групи.

На наш погляд, дієва стратегія реалізації цього підходу в організаціях ґрунтується на тому, щоб інтереси і досвід персоналу всіх гендерних груп, стали невід'ємним критерієм при розробці загальної концепції, здійсненні моніторингу та оцінці загальних напрямків діяльності на всіх організаційних рівнях і в усіх організаційних програмах і заходах психологічної роботи з персоналом з тим, щоб співробітники могли одержувати рівні права і 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 у наймі, визначені заробітної плати, кар'єрному просуванні, професійній реалізації, а також надання рівних можливостей чоловікам і жінкам здійснювати професійну діяльність, розбудовувати власну кар'єру, підвищувати власний професійний рівень, поєднувати роботу та всіх інші сторони власного життя.

В роботах Т.Д. Allen et al. [4], С. Emslie et al. [8], М.Р. Frone [9], М. Roche et al. [14], та ін. відзначається, що організації потребують створення програм та ініціатив на рівні стратегічного HR-менеджменту: тренінги професійних навичок, тренінги особистісного розвитку, матеріальна та нематеріальна винагорода, мотиваційні програми, оновлення робочого дизайну та виконавчого менеджменту. Згідно дослідженням, це дає можливість організаціям бути більш продуктивними та прибутковими. У впровадженні таких програм важливими є залучення та поширення досліджень з цієї проблеми.

На наш погляд, 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 і партнерсько-соціального типу гендерної взаємодії в організаціях, уникнення негативних наслідків інгрупового фаворитизму, аут- та інгрупової дискримінації [2].

До одного з основних напрямів реалізації гендерно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом організацій належить розробка та впрова-

дження програм балансу “робота – життя” на рівні кадрової політики організації.

Баланс “робота – життя” є категорією, що визначається дослідниками як суб’єктивна загальна оцінка індивідом своєї власної ситуації між роботою та іншими сферами життя співробітника, сім’єю, а також як наявність певної кількості компонентів, які визначають цей баланс [15].

Аналіз *гендерних відмінностей у балансі “робота – життя”* показав, що загалом такі відмінності спостерігаються у кар’єрних можливостях, доступі до можливостей розвитку кар’єри, кількості годин, які витрачають співробітники на роботу і сім’ю, конфлікті “робота – сім’я”, рольовому стресі, стратегіях управління балансом “робота – життя” [4]. Згідно дослідженням, жінки частіше відчувають конфлікт “сім’я – робота”, а чоловіки – “робота – сім’я” [15].

Чоловіки і жінки також мають відмінності у сприйнятті їх робочих ролей: 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 можливостей.

Нами були також визначені наступні умови впровадження гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу організацій:

- залучення персоналу усіх рівнів – від менеджменту до співробітників (в тому числі у діагностику поточної ситуації з гендерною взаємодією, гендерною дискримінацією, балансом “робота – життя”);

- командний підхід, який передбачає взаємозалежні процеси на всіх організаційних рівнях;

- чіткі індикатори продуктивності роботи та якості життя персоналу;

- гарантії персоналу: підвищення продуктивності роботи та покращення взаємодії не буде обмежувати професійні та особистісні здобутки та доходи; усунення гендерної дискримінації щодо однієї групи не передбачає її появи щодо іншої;

- винагорода: всі учасники процесу винагороджуються та отримують визнання за ризик та креативність, які забезпечують створення та імплементацію програм;

- комунікація: зрозумілий механізм, позитивний, гармонійний шлях взаємодії, передачі інформації, отримання завдань;

- включення концепції балансу “робота – життя”, тренінгів з розвитку гендерної взаємодії персоналу у плани організації.

З точки зору Р. Rayman et al., для розробки таких програм потрібно відповісти на наступні питання: 1) Як організована робота на конкретному підприємстві? 2) Як така організація роботи впливає на особисте життя

співробітників? 3) Як зміни у робочому процесі вплинуть на здобутки організації та життя співробітників [13]?

Зазвичай дослідники виокремлюють такі заходи: довготривала взаємодія, робота з організаційною культурою, постійний моніторинг та збір даних, врахування як потреб співробітників, так і потреб організації, які повинні доповнювати одне одного [4; 11; 15]. Окрім цього необхідним, на наш погляд, є проведення спеціальних досліджень з визначення рівня балансу “робота – життя” персоналу на конкретному підприємстві [3].

Також зауважимо, що оскільки мова йде про психолого-організаційний супровод персоналу організацій, то, на наш погляд, всі заходи в рамках програми балансу “робота – життя” повинні бути представлені на двох рівнях: організаційному та індивідуальному (особистісному).

Нами була розроблена *гендерно-орієнтована програма балансу “робота – життя”*, яка містить наступні 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.

Визначення джерел соціальної підтримки передбачає уточнення ресурсів, організаційних заходів та особистісних стратегій надання інструментальної та експресивної підтримки.

Організаційні заходи з формування балансу включають реалізацію таких завдань: визначення основних організаційних заходів програми балансу; аналіз формальної та неформальної організаційної політики та культури балансу “робота – життя”; визначення вмінь та поведінки менеджерів зі сприяння балансу.

Індивідуальні стратегії формування балансу спрямовані на аналіз основних індивідуальних стратегій та етапів досягнення балансу “робота – життя”, особистих стратегій розподілу ресурсів; визначення особистісних вмінь та поведінки персоналу, які сприяють балансу.

Розробка тренінгової програми розвитку гендерної взаємодії персоналу передбачає наступні кроки: визначення мети, завдань, методики та принципів тренінгової програми; побудову структури та змістовної характеристики тренінгу; аналіз ефективності впровадження тренінгової програми. Модулі тренінгу присвячені як балансу “робота – життя” персоналу організацій та його гендерним особливостям, так і гендерній взаємодії в організації та можливостям її розвитку.

Тренінг розвитку гендерної взаємодії визначається нами як гендерно-орієнтований метод 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.

Результати впровадження розробленої нами програми балансу “робота – життя”, апробація тренінгу розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій будуть висвітлені у наступних публікаціях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Нами були визначені основні складові та особливості гендерно-орієнтованого підходу у психологічному супроводі персоналу організацій. Обґрунтована актуальність його впровадження та суспільні, економічні та психологічні особливості діяльності сучасних організацій, які потребують його застосування. Представлена гендерно-орієнтована програма роботи з персоналом організацій, яка включає як заходи на рівні кадрової політики (заходи соціальної підтримки, організаційні стратегії у досягненні балансу “робота – життя персоналом”, так і роботу на особистісному рівні – індивідуальні стратегії формування балансу “робота – життя”, тренінгову програму розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій. На наш погляд, подібні програми повинні “працювати” в організаціях на постійній основі – це забезпечить системність та ґрунтовність цього напрямку роботи з персоналом організацій.

Література

1.Ткалич М.Г. Гендерна дискримінація в сучасних українських організаціях: результати емпіричного дослідження / М.Г. Ткалич // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / За ред. С.Д. Максименка та ін. — К., 2014. — Т. I. — Вип. 41. — С. 117-121.

2.Ткалич М.Г. Психолого-організаційні особливості типів гендерної взаємодії персоналу організацій // Психологічні перспективи, Випуск 25. — Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2014. — С. 229-240.

3.Ткалич М.Г. Социально-психологические особенности оценки баланса «работа – жизнь» персоналом организаций // Веснік Гродзенскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя Янкі Купалы. — Серыя 3. Філалогія. Педагогіка. Псіхалогія. — № 1(190). — 2015. — С. 136-141.

4.Allen T.D. The Work-Family Role Interface: A Synthesis of the Research from Industrial and Organizational Psychology / T.D. Allen // Handbook of Psychology, Second Edition, edited by Irving B. Weiner. — P. 698-718.

5. Belle F. Women managers and organizational power / F. Belle // *Women in Management Review*. — 2002. — Vol. 17. — № 3/4. — P. 151-156.
6. Billing T.K. Work-Family Conflict and Organisationally Valued Outcomes: The Moderating Role of Decision Latitude in Five National Contexts / T.K. Billing, R.S. Bhagat, E. Babakus, B. Krishnan // *Applied Psychology: an International Review*. — 2014. — №63 (1). — P. 62-95.
7. Cummings T.G., Worley C.G. *Organization Development and Change*, 9-th ed. South-Western Cengage learning, 2009.
8. Emslie C. 'Live to Work' or 'Work to Live'? A Qualitative Study of Gender and Work-life Balance among Men and Women in Mid-life / C. Emslie, K. Hunt // *Gender, Work and Organization*. — Vol. 16. — № 1. — January 2009. — P.151-172.
9. Frone M.R. Work-family balance / M.R. Frone // In J.C. Quick, L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. — Washington, DC: American Psychological Association, 2003. — P. 143-162.
10. Grawitch M.J. Rethinking the Work-Life Interface: It's Not about Balance, It's about Resource Allocation / M.J. Grawitch, L.K. Barber, L. Justice // *Applied psychology: health and well-being*. — 2010. — № 2 (2). — P. 127-159.
11. Kinnunen U. Work-Family Interaction / U. Kinnunen, J. Rantanen, S. Mauno, M.C.W. Peeters // *An introduction to contemporary work psychology* / Ed. By M.C.W. Peeters et al. — Wiley Blackwell, 2014. — P. 267-289.
12. Masuda A.D. 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.
13. Rayman P. et al. Designing organizational solutions to integrate work and life // *Women in Management Review*. — Vol. 14. — 1999. — № 5. — P. 164-176.
14. Roche M. Work-Family Interface Predicting Needs Satisfaction: The Benefits for Senior Management / M. Roche, J.M. Naar [Електронний ресурс] // *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*. — Vol. 1. — 2010. — Iss. 1. —P. 12-23. Режим доступу: <http://www.ejsbrb.org>
15. *Work-Life Balance. A psychological Perspective* / Edited by F. Jones, R.J. Burke, M. Westman. — New York: Psychology Press, 2008. — 320 p.