

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Гайдамаха А.О.

**«Гендерні конфлікти у трудовому колективі: аналіз і шляхи
вирішення»**

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студентка групи ЕЕУПм-21

Гайдамаха А.О.

_____ (підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент О. Є.Цісецький

_____ (підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__ р.
Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

Тернопіль – 2018

АНОТАЦІЯ

Гайдамаха А.О. «Гендерні конфлікти у трудовому колективі: аналіз і шляхи вирішення» (на матеріалах підприємства КП «Тернопільелектротранс» м. Тернопіль) – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» з управління персоналом та економіки праці – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018 р.

Проаналізовано сутність, причини та наслідки гендерних конфліктів у трудовому колективі, зарубіжний досвід управління гендерними конфліктами у трудовому колективі. На прикладі КП «Тернопільелектротранс» здійснено аналіз сучасного стану гендерної конфліктності на підприємстві. Запропоновано основні напрями профілактики гендерних конфліктів на підприємстві.

ANNOTATION

Haydamakha A. O. Gender conflicts in staff: analysis and ways of solutions (on materials of Communal enterprise "Ternopilelektrotrans", Ternopil) – Manuscript.

Research on education and qualification of "master" Human Resources and Labor Economics – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018.

The essence, causes and consequences of gender conflicts in the work collective, foreign experience in managing gender conflicts in the work team are analyzed. An example of KP "Ternopillelectrotrans" analyzed the current state of gender conflict in the enterprise. The main directions of the prevention of gender conflicts in the enterprise are offered.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ КОНФЛІКТІВ	6
1.1. Сутність, причини та наслідки гендерних конфліктів у трудовому колективі.....	6
1.2. Методи управління гендерними конфліктами на підприємстві...	17
1.3. Зарубіжний досвід управління гендерними конфліктами у трудовому колективі.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГЕНДЕРНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
2.1. Загальна характеристика КП «Тернопільелектротранс»	36
2.2. Характеристика персоналу підприємства	42
2.3. Аналіз сучасного стану гендерної конфліктності у КП «Тернопільелектротранс»	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	70
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ГЕНДЕРНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	71
3.1. Подолання гендерних стереотипів у трудовому колективі	71
3.2. Гендерне бюджетування як інструмент профілактики гендерних конфліктів	82
3.3. Формування системи управління конфліктами в організації....	90
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	105

За останній час питання, пов'язані з особливостями статі людини та її психологічними відмінностями, входять до числа найбільш актуальних і обговорюваних у суспільстві. Ролі чоловіка і жінки в суспільному житті зазнають великих змін. Сьогодні жінки прагнуть зайняти в суспільстві ті соціальні позиції, які раніше традиційно належали чоловікам. Освоєння суто «чоловічих» сфер діяльності «слабкоюю» статтю не завжди позитивно сприймається «сильноюю» статтю. Жінки домінують у системі виховання, освіти та охорони здоров'я, значно зросла їх кількість в сфері торгівлі, соціальних послуг, в галузі культури і науки. Вони широко представлені у політичних партіях, громадських організаціях і об'єднаннях, помітне їх прагнення брати участь в ухваленні важливих для країни рішень, займати провідні пости в державних та комерційних структурах. Все це призводить до виникнення нової ситуації в суспільстві, яка часто призводить до гендерних конфліктів.

Актуальність теми. Гендерний підхід до вирішення конфліктів полягає у врахуванні гендерних відмінностей за особистісними характеристиками і соціальною поведінкою учасників конфлікту, гендерних стереотипів, на основі яких будуються уявлення учасників конфлікту один про одного, і в очікуванні відповідної поведінки, а також у корекції цих уявлень та очікувань у відповідності з даними наукових досліджень і практикою спілкування з конкретним учасником.

Розуміння гендеру як системи відносин між чоловіками і жінками, що включає ідеї, неформальні та формальні правила і норми, визначені відповідно з місцем, цілями і положенням статей у суспільстві, широко представлено в сучасній соціально-філософській та соціологічній дослідницькій практиці.

Актуальними питаннями тематики гендерних конфліктів є, по-перше, питання, що стосуються конкретизації причин виникнення конфліктів гендерного змісту. Тут важливо систематизувати міждисциплінарні та

спеціалізовані (гендерні) теоретичні підходи і напрямки. Друга група актуальних тем дослідження гендерних конфліктів пов'язана з практичною діяльністю фахівців-психологів, які надають психологічну допомогу чоловікам і жінкам, які переживають кризові та конфліктні стани. Значущим напрямом роботи є не тільки розробка теоретичних і методичних основ процедур психологічної допомоги чоловікам і жінкам, які перебувають у стані гендерних конфліктів, а й визначення напрямків роботи, пов'язаної з попередженням конфліктів гендерного змісту у трудовому колективі.

Метою дипломної роботи є аналіз гендерних конфліктів у трудовому колективі та шляхи їх вирішення на прикладі КП «Тернопільелектротранс», м. Тернопіль.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- а) розкрити сутність, причини та наслідки виникнення гендерних конфліктів у трудовому колективі;
- б) проаналізувати методи управління гендерними конфліктами на підприємстві;
- в) дослідити систему взаємовідносин і рівень конфліктності у КП «Тернопільелектротранс», та рівень впливу на них гендерної складової;
- г) запропонувати основні напрями профілактики гендерних конфліктів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є трудовий колектив КП «Тернопільелектротранс»,.

Предмет дослідження: вплив гендерних відмінностей і стереотипів на виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний, метод структурно-функціонального аналізу, порівняльний та системний аналіз. Так само в якості прикладного методу для виявлення рівня конфліктності на підприємстві були застосовані, такі, як соціометрія і анкетне опитування.

Наукова новизна роботи. Основними положеннями даної роботи, що містять наукову новизну є:

- а) вперше на підприємстві досліджено і проаналізовано причини виникнення гендерних конфліктів;
- б) розроблено та обґрунтовано основні напрями профілактики гендерних конфліктів на підприємстві.

Практична значимість роботи. Розроблені практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності КП «Тернопільсьелектротранс», а також в інших організаціях, в яких мають місце аналогічні проблеми.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 61 позиція, 2 додатків, 27 рисунків, 15 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Сутність, причини та наслідки виникнення гендерних конфліктів у трудовому колективі

Гендерний конфлікт, в першу чергу, викликаний протиріччям між нормативними уявленнями про риси особистості та особливості поведінки чоловіків і жінок, і неможливістю чи небажанням особистості і групи людей відповідати цим уявленням – нормам. На макрорівні гендерний конфлікт являє собою соціальний конфлікт. В основі соціального конфлікту лежить боротьба між соціальними групами людей за реалізацію власних цілей. Тим самим гендерний конфлікт на макросоціальному рівні можна розглядати як конфлікт інтересів, тобто боротьбу жінок як соціальної групи за вищий статус у суспільстві. Відомо, що в усіх сучасних суспільствах жінки порівняно з чоловіками мають нижчий статус. «До цих пір не виявлено такого суспільства, в якому жінки володіли б більшою владою, ніж чоловіки» – стверджує в своїй роботі «Соціологія» Е.Гідденс [11, с. 26].

В основі гендерних конфліктів лежать суперечності, пов'язані з біологічною і культурною нетотожністю різностатевих суб'єктів: індивідів, малих і великих груп.

Саме ж по собі поняття «гендерний конфлікт» на перший погляд банальне, оскільки саме гендерний конфлікт описується сформованою системою понять. Твердження набуває певного сенсу, якщо врахувати, що саме поняття знаходиться на перетині двох дослідних ліній, кожна з яких у відриві від іншої не обов'язково повинна передбачати такий перетин: конфлікт не завжди має гендерну атрибуцію, гендер не завжди проявляється як конфлікт. Родовим для даного поняття є поняття соціального конфлікту [26, С. 86-101].

Пояснення багатьох гендерних відмінностей необхідно шукати саме в соціальних нормах, які приписують людям різні типи поведінки та інтереси відповідно до біологічної статі. Соціальні норми – це основні правила, які визначають поведінку людини в суспільстві. Набори норм, що містять узагальнену інформацію про якості, які властиві кожній із статей, називаються статевими чи гендерними ролями.

Гендерні ролі – це ролі, обумовлені диференціацією людей в суспільстві за ознакою статі. Традиційні гендерні ролі стримують розвиток особистості і реалізацію наявного потенціалу. Ця ідея була поштовхом до розробки Сандрою Бем концепції андрогінії, згідно з якою людина, незалежно від своєї біологічної статі, може володіти як рисами маскулінності, так і фемінінності, поєднуючи в собі як традиційно жіночі, так і традиційно чоловічі якості [44, с. 153]. Не існує єдиної чоловічої чи жіночої ролі. Кожна людина виконує ряд різноманітних ролей (наприклад, дружина, мати, ділова жінка і т.д.)

Гендерно-рольовий конфлікт може виникнути, коли чоловік обмежує свою поведінку або поведінку інших, виходячи з традиційних гендерних ролей.

Гендерно-рольовий конфлікт включає в себе 6 моделей:

- а) обмеження емоційності – труднощі у вираженні своїх власних емоцій чи заперечення права інших виражати емоції;
- б) гомофобія – боязнь гомосексуалів, включаючи стереотипи про останніх;
- в) соціалізація контролю, влади;
- г) обмеження сексуальної поведінки і демонстрація прихильності;
- д) нав'язливе прагнення до змагання й успіху;
- е) проблема з фізичним здоров'ям, що виникає через неправильний спосіб життя.

Даний конфлікт відбивається як на внутрішньоособистісній, так і на міжособистісній сфері. Тривожність, депресія, зниження самооцінки, стрес,

проблеми у відносинах, конфлікти на роботі, фізичне та сексуальне насильство – все це можливі результати гендерно-рольового конфлікту.

У структурному відношенні гендерний конфлікт, як і будь-який інший, має три відносно самостійні підструктури: суб'єктну, об'єктну і предметну. Аналізуючи конфлікт, менеджер повинен: по-перше, без упередженості охарактеризувати його учасників; по-друге, представити у системному вигляді об'єкт (це може бути людина, суспільне явище, річ) розбіжностей, по-третє, усвідомити глибинну сутність спору, те, що саме «не влаштовує» сторін в багатовимірному об'єкті.

Гендерний конфлікт – взаємодія або психологічний стан, в основі якого лежить суперечливе сприйняття гендерних цінностей, відносин, ролей, що приводить до зіткнення інтересів і цілей. Відмінності в моделях поведінки чоловіків і жінок можуть стати причинами внутрішньоособистісних, міжособистісних і міжгрупових конфліктів. Невідповідність гендерної поведінки культурним нормам виконання гендерної ролі також може породжувати напруженість і конфліктність на роботі. Наприклад, від керівника-жінки чекають більшої м'якості і чуйності до підлеглих, ніж від керівника-чоловіка. Якщо вона не проявляє таких рис, це викликає значно більше негативну реакцію, ніж їх відсутність у нього. Так може розвинутися міжособистісний конфлікт. Отже, гендерний конфлікт має біологічні, психологічні та соціальні витоки.

Гендерні конфлікти часто кореняться в інформаційних моделях, що складаються в психіці учасників. Чоловіки і жінки по-різному читають послання один одного, і тоді помилки сприйняття і реагування призводять до конфліктності взаємин. Розповідь про негаразди, неприємності для жінок є, перш за все, спробою отримати співчуття: вони й не очікують конкретних дій на свої скарги. Чоловіки ж відчувають себе зобов'язаними зреагувати діями на висловлені проблеми. Обмін дрібними деталями інформації для жінки – засіб і свідомство досягнення близькості, чоловік не любить вдаватися в

незначні деталі. Хоча, звичайно, індивідуальні відмінності тут більш важливі [36, с. 212].

Гендерні конфлікти можуть бути класифіковані за багатьма підставами. Найбільш істотними з них представляються: стать і службово-посадовий статус учасників, сфера перебігу конфлікту, його зміст, значущість результату для сторін і організації в цілому.

Пристаючи до аналізу гендерного конфлікту, необхідно усвідомити склад його учасників і характер суб'єктно-об'єктних відносин. Слід розрізняти гомосуб'єктні і гетеросуб'єктні конфлікти. У першому випадку конфліктуючими суб'єктами виступають або чоловіки або жінки, а об'єктом – суб'єкт протилежної статі. В другому випадку мається на увазі конфлікт між чоловіком та жінкою, об'єктом якого є представник будь-якої статі.

Існує два типи гомосуб'єктних конфліктів, які доцільно позначити як Ч-, або ЧЧЖ-, і Ж-, або ЖЖЧ-конфлікти (рис. 1.1).

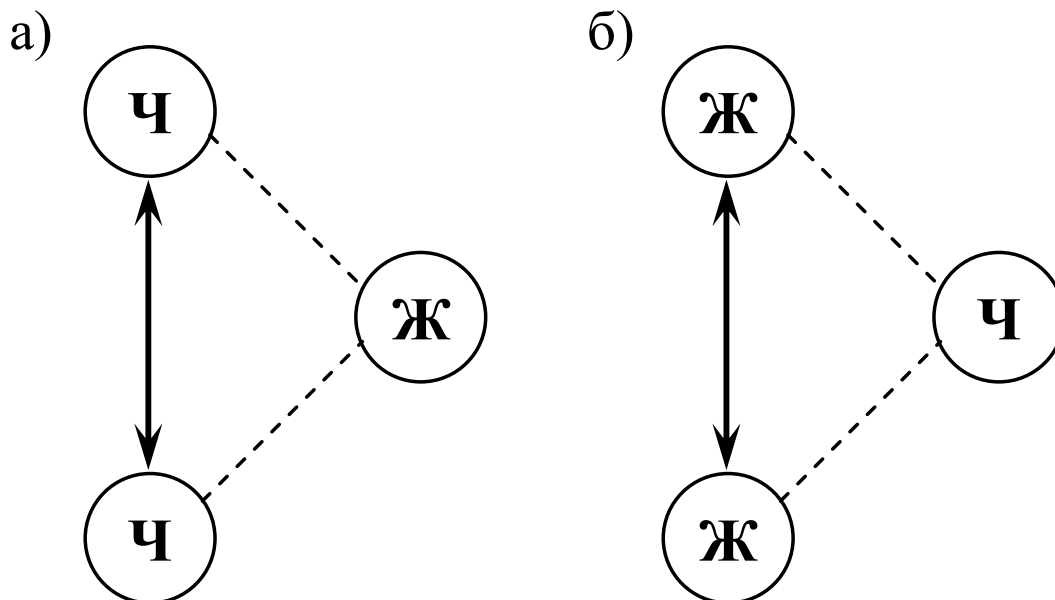


Рис. 1.1. Типи гомосуб'єктних конфліктів: а) Ч-конфлікт, б) Ж-конфлікт [36, с. 226]

Зауважимо, що Ч-конфлікти (наприклад, суперництво двох чоловіків, які оскаржують право на «руку і серце» жінки) протікають по-різному. Можливі варіанти визначаються реакцією жінки (в даному випадку на знаки уваги або залицяння). Вона може відчувати симпатію, антипатію чи байдужість до обох або до одного з претендентів. Зобразимо схематично позитивне сприйняття об'єкта суцільною стрілкою відповідної спрямованості, а негативне і індивідуальне – пунктирною (рис. 1.2).

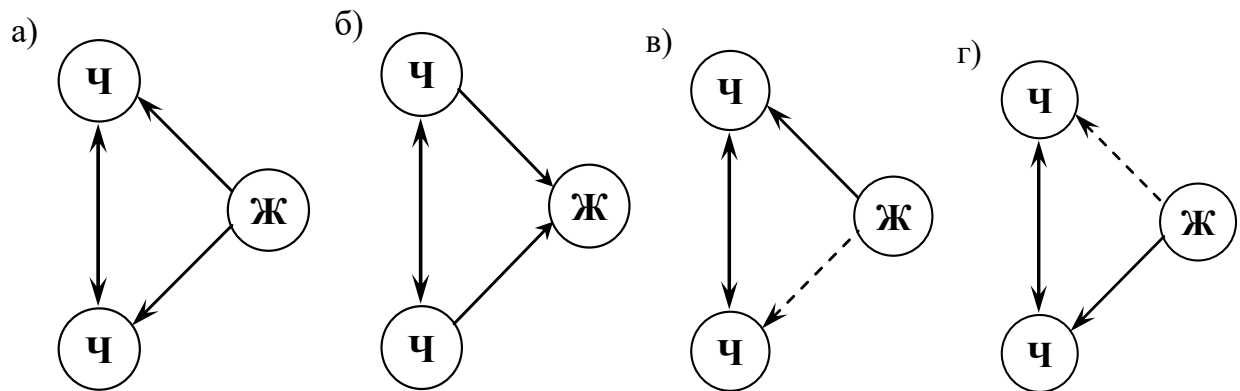


Рис. 1.2. Різновиди Ч-конфлікту (а-г) [36, с. 227]

Варіанти Ж-конфлікту аналогічні попередньому типу (рис. 1.3).

Виділимо основні види гетеросуб'єктних конфліктів (рис. 1.4):

а) «зустріч з друзями» – бажання старих друзів чоловіків в барі посидіти за бокалом пива може бути опротестоване дружиною одного з них і/або призвести до негативних наслідків;

б) «дівочі (жіночі) посиденьки» – ситуація аналогічна попередній;

в) «невірний чоловік» – конфлікти, що породжуються подружньою невірністю і названі любовним трикутником;

г) «невірна дружина» – різновид «любовного трикутника».

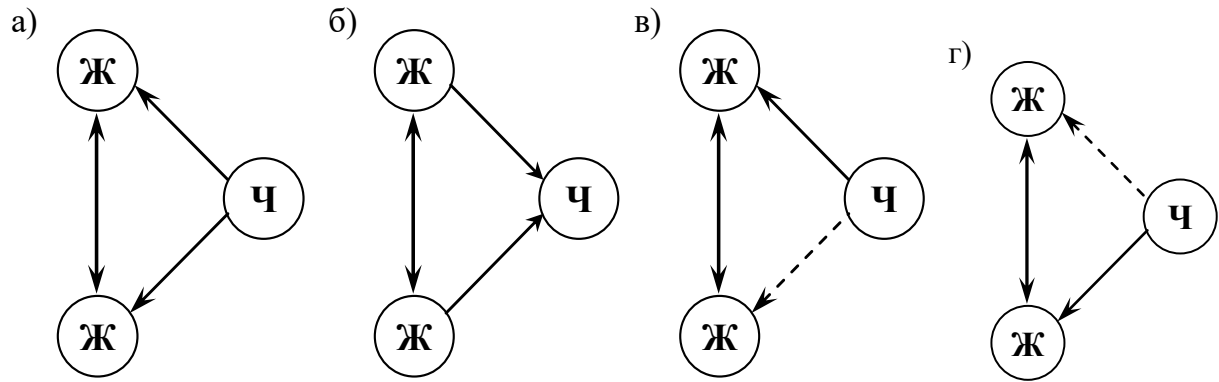


Рис. 1.3. Різновиди Ж-конфлікту (а-г) [36, с. 228]

Поряд із «класичними» різновидами гетеросуб'єктних відносин не слід забувати про існування «посткласичних». У трикутнику, умовно названому «шведською сім'єю», зовні все гаразд, хоча, природно, без конфліктів і тут не обходиться.

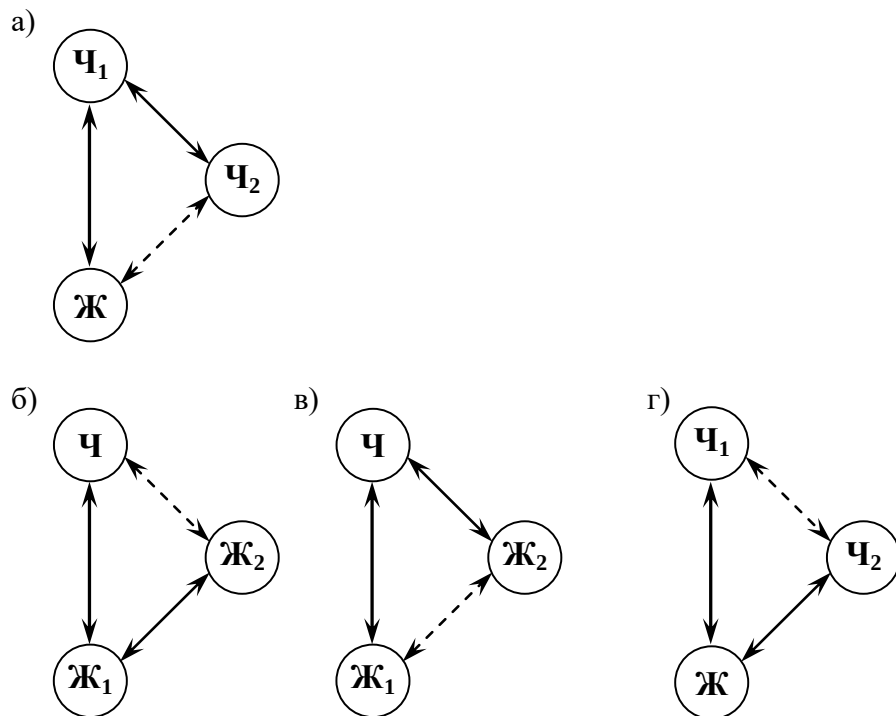


Рис. 1.4. Різновиди гетеросуб'єктних конфліктів (а-г) [36, с. 229]

Наступну групу складають гендерні конфлікти, відокремлені виходячи з службово-посадового статусу сторін. Такі конфлікти бувають двоякого роду (рис. 1.5):

- 1) ієрархічні (суб'єкти перебувають у відношенні підпорядкованості);
- 2) неієрархічні (суб'єкти не підпорядковані один одному).

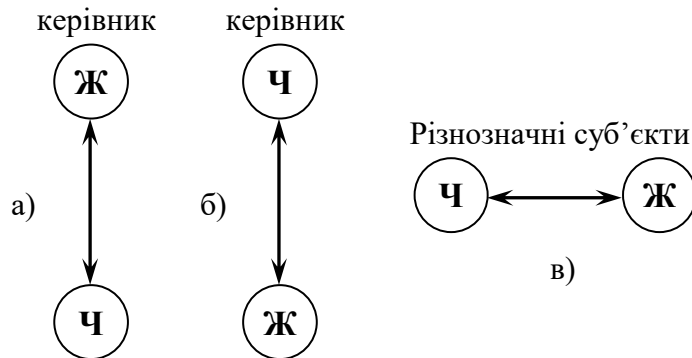


Рис. 1.5. Службово-посадові конфлікти: а), б) – ієрархічні, в) неієрархічні [36, с.230]

За сферою протікання гендерні конфлікти можна диференціювати як службові (професійні), позаслужбові і змішані. Перші зароджуються і розвиваються в трудовому колективі у зв'язку з професійною діяльністю сторін і зазвичай вирішуються шляхом адміністративного чи морально-психологічного впливу. Другі формуються в сфері сімейно-побутової і дозвільної активності, і найчастіше обумовлені «подвійною зайнятістю» жінки, її перевантаженістю в побуті, браком вільного часу для гармонійної життєдіяльності. Третій різновид – конфлікти, генетично пов'язані з однією із сфер, але протікають в іншій. Наприклад, неприємності на «особистому фронті» нерідко мають негативний вплив на результативність професійної діяльності і навпаки: роботоголізм одного з подружжя може серйозно ускладнити шлюбно-сімейні відносини [36, с. 230].

Гендерні конфлікти досить складно класифікувати через різноманітність соціальних відносин, предметної багатогранності

розбіжностей, які виникають між людьми. Найбільш істотними та «помітними» причинами розбрату виступають: виробничі (наприклад, занижений службово-посадовий статус представників певної статі), фінансові (відмінності в оплаті праці, яка має однакову соціальну цінність, але реалізована різностатевими суб'єктами), сексуальні (подружжя невірність, фаворитизм), шлюбно-сімейні (конфлікти в молодих сім'ях між подружжям, що «притирається», або між розведеними чоловіком і жінкою, які вимушено проживають під спільним дахом і бажають «насолити» один одному), господарсько-побутові (небажання чоловіка допомагати дружині по господарству і здійснювати догляд за дітьми), дозвіллеві (різні уподобання чоловіка і жінки у вільний час, усвідомлення жінкою власної культурної деградації).

Слід окремо сказати про «поліфонії» гендерних конфліктів. Адже деякі з них подібні до пожежі. Виникнувши в одній квартирі, вони з надзвичайною легкістю переносяться на сусідні, погрожуючи обійняти полум'ям весь будинок. Так, втрата цікавої і престижної роботи одним із подружжя може призвести до тяжких внутрішньородинних потрясінь, краху життєвих планів щодо дітей. А спрага любовних пригод і прагнення до проведення дозвілля «по повній програмі» нерідко обертається серйозними колізіями в сімейному житті або «втратою обличчя» на професійному рівні.

Гендерні конфлікти, як і будь-які інші, за значимістю та спрямованістю можуть бути конструктивними (творчими) або деструктивними (руйнівними), за часом протікання – короткостроковими або довгостроковими (затяжними), за характером протікання – млявими або інтенсивними, за періодичністю – епізодичними або регулярними, за масштабами – локальними або «глобальними», за рівнем реалізації – міжособистісними або особистісно-груповими, внутрішньогруповими або між груповими [36, с. 231].

Можна виділити наступні типи гендерних внутрішньоособистісних конфліктів: рольовий конфлікт працюючої жінки, конфлікт боязні успіху, екзистенційно-гендерний конфлікт.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою протиріччя, що виникають між несумісними (або, щонайменше, важко сумісними) інтересами, потребами, уявленнями, ролями. Внутрішньоособистісний конфлікт породжується амбівалентними прагненнями суб'єкта, які обмежують можливості нормального функціонування особистості. Характеризуючи дану ситуацію, психолог Р. Мей пише: «Різні напруги всередині особистості блокують один одного, як два борця у захопленні, що не можуть зрушити з місця. Людина втрачає здатність вільно говорити, думати і висловлювати свої почуття, щоб бути адекватно зрозумілими оточуючими» [53, с. 188].

У стані внутрішньоособистісного конфлікту типовими стають такі емоційні прояви, як:

- а) деструктивні почуття (дратівливість, образа, агресія, упертість, прискіпливість, заздрість);
- б) почуття самотності (непотрібність, відчуття «глухого кута»);
- в) депресія (апатія, байдужість, розчарування, втома, туга, пригніченість, байдужість) [5, с. 68].

Людині не завжди вдається усвідомити ті явища дискримінації, до яких вона схильна, і самотійно продуктивно вирішити внутрішньоособистісні конфлікти, породжувані дискримінаційними практиками. Допомогти їй в цьому може взаємодія з професійними психологами, як при індивідуальному психологічному консультуванні, так і за участі в психологічних тренінгах.

Конструктивне вирішення внутрішнього конфлікту призводить до досягнення узгодження між особистими устремліннями, соціальними ролями, очікуваннями і вимогами, тобто між особистісною та груповою ідентичністю людини.

Розглянемо типи гендерних конфліктів. Найбільш яскравим проявом зіткнення традиційних нормативних вимог до рольової поведінки жінок і реальної ситуації їх життєдіяльності служить феномен, який в соціально-психологічній літературі описаний як «рольовий конфлікт працюючої жінки».

Рольовий конфлікт – соціальна ситуація, в якій від одного і того ж індивіда очікуються несумісні один з одним рольові дії. Коли жінка одночасно виконує три свої основні ролі (подружню, батьківську, професійну), ймовірність виникнення рольового внутрішньоособистісного конфлікту дуже велика, так як у жінки просто не вистачає фізичних ресурсів для повноцінного виконання цих ролей.

До об'єктивних чинників виникнення рольового конфлікту у працюючих жінок відносяться:

- а) надмірне напруження, яке пов'язане з професійною і домашньою роботою;
- б) відсутність повноцінного відпочинку;
- в) дефіцит часу;
- г) несприятливі житлові умови;
- д) маленькі діти [7, с. 99].

До суб'єктивних чинників, що породжують рольовий конфлікт належать:

- а) підвищене почуття відповідальності;
- б) високий рівень домагань;
- в) патріархальні установки по відношенню до сім'ї (наприклад: «не дивлячись ні на що, я повинна бути гарною дружиною і матір'ю») і, разом з тим, виражене прагнення до професійної самореалізації.

У відповідях опитувальника «Хто я?» у жінок, які переживають такий рольовий конфлікт, можна зустріти такі самовизначення: «Я – білка в колесі, я – кухонний комбайн і пральна машина» [17].

Так, за даними дослідження професійно зайнятих жінок, які мають малолітніх дітей, проведеного М.Є. Баскаковою, число жінок, яким не вдалося досягти рівноваги між сім'єю та професійною діяльністю, становить 28,8% [4]. Ці жінки щодня перебувають у конфліктній ситуації «дім-робота», що, не тільки перешкоджає особистісній та професійній самореалізації, але й позначається на загальній задоволеності сімейними відносинами і життям взагалі. Виходячи з даних досліджень М. Ю. Арутюнян, негативні наслідки рольового конфлікту відчувають 30% жінок [1, с. 113]. У таких сім'ях чоловік не ділить порівну всі побутові турботи і відповідальність за сім'ю, а лише іноді допомагає дружині виконувати її основні обов'язки. Для жінок, які гармонійно поєднують родинні та професійні ролі характерний більш партнерський спосіб життя сім'ї. У таких сім'ях добре розвинена взаємодопомога подружжя, чоловіки активно і результативно включені в домашню роботу і виховання дітей, вони позитивно і зацікавлено ставляться до роботи дружини.

Другим типом гендерного внутрішньоособистісного конфлікту є конфлікт боязні успіху. Феномен «страх успіху» був виявлений і описаний психологом Мартіною Хорнер. Успіх викликає в жінки тривогу, оскільки асоціюється з небажаними наслідками – втратою жіночності, втратою значущих відносин і соціальним відторгненням. Внутрішній конфлікт породжується ситуацією неможливості вибору між двома значущими сферами життєдіяльності: професійної і сферою значущих відносин, які представляються для жінки взаємовиключними. У відповідях таких жінок при заповненні опитувальника «Хто я?», Можна зустріти такі самовизначення: «Я жінка, яка прийняла чоловічі правила гри», «Я – людина, яка знаходиться на чужому полі» [17].

Слідом за М. Хорнер багато зарубіжних дослідників вважали страх успіху рисою, властивою жіночій природі, розглядали його як глибинний психологічний бар'єр, який має місце в жіночій психіці. Дослідження в області гендерної психології дозволяють розглядати феномен мотивації

страху чи уникнення успіху як специфічний психологічний стан, що супроводжується внутрішнім конфліктом, який виникає в певних соціальних умовах і життєвих ситуаціях і може бути подоланий. Дослідження страху успіху, проведене російським психологом Г. В. Турецькою, дозволило прийти до наступних:

- а) центр ваги цього феномену перебуває не у внутрішньоособистісній сфері, а зовні, в контексті відносин і культури в цілому;
- б) страх успіху як соціально-психологічне явище властивий нашій культурі;
- в) питома вага характеристик ранньої соціалізації в розкритті феномена страху успіху дуже висока;
- г) рівень прояву страху успіху залежить від ступеня егалітарності поглядів, статевотиповості обраної сфери ділової активності і «населеності» цієї сфери іншими жінками висновків [45].

Ще одним прикладом внутрішньоособистісного конфлікту, породжуваного гендерними уявленнями про різні цінності і значущості професійних і сімейних ролей для чоловіків і жінок, є екзистенційна кризова ситуація. Це ситуація, яка зачіпає основи існування людини і звертає його до проблеми свого відношення зі світом, пошуку і знаходженню сенсу свого буття. Екзистенціальний конфлікт ініційований протиріччям, що виникають між втратою або переоцінкою колишніх основних смислів, на основі яких вибудовувалася життя особистості, і несформованістю нових сенсожиттєвих орієнтацій. Типовими варіантами відповідей чоловіків і жінок на питання «Хто я?» Є такі, відповіді: «Я – людина, яка втратила основний сенс життя», «Я – людина, яка втратила опору під ногами» [17].

Екзистенційно-гендерний конфлікт можуть переживати чоловіки і жінки, сенсожиттєві орієнтації яких базуються на виконанні традиційних статевих ролей, іншими словами, якщо головний сенс свого життя жінка бачить тільки в створенні сім'ї для народження і виховання дітей, а для

чоловіка основним сенсоутворюючим фактором його життя є професійний успіх і кар'єра.

На думку К. А. Абульханової-Славської, якщо людина вибирає самовираження через виконання обов'язку, тобто через самопожертву, то відбувається поступова втрата свого «Я», воно опиняється в позиції приниженого і залежного від інших, і життя його часто закінчується крахом, так як інші далеко не завжди відповідають взаємністю [23]. Тому успішне подолання конфлікту є життєво важливим завданням для людини, а результатом його вирішення часто стає поява якихось нових якостей і умов життя.

Отже, було розглянуто особливості гендерних конфліктів особистості як представника певної статі. Імовірність внутрішньоособистісних гендерних конфліктів зростає, якщо людина, всупереч своїм бажанням і потребам, слідує соціокультурним приписами (наприклад, «Чоловіки так не поведуться»; «Жінки так не чинять») і підпорядковує свої індивідуальні поведінкові прояви традиційним нормативним моделям поведінки в рамках чоловічої та жіночої ролі. Ступінь схильності цим приписам обумовлений умовами первинної та вторинної соціалізації та психологічними особливостями особистості.

1.2. Методи управління гендерними конфліктами на підприємстві

Жодне співтовариство людей, яке формується стихійно або свідомо, не здатне існувати гармонійно, безконфліктно. Більш того, певного роду конфлікти в організації є бажаними. Вони є конструктивними, продуктивними, оскільки саме в них в процесі суперечки народжується істина, що допомагає колективу розвиватися і прогресувати.

Розуміючи і приймаючи такий підхід, менеджер повинен зосередити власні зусилля не на «викоріненні» конфліктів як таких (це найбезперспективніше) і «боротьбі» з конфліктними особистостями, а на

діагностиці, структурному аналізі, класифікації наявного конфлікту, визначенні способів і засобів його корекції (перекладу з деструктивного у конструктивний стан) та подальшої профілактичної роботи в даній сфері.

Врахування впливу гендерного чинника на роботу трудових колективів є одним з важливих напрямків ефективного кадрового менеджменту та розвитку корпоративної культури.

Кожному відповідальному керівникові завжди потрібно враховувати потреби своїх підлеглих, тому, можливо, при формуванні команди варто задуматися про гендерне співвідношення найманих працівників. Інакше, незадоволена потреба може трансформуватися в комплекс неповноцінності, і навіть найперспективніший молодий співробітник в тій чи іншій мірі буде відчувати себе «білою вороною» у колективі.

Розглянемо основні способи (тактику) вирішення гендерних суперечностей керівником, який став мимовільним свідком суперечки, що розгорається між двома підлеглими: чоловіком і жінкою. Предмет розбіжностей співробітників може бути будь-яким: від оцінки соціальної ролі і наслідків фемінізації до політичних та релігійних уподобань. Проте керівник як посадова особа зобов'язаний відреагувати на те, що відбувається, адже у разі неприйняття «екстрених» заходів ситуація може вийти з-під контролю. Вогонь краще погасити, не дозволяючи йому розгорітися.

Існує, як мінімум, п'ять базових підходів до врегулювання даного спору (шостий, при якому керівник пройде мимо, не втручаючись, допустимий лише в поодиноких випадках, а тому поки не прийнятий до уваги).

Перший підхід – «атеїзм» (не слід по назві трактувати його гранично вузько і ототожнювати з особливим ставленням до релігії). Суть даного підходу полягає в тому, що у керівника є власна думка, яку він оцінює як єдину вірну. Будучи босом, він повинен, не роздумуючи, показати своє бачення на проблему. Слово начальника – незаперечна істина і закон для підлеглих. Девіз: «Правий той, у кого більше прав».

Другий підхід – «професіоналізм». Керівнику варто наголосити, що подібного роду дискусії не доречні на робочому місці і, що вони отримують заробітну плату за виконання певних професійних обов’язків, а не за розмови на «вільні теми». Можна порекомендувати сперечальникам продовжити з’ясування відносин у позаслужбовий час. Девіз: «На службі ні друга, ні недруга».

Третій підхід – «суб’єктивізм». Керівнику потрібно вникнути в суть конфлікту і, найімовірніше, прийняти аргументи однієї зі сторін, які співзвучні його розумінню проблеми або здадуться йому конструктивнішими і переконливішими. Також керівник може керуватися зовсім іншими міркуваннями і підтримати когось із товаришів по службі виходячи з чоловічої чи жіночої солідарності. У такому випадку девіз чоловіків – «Курка – не птах, а жінка – не людина», девіз жінки – «Чоловік нап’ється – з паном б’ється, а проспиться – свині боїться».

Четвертий підхід – «персоналізм». Глибина занурення керівника в конфліктну ситуацію і обрана в ній позиція визначаються не стільки особистою симпатією, настроєм та іншими проявами «суб’єктивності», скільки професійним статусом, роллю і ступенем авторитетності кожного із співробітників. Не варто псувати відносини з більш «цінним кадром» (наприклад, досвідченим або «пробивним» фахівцем) і тому потрібно підтримати його, не дивлячись на те, що його думка в даному питанні не співзвучна з думкою керівника. Девіз: «Який працівник, така йому і плата».

П’ятий підхід – «екуменізм» (ідеологія екуменізму сконцентрована на усвідомленні розбіжностей, що накопичилися між християнами в інтересах подальшого об’єднання всіх «автокефальних» церков і віруючих). Керівникові потрібно спробувати попередити можливий розкол, допомогти опонентам домогтися пом’якшення позицій, усунення категоричності в судженнях з тим, щоб надалі знайти компромісне рішення і укласти мир або перемир’я. Його думка повинна бути спрямована на пошук «раціональних зерен» у підходах, позначених учасниками дискусії. Необхідно постаратися

продемонструвати, що порушена тема є лише видимою частиною айсберга, одним з аспектів якої-небудь складнішої і багатогранної проблеми. У ній є велика кількість неоднозначного і взаємовиключного, а тому вирішувати даний комплекс протиріч «на ходу» безглуздо. Прагнучи вирішити колізію, можна звернутися до підлеглих зі словами про те, що ні хрестові походи, ні ера Арабського халіфату не виявили «переможця» між поборниками Біблії та Корану (менеджер, знайомий з релігійними книгами, зможе додатково процитувати відповідні фрагменти, що закликають народи до віротерпимості.) Девіз: «Одна голова добре, а дві (три) краще» [36, 231].

Зрозуміло, що будь-який з означених тактичних способів врегулювання гендерних конфліктів має як плюси, так і мінуси, певні межі, в яких він ефективний і конструктивний.

Відзначимо й інші, менш продуктивні, підходи до вирішення гендерних конфліктів. Не можна сказати, що вони є винятково деструктивними. Однак ймовірність доливання оливи у вогонь суперечки в цих випадках значна. А раз так, то їх використання припустиме лише в крайніх випадках і вимагає певної майстерності, іноді – навіть віртуозності.

«Плебісцит» – керівництво організації намагається навмисно «роздути» гендерну проблему і надати їй широкого звучання. Тактика «з мухи – слона» виправдана, мабуть, у разі сексуального домагання для повчання персоналу та недопущення аналогічних інцидентів в майбутньому. Разом з тим, долучаючи оточуючих до інтимних сторін життєдіяльності співробітників організації, слід побоюватися наслідків [36, с. 231].

«Невтручання» – позиція «моя хата скраю» має сенс при малозначності конфлікту і наявності контролю за ним. Узявши на озброєння афоризм «Де двоє (чоловік і дружина) б'ються, там третій не лізь», керівник може пройти повз працівників, що сперечаються, пускаючи справу на самоплив або імітуючи дану тактику і витримувати паузу, для обдумування і ухвалення рішення [36, с. 232].

«Споглядання» – цей тактичний різновид тісно пов'язаний з попереднім. Різниця лише в тому, що керівник свідомо займає вичікувальну позицію, бажаючи усвідомити, скільки часу триватиме суперечка і яким буде її фінал. Мета такого «маневру» – краще пізнати співробітників фірми і зробити певні психолого-педагогічні та управлінські висновки. Логіка дій керівника: «За одного битого, двох небитих дають» [36, с. 232].

«Поступка» – керівник (особливо, якщо це чоловік) закликає чоловіка не сперечатися з жінкою, оскільки жіноча логіка незбагненна, і будь-яка представниця слабкої статі по суті є «річчю в собі». Він буквально розуміє крилату фразу «Ти – жінка, і цим ти права» і реалізує відповідну тактику на практиці.

Звичайно, навіть найкращий арсенал методів прогнозування, попередження та корегування конфліктів автоматично не забезпечує запланованого результату. Багато що залежить і від факторів макрорівня (економічних, демографічних, політичних, правових, моральних, релігійних), конкретної ситуації, життєвого досвіду керівника, в тому числі і спеціального – щодо врегулювання гендерних конфліктів та пом'якшенню статево-рольових протиріч.

Прагнучи до вирішення повсякденних проблем, менеджеру не потрібно захоплюватися такими «новітніми розробками», які, нібито, здатні вилікувати будь-які «хвороби» організації. Не варто поспішати приймати на озброєння «важку артилерію», бо більшості проблем і конфліктів можна уникнути з використанням простих механізмів психологічного захисту. Серед них: заперечення («не звертай уваги на це»), проекція («звинувать це»), регресія («плач про це»), заміщення («напади на що-небудь інше»), придушення («забудь це»), ізоляція («не відчувай цього»), інтелектуалізація («переосмисли це»), раціоналізація («оправдай це»), сублімація («трансформуй це»), анулювання («скасуй це»), компенсація («придбай це»), ідентифікація («будь, як це, щоб не втратити його») та інші [36, с. 234].

Варто також звернути увагу на статеву структуру трудового колективу. Відділ або підрозділ компанії, де працює понад 75% співробітників однієї статі, можна вважати гомогенним і не найкомфортнішим для роботи та управління [25].

Як показало опитування кадрових фахівців російських компаній, в наш час чоловіки-претенденти мають не надто велику перевагу перед жінками: представників «сильної» статі роботодавці обирають в 53% випадків, а жінок – в 47% [9].

За підсумками дослідження з'ясувалося, що в Росії в середовищі фахівців і керівників різної ланки переважають так звані «розбавлені колективи», в яких співвідношення працівників обох статей зміщене щодо тотожного значення (1/1) або в бік чоловіків, або в бік жінок. У чистому ж вигляді гомогенні колективи сьогодні зустрічаються рідко (але яскравим прикладом є бухгалтери, де традиційно працюють представники жіночої статі).

Строгі вподобання щодо статі мають всього 6% компаній. В більшості випадків це пов'язано зі специфікою роботи: «Нашу роботу витримають тільки справжні чоловіки»; «На посаду секретаря в приймальній можна взяти тільки жінку» [41].

Респонденти чоловічої статі виявили бажання працювати у трудових колективах з рівним співвідношенням статей. Що стосується жіночої статі – опитані також були схильні працювати в колективах з рівним співвідношенням. Хоча жінка-керівник здалася жіночій половині неспроможною. Але подібна статистика жодною мірою не принижує потенціал жінки і не затьмарює її управлінські якості. Історія налічує багато випадків, коли жінка справлялася зі своїми управлінськими завданнями в кілька разів ефективніше чоловіків.

Важливо зазначити, що жінки віддавали більшу перевагу особистим якостям керівника, ніж професійним, в той час як чоловіки були схильні оцінювати спочатку професійні якості, а потім – особисті. Жінки на перший

план висувають інтелігентність, уважність, комунікабельність, почуття гумору, відповідальність. Що стосується чоловіків, то серед якостей, якими повинен володіти керівник, вони на перше місце ставлять такі: об'єктивність оцінки, вміння брати на себе відповідальність, лідерство, організаторські здібності. Більшість чоловіків вважають, що існують відмінності в поведінці між жінками-керівниками та чоловіками-керівниками в аналогічних управлінських ситуаціях.

Позитивні характеристики чоловічого колективу: надійність, відповідальність, раціональність, цілеспрямованість. Негативні характеристики: неакуратність, недисциплінованість, надмірна амбітність.

Жіночий колектив – це завжди підвищений емоційний фон, де присутні бурхливі і неконструктивні реакції на звичайні «виробничі проблеми», що може позначатися на ефективності підрозділу в цілому. Можливе розбиття на угруповання – не за інтересами, а за принципом «проти кого дружимо» [9].

Серед позитивних сторін жіночого колективу відзначаються такі, як старанність, комунікабельність, доброзичливість; серед «мінусів» виділяються заздрість, конфліктність.

Для ефективного управління жіночим колективом потрібно враховувати такі моменти:

- а) жінки частіше, ніж чоловіки, проявляють чутливість до психологічного клімату в колективі і прагнення працювати в психологічно комфортній для себе атмосфері;
- б) при здійсненні управлінських рішень жінки-підлеглі звертають увагу не тільки на зміст, але ще й в значній мірі на форму, в якій це рішення до них доноситься;
- в) відносини керівника з підлеглими в жіночому колективі повинні бути не тільки теплими, але і рівними з усіма;
- г) жіночий колектив зазвичай слабо ієрархічний і тримається на особистих стосунках. Ідеальний для жінки колектив – побудований за

принципом родини, оскільки на робочі відносини жінки схильні проектувати відносини сімейні;

д) жінка цінує стабільність свого становища, тому будь-які зміни спочатку можуть сприйматися жіночим колективом негативно [39]

Примітно, що саме в гомогенному колективі відбувається загострення негативних рис, що традиційно вважаються переважно жіночими та чоловічими. Виникає свого роду синергетичний ефект, що знімає внутрішні моральні бар'єри [28, С. 97–99].

Вважається, що причинами багатьох конфліктів стають протиріччя статей, але визнати однозначність даної причини більшість учасників подібних конфліктів не наважується.

Причиною конфлікту в чоловічому колективі найчастіше є властиве «сильній» половині прагнення до суперництва, конкуренції. Конфлікт для жінки – найчастіше захисна реакція, викликана бажанням зберегти робоче місце. Психологи також відзначають, що чоловіки мають схильність до конфліктів, пов'язаних з виконанням професійних обов'язків, а жінки частіше конфліктують на особистому ґрунті [28, С. 99-101.].

Керівнику варто враховувати деякі особливості гомогенного колективу, щоб спрямовувати енергію підлеглих в мирне русло. У суто жіночому колективі пильно стежать за справедливістю розподілу благ, вкладення зусиль, помічають моменти необґрунтованої близькості співробітника до керівництва. Причому особливо гостро ця проблема проявляється, якщо керівник – чоловік, а підлеглі – жінки. Якщо справедливість, на думку співробітників, порушується, виникає колективна агресія по відношенню до співробітниці, яка порушила негласні правила. У жіночому колективі агресія рідко виходить на відкритий рівень, як в чоловічому, вона зазвичай буває приховано-вербальною або непрямую, проявляється у вигляді розмов за спиною, бойкотів, пліток.

Вади чоловічого колективу – прагнення до гласної чи негласної соціальної ієрархії «хто в домі господар» і пов'язані з цим можливі прояви

грубості, психологічного, а іноді навіть фізичного тиску. Керівникові доводиться чітко стежити за дотриманням правил гри і підтримувати відносини рівності і партнерства між підлеглими одного службового рівня, не допускаючи, щоб змагальність виходила за рамки. Керувати чоловічим колективом – значить утримувати баланс між командною роботою та конкуренцією, щоб співробітники працювали як упряжка коней, кожна з яких тягне з повною віддачею, але при цьому в єдиному ритмі і єдиному напрямку [25].

Досвідчені керівники – інтуїтивно або осмислено – при наймі працівників

прагнуть підтримувати гендерну рівновагу серед підлеглих. Цілеспрямовано розбавляти колектив співробітниками протилежної статі навряд чи варто, особливо якщо немає розуміння того, навіщо це потрібно. Такий крок може мати і негативний ефект – суперництво у колективі тільки примножиться.

Взагалі, думка, що в жіночому або чоловічому колективі працювати буде обов'язково неприємно, є суперечливою. Досить згадати, що відповіді на питання, що краще – спільне або роздільне навчання хлопчиків і дівчаток у школі, – вчені і педагоги досі не знайшли [25].

Сьогодні управління будь-якої компанії повинно враховувати всі перелічені аспекти гендерного співвідношення всередині організації. Правильне управління не тільки якістю співробітників, але і їх кількістю дозволить досягти стабільного розвитку бізнесу в майбутньому.

1.3. Зарубіжний досвід управління гендерними конфліктами у трудовому колективі

У ситуації гендерного конфлікту усвідомлення жінками їх нижчого порівняно з чоловіками статусу в суспільстві та їх незгоду з таким установленим порядком може призвести до активізації жіночого руху за свої права. Ситуація стає конфліктною не тільки коли має місце усвідомлення

суперечливих позицій двох сторін, але і тоді, коли це усвідомлення викликає в учасників конфлікту негативні емоційні переживання і спонукає до активних дій, спрямованих на усунення цього протиріччя. Останнім часом даний вид конфлікту в демократично розвинутих країнах стає інституційним, тобто вирішується законодавчим шляхом. Так, Швеція лідирує серед західних країн у сфері законодавства, що гарантує дотримання рівності статей. Частка жінок, які мають оплачувану роботу дуже висока (близько 80%). Будь-який громадянин Швеції може отримати державну допомогу на дитину, що становить близько 90% середньої заробітної плати. При народженні дитини батьки домовляються між собою, хто з них візьме відпустку по догляду за дитиною. Жінки Швеції мають можливість домогтися високого положення в суспільстві, вони мають четверту частину місць у парламенті. В цілому, ступінь участі скандинавських жінок в політиці неухильно зростає і сьогодні вона є найвищою в світі, понад 40% [37].

В останні десятиліття прийнятий цілий ряд міжнародних угод, конвенцій, договорів, які були спрямовані на вирішення проблем жінок. Найбільш вагомими серед них – Конвенція ООН «Про боротьбу з торгівлею людьми та експлуатацією проституції третіми особами» (1949р.), Конвенція ООН «Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок» (1979р.), підсумкові матеріали Четвертої Всесвітньої конференції зі становища жінок в Пекіні (1995р.), Гаазька міністерська декларація (1997р.) та інші.

Конвенція ООН «Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок» – це один з головних міжнародних документів, що стосується жіночих прав і зачіпає політичну, соціальну та економічну сфери. Новизною цього документа є те, що вперше на рівні міжнародних норм Конвенція зробила акцент на відповідальності урядів за дискримінацію жінок не тільки в суспільній, а й у приватній сфері [26].

Різного роду підприємства продовжують піддаватися активним нападам з боку феміністично налаштованих міністрів в урядах США, Європи,

Великобританії та Австралії. Багато установ звинувачуються в тому, що ключові керівні посади займають винятково чоловіки [14].

Для прикладу, Харіет Харман, заступник лідера лейбористської партії Великобританії і діючий міністр у справах жінок та рівноправності, звинуватила банки в культивуванні сексизму, при якому праця жінок навмисне оплачується за набагато нижчими ставками [8].

Невелике дослідження на цю тему провела в 2007 році консалтингова компанія McKinsey. Згідно зібраним даним, серед випускників вищих навчальних закладів Євросоюзу близько 55% становили жінки, в той же час як їх значущість на ринку праці була набагато меншою: зарплати співробітниць жіночої статі були на 20% нижче, ніж їхніх колег-чоловіків, жінки займали лише 11% позицій у органах корпоративного управління [8].

Приписи щодо поведінки, пов'язаної з гендерними ролями, особливо очевидні в статевому розподілі праці на чоловічу і жіночу, часто пов'язаних з дискримінацією за статевою ознакою, яку ще називають гендерною дискримінацією.

Гендерна дискримінація проявляється в таких сферах, як політична та релігійна кар'єра, забезпечення житлом; соціальна політика, право на власність в цивільному та кримінальному праві. Прикладом прямої дискримінації є певна політика, що проводиться, наприклад, роботодавцем, при якому одні групи працівників отримують «особливе» ставлення, ніж інші з причини їх расової, релігійної, національної чи статевої приналежності. Іншими підставами для дискримінації, в залежності від країни і діючої в ній системи законодавства, можуть вважатися сексуальна орієнтація, соціальний статус, цивільний статус, інвалідність і т.д.

Правила і закони, що діють в суспільстві, націлені на досягнення справедливості, але виникнення «особливого» ставлення до якої-небудь групи соціуму виділяє її, що визначає поведінку домінуючої групи як «інше». У цьому сенсі антидискримінаційне законодавство є наслідком виникнення в

суспільстві конфліктів і наявністю незадоволених порядком, що на даний момент існує в соціумі.

Визнання законодавством факту існування «структурної», непрямой дискримінації підтверджує, що дискримінація виникає не тільки як наслідок індивідуальних дій і поведінки, але і як наслідок політики і практики, що створюють структуру організації зокрема, і суспільства в цілому.

Таким чином, в аналізі видів та причин дискримінації за ознакою статі виявляється соціально-психологічний механізм підтримання нерівності, а саме вплив суб'єктивних установок і упереджень людей на поведінку. Найбільш гостро проявляючись у ситуаціях, де відкрито стикаються інтереси різних гендерних груп, вони є основним джерелом гендерних конфліктів.

Завдяки законодавству, що обмежує дискримінацію за статевою ознакою, і пильній увазі контролюючих органів, ситуація поступово вирівнялася. Більше за всіх досягли успіху Скандинавські країни, особливо Швеція. На думку директора шведського банку Handelsbanken, кожен співробітник унікальний по-своєму: має особливі характеристики та сильні сторони, підхід до самовираження. Найближча мета банку – збільшити частку жінок на позиціях топ-менеджерів, оскільки лише 38% жінок перебували на керівних позиціях, згідно зі звітом цієї шведської установи за 2009 рік, при тому що в цілому відсоток жінок у колективі становив 53%.

Політика рівних прав, на думку керівника Handelsbanken, переслідує мету поліпшити можливість чоловіків і жінок поєднувати роботу з доглядом за дітьми. Банк субсидує послуги няньок для тих, хто має дітей віком до 8 років. Крім цього, у Швеції співробітниця банку в декретній відпустці отримує 80% зарплати, а інша частина компенсується державним страхуванням. Співробітниці в декретній відпустці мають рівні права на кар'єрне і зарплатне зростання, як і всі інші [8].

У McKinsey вважають, що це важливо. На їхню думку, підприємства, в яких три і більше позицій в органах управління займають жінки, працюють більш ефективно.

Примітно, що сьогодні жінки переважають в банківському секторі Росії, Естонії, Латвії та Литви. Приблизно порівну діляться колективи банків Швеції, Норвегії, Фінляндії, Німеччини, Польщі, Люксембургу. Чоловіків поки ще незначно більше в крупних банках Великобританії та США.

Згідно думки, що побутує серед топ-менеджерів в США, банкінг – це досить консервативний сектор, створений чоловіками і для чоловіків. Відповідно, неписані правила поведінки в цьому бізнесі цілком зрозумілі для чоловіків і недоступні для розуміння жінок [8].

Спостереження підтверджують, що дуже часто жінки отримують освіту в сфері філології та іноземних мов замість економіки і бізнесу; а коли вони стикаються з перешкодами, то найчастіше пасують перед труднощами і просять допомоги у чоловіків. Іншими словами, вони не готові робити кар'єру з максимальною ефективністю.

У топ-менеджерів, як і у решти людей, зазвичай є власні стереотипи щодо ролі жінок і чоловіків в бізнесі. Більшість людей досі схильні асоціювати чоловіків з кар'єрою, а жінок з родиною. Як результат – жінки на старті своєї кар'єри отримують більш скромні зарплати, ніж чоловіки. Крім того, жінки з дітьми зазвичай розглядаються менеджерами як менш компетентні і зацікавлені в результатах своєї роботи, менш придатні до найму, просування по службі та навчання.

США і Євросоюз приділяють багато уваги питанню рівноправності статей за допомогою трудового законодавства і спеціальних рекомендацій. Підприємці, в свою чергу, намагаються оцінити вплив такої рівноправності на ефективність бізнесу.

Таким чином, в США, Великобританії та багатьох інших розвинених країнах право жінок на рівні умови з чоловіками закріплене законом, а спроба це право не дотримати, як правило, загрожує порушникові багатомільйонними позовами. Влітку 2012 року таких позовів проти корпорацій, які зневажають права жінок, було чимало [43].

Позов на 100 млн. доларів США був поданий на початку липня 2012 року на компанію Forest Pharmaceuticals, де, як стверджують позивачі, вагітним жінкам і молодим матерям відмовляли в просуванні по кар'єрних сходах і підвищення зарплат. Трохи менш 2000 співробітниць компанії Walmart з 48-ми штатів США подали багатомільйонні позови про жіночу дискримінацію за статевою ознакою на робочому місці – менеджери супермаркетів, за їх словами, підвищували зарплати і пропонували кар'єрне просування переважно чоловікам. Концерн British Petroleum в кінці червня погодився виплатити більше 5 млн. доларів США групі жінок, яким відмовили в прийомі на роботу з ліквідації наслідків аварії в Мексиканській затоці за гендерною ознакою, визнавши тим самим, що займалися гендерною дискримінацією особистості людей.

Це далеко не повний список гучних справ останніх років, пов'язаних з різними формами статевої дискримінації, зокрема, дискримінацією жінок на робочому місці. Експерти підкреслюють, що сьогодні під «дискримінацією» в переважній більшості випадків мається на увазі фінансовий утиск прав жінок, і пов'язують зростання числа позовів з економічною кризою, яка посилюється. Суспільство визнає, що будь-яка дискримінація статей у сфері праці неприпустима.

Ще одне дослідження, яке було проведене 2009 року в Кембриджському університеті, показало, що чоловіки переживають сильніший стрес через економічну кризу і звільнення, ніж жінки. При цьому, у жінок майже немає причин скаржитися на матеріальні умови, в яких вони працюють. Як зазначив в інтерв'ю WEJ професор Кембриджського університету Вілла Браун, в деяких сферах жінки знаходяться навіть у більш вигідних умовах, ніж «сильна» стать – наприклад, там, де праця оплачується по годинах, жінки заробляють більше за чоловіків. Розрив між зарплатами жінок і чоловіків, зайнятих на постійній основі із щомісячною зарплатнею, звичайно ж є, але він невеликий, а головне, практично непомітний в тих сферах, де робота вимагає високої кваліфікації співробітника.

Статистика підтверджує, що у жінок працездатного віку немає причин відчувати себе обділеними – наприклад, за даними Бюро з перепису США, їхня зарплата в цілому не відрізняється від зарплати чоловіків більш ніж на 10%. В інших західних країнах спостерігається схожа картина.

Втім, ця статистика справедлива тільки щодо молодих працівників, які нещодавно закінчили навчання – у віці 20-24 років зарплата середньостатистичної жінки в 2008-2009 році, тобто в самий розпал фінансової кризи, становила 92% від зарплати середньостатистичного чоловіка. Однак, варто таким працівникам «подорослішати», як розрив збільшується – вже в 35-44 років жінка в середньому заробляє 74,5% від зарплати середньостатистичного чоловіка.

Звичайно ж, офіційно пояснюється подібний стан речей зовсім не дискримінацією, а природними процесами – жінки виходять заміж, народжують дітей, і при однакових з чоловіками даних можуть самі бажати працювати менше, щоб встигати займатися сім'єю.

Активні захисники прав жінок стверджують, що сімейний стан зовсім не перешкоджає активній роботі жінки. А ось роботодавці роблять все можливе, щоб сімейна жінка відмовилася працювати або перейшла на менш оплачувану посаду. За даними британської організації Fawcett, що займається боротьбою з гендерною нерівністю, до 2008 року близько 30 тис британських жінок в рік позбавлялися роботи тільки тому, що завагітніли, пішли в декрет, і не змогли відповідати колишнім вимогам роботодавця.

Після 2008 року ситуація ускладнилася – роботодавці стали категоричніше ставитися до будь-яких не врегульованих законом поблажок для молодих матерів, будь то скорочений робочий тиждень, або гнучкий графік робочого дня. Виконавчий директор товариства Fawcett Чері Годдард підтвердила, що останнім часом британський уряд робить все можливе, щоб посилити цю ситуацію, скорочуючи терміни декретних відпусток і зменшуючи соціальні гарантії молодим матерям.

Про те, що роль жінок по мірі розвитку економічної кризи ослабла, говорять і дані Міжнародного дослідження бізнесу, проведеного серед середнього бізнесу аудиторсько-консалтинговою компанією Grant Thornton. Щороку в рамках цього дослідження, у керівників в тому числі, запитують, скільки жінок займають ключові пости в їх компанії. У 2010 році відсоток жінок, які працюють в керівництві компаній, впав до 20% (ще в 2009 році він становив 24%).

У 2012 році кількість жінок на керуючих посадах виросла до 21%, однак, швидше, за рахунок окремих швидкозростаючих країн. Для прикладу, Росія в цьому рейтингу перебуває на першому місці – тут 46% жінок займають позиції топ-менеджерів у фірмах (хоча найчастіше це і посади начебто директора з HR або фінансового директора). У розвинених країнах ситуація за останні 3-4 роки не змінилася – США, Великобританія, Німеччина і Японія знаходяться в десятці країн, в яких жінок до керівництва бізнесом допускають найрідше.

Для прикладу, у той час як кількість жінок в правліннях німецьких компаній залишилася в 2010 році на колишньому низькому рівні, їх число в наглядових радах зросло. Якщо у правліннях двохсот провідних підприємств країни частка жінок не перевищує 3,2%, то в радах підприємств вона становить 10,6%. Про це свідчать дані дослідження Німецького інституту економічних досліджень (DIW).

Так, з 906 членів правління провідних німецьких компаній тільки 29 представниць жіночої статі. У порівнянні з 2008 і 2009 роками кількість жінок збільшилося всього на 0,7%. За словами експерта DIW Ельке Холст (Elke Holst), директорські посади в німецьких концернах займають лише дві жінки – у філії виробника меблів IKEA і у фармацевтичній компанії Sandoz International. «Це означає, що наявних усних домовленостей недостатньо», – наводить агентство AFR слова Холст. Домовленості про збільшення частки жінок у керівництві компанії, за словами Ельке Холст, існують у Німеччині з 2001 року.

У міжнародному порівнянні за кількістю жінок на керівних посадах Німеччина ділить останнє місце з Індією. Лідером за цим показником опинилася Швеція, за нею слідують США і Великобританія. Росія, Китай і Бразилія також випередили ФРН [16].

На думку професора бізнес-школи Grenoble Ecole de Management Марка Сміта, на відміну від західних країн, на становище працюючих жінок з колишніх соціалістичних країн (економіку яких досить часто можна охарактеризувати як швидкорослу), криза, поки що, ніяк не вплинула. На тлі європейської рецесії ці країни показували економічне зростання навіть на початку кризи, в 2008-2009 році.

Однак, негативні наслідки на фінансовий і виробничий сектори в швидкозростаючих економіках очевидні, до того ж, у багатьох чутливих до економічної ситуації виробництвах (наприклад, у текстильній промисловості) зайняті переважно жінки, і вони першими потрапляють під скорочення і посилення корпоративних норм. За словами Марка Сміта, несправедливість ситуації в таких країнах відчувається сильніше, ніж у розвинених країнах – адже при соціалізмі працевлаштування було гарантовано мало не конституцією кожному незалежно від статі [43].

Згідно ще одного дослідження, проведеного компанією GMI Ratings, в США середня винагорода жінки-фінансового директора в 2010 році становила 1,32 млн. доларів. Це на 16% менше, ніж у їхніх колег чоловічої статі.

Фінансові директори жіночої статі в компаніях у США отримують зарплату на 16% нижче, ніж їх колеги-чоловіки на аналогічних посадах в схожих фірмах. Про це йдеться в дослідженні нью-йоркського агентства GMI Ratings, що опинилося у розпорядженні інформ агентства Bloomberg. Дослідження складено на основі аналізу окладів більш 1900 фінансових директорів, що працюють в компаніях з ринковою капіталізацією від 100 млн до 25 млрд. доларів в 2010 році. Близько 150 з директорів, які стали об'єктом дослідження, були жінками.

Середня винагорода жінки-фінансового директора за підсумками 2010 року становила 1,32 млн. доларів. У їхніх колег-представників сильної статі оклад був на рівні 1,54 млн. доларів. В поняття «винагорода» входять заробітна плата, бонуси, пенсійні допомоги та опції на акції [20].

Фахівці GMI Ratings стверджують, що отримана ними статична картина дозволяє категорично заявляти: чим нижча у директора винагорода, тим з більшою ймовірністю можна стверджувати, що цей директор – жінка.

Автори дослідження намагалися з'ясувати, чи отримують жінки менше ніж чоловіки через такі фактори, як вік або досвід роботи, або ж просто з причини їх статевої приналежності. «Ми спробували подивитися на цю тему з іншої позиції, – повідомив агентству один з авторів дослідження Том Уайт. – Ми думали так: якщо чоловікам і жінкам дійсно платять однаково, то їхня винагорода не матиме прогнозованої величини в залежності від їх статі» [20].

Працівники GMI Ratings встановили, що навіть після врахування різних факторів, які можуть вплинути на розмір винагороди фінансового директора (у тому числі ринкова капіталізація компанії та рівень оплати праці гендиректора), в середньому фінансовий директор-жінка заробляла б на 215 тисяч доларів більше, якби вона була чоловіком.

Це розходження рівнів оплати праці відображає нездатність керівництва компаній вирішити важливу культурну проблему, а саме – справедливість. Виконавчий директор консалтингової компанії Value Alliance Елеонора Блоксем вважає, що реальна дискримінація існує, але ніхто не хоче розбиратися з цим. На її думку, проблема може посилюватися відсутністю в керівництві компаній жінок, які могли б виступати на захист прав інших жінок-керівників [20].

Так чи інакше, підприємствам необхідно прагнути до створення сприятливого клімату, в якому кожен співробітник, будь то чоловік або жінка, міг би самореалізуватися і внести свій значущий внесок у загальну справу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Гендерний конфлікт – взаємодія або психологічний стан, в основі якого лежить суперечливе сприйняття гендерних цінностей, відносин, ролей, що приводить до зіткнення інтересів і цілей. Він викликаний протиріччям між нормативними уявленнями про риси особистості та особливості поведінки чоловіків і жінок, і неможливістю чи небажанням особистості відповідати цим уявленням-вимогам. Будь-який гендерний конфлікт базується на явищах статево-рольової диференціації та ієрархічності статусів чоловіків і жінок, що існують у сучасних суспільствах.

Гендерні конфлікти, як і будь-які інші, за значимістю та спрямованістю можуть бути конструктивними (творчими) або деструктивними (руйнівними), за часом протікання – короткостроковими або довгостроковими (затяжними), за характером протікання – млявими або інтенсивними, за періодичністю – епізодичними або регулярними, за масштабами – локальними або «глобальними», за рівнем реалізації – міжособистісними або особистісно-груповими, внутрішньо-груповими або між груповими.

Жодне співтовариство людей, яке формується стихійно або свідомо, не здатне існувати гармонійно, безконфліктно. Врахування впливу гендерного чинника на роботу трудових колективів є одним з важливих напрямків ефективного кадрового менеджменту та розвитку корпоративної культури.

Розуміючи і приймаючи такий підхід, менеджер повинен зосередити власні зусилля не на «викоріненні» конфліктів як таких (це найбезперспективніше) і «боротьбі» з конфліктними особистостями, а на діагностиці, структурному аналізі, класифікації наявного конфлікту, визначенні способів і засобів його корекції (перекладу з деструктивного у конструктивний стан) та подальшої профілактичної роботи в даній сфері.

Для ефективного управління трудовим колективом потрібно враховувати такі моменти:

- а) більшість людей хотіли б працювати в трудовому колективі, який був би збалансованим з точки зору гендерного співвідношення;
- б) переважна частина чоловіків і жінок воліють керівника-чоловіка, ніж керівника-жінку;
- в) жінки в першу чергу оцінюють особистісні якості керівника, а чоловіки – професійні навички та вміння.

Визнання законодавством факту існування «структурної», непрямой дискримінації підтверджує, що дискримінація виникає не тільки як наслідок індивідуальних дій і поведінки, але і як наслідок політики і практики, що створюють структуру організації зокрема, і суспільства в цілому. США і Євросоюз приділяють багато уваги питанню рівноправності статей за допомогою трудового законодавства і спеціальних рекомендацій. Підприємці, в свою чергу, намагаються оцінити вплив такої рівноправності на ефективність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГЕНДЕРНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Згідно з наказом Міністерства комунального господарства №352 від 24.10.1975 року 1 листопада 1975 року було створено Тернопільське тролейбусне управління. Урочисте відкриття тролейбусного руху в обласному центрі відбулося 25 грудня 1975 року. Регулярне ж перевезення пасажирів розпочалося 31 грудня 1975 року. На одному тролейбусному маршруті, протяжністю 12.2 км, що з'єднував масив «Дружба» з масивом «Східний» курсувало 5 тролейбусів. В інвентарі тролейбусного депо, на той час, було 20 тролейбусів типу «Škoda 9Tr»; побудовано нові контактні лінії, тягові підстанції, диспетчерські павільйони.

З 1975 по 1982 роки підприємство отримало 85 тролейбусів «Škoda 9Tr», збудовано нові контактні лінії, тягові підстанції, диспетчерські павільйони.

У 1976 році відкривається тролейбусний маршрут №2 «вул. Миру — Східний масив», в 1977 році — маршрут №3 «вул. Миру — АРЗ». 1978-1979 роки — маршрути №4 і №5, саме вони з'єднали центр міста з густонаселеним масивом «Сонячний».

1981 рік — побудована тролейбусна лінія до Комбайнового заводу, нею почав курсувати маршрут №7. 1987 рік — побудована тролейбусна лінія по вул. Корольова, Будьонного та Ворошилова. У 1988 році відкрито маршрут №9, цього ж року побудована тролейбусна лінія в смт. Березовиця і відкрито маршрут №8. З 1984 по 1989 роки отримано ще 30 тролейбусів новішого типу «Škoda 14Tr».

Станом на січень 1990 року у Тернополі нараховувалося 115 одиниць рухомого складу, протяжність контактної мережі становила 68.8 км, працювало 8 тягових підстанцій, 4 диспетчерських павільйони [61].

Розпорядженням міської адміністрації №133 від 24.02.1993 року Тернопільське тролейбусне управління переіменовано у Державне комунальне підприємство «Тернопільелектротранс».

Першими його керівниками були: Анатолій Антонович Ляшенко, Микола Климович Ковтун, Василь Федорович Гранкін, Микола Михайлович Звіздарик. Сьогодні підприємство очолює молодий, креативний директор Андрій Павлович Мастюх.

Транспортний парк рухомого складу підприємства нараховує **67** пасажирські тролейбуси і **3** автобуси, **1** спеціальний тролейбус («Технічна допомога»), автомобілі КрАЗ та ЗІЛ. Щодня на вулиці Тернополя виїжджає 54 одиниці транспорту.

На балансі комунального підприємства «Тернопільелектротранс» перебувають два теплоходи “Герой Г. Танцоров” та “Капітан Т. Г. Парій”. Теплоходи працюють щодня з 12:00 до 21:00 (або до настання темряви). Рейси виконуються в залежності від заповненості – від 20 пасажирів на теплоході “Герой Г. Танцоров” та від 10 пасажирів на теплоході “Капітан Т. Г. Парій”.

Електропостачання здійснюється від 8 тягових підстанцій, 2 розподільних пунктів і трансформаторної підстанції. На даний час діє **11** тролейбусних маршрутів, один з яких має статус спецрейсу. Підприємство нараховує 4 служби, 6 відділів, у яких працює 417 особи (рис. 2.1).

Тролейбусний парк підприємства потребує оновлення, адже середній вік машин становить 25 років. Сьогодні активно ведеться робота у цьому напрямку. Так, у 2007 році було придбано перший тролейбус з низьким рівнем підлоги «ЛАЗ Е183», у 2008-му – ще дві такі машини.

Крім того, закуповуються тролейбуси чеського виробництва, які були у користуванні. Так, у 2010 році було придбано 5 тролейбусів «Škoda 14Tr», ще один – у 2015 році. Також протягом 2012-2016 років придбано 25 тролейбусів «Škoda 15Tr» [61].

Два тролейбуси «Škoda 15Tr» привезли до Тернополя з міста Чеське Будейовіце 11 грудня 2017 року. «Гармошки» не нові, але в дуже хорошому стані. Після оформлення всієї документації тролейбуси отримають бортові номери 180 та 181, а згодом, після обкатки, виїдуть на міські маршрути.

25 грудня 2017 року до Тернополя прибув тролейбус «Skoda 14Tr», придбаний комунальним підприємством «Тернопільелектротранс» у чеського міста Пардубіце. Після технічного огляду та оформлення документації новий тролейбус вийде на маршрут.

Підприємство надає такі послуги:

- послуги екскурсійним тролейбусом
- оренда приміщень
- стоянка для автомобілів
- реклама зовнішня та стаціонарна
- використання опор
- перевезення автотранспортом
- круїзи теплоходом.

На підприємстві запроваджують і розвивають цікаві суспільні проекти. Так вже декілька років у Тернополі курсують декілька «Тролейбусів щастя». Крім того тролейбус під порядковим номером №173 вийшов на маршрут уже в іншому оформленні. Тепер тернополяни, їдучи на роботу чи у справах, можуть дізнатися більше про те, як зберегти власне здоров'я.

Студенти Тернопільського державного медичного університету ще минулого навчального року висловили ідею доносити до громадян міста корисну інформацію за допомогою громадського транспорту. В результаті роботи креативної команди тепер у Тернополі є тролейбус «Збережемо здоров'я нації».

Зазначимо, що всі починання та ідеї студентів, які спрямовані на добро, активно підтримуються адміністрацією підприємства. Мета вищезгаданого проекту є благородною і вкрай потрібною, адже знання про те, як зберегти своє здоров'я, – найкраща зброя у боротьбі з хворобами.

У Тернополі введено в дію Порядок справляння оплати проїзду із застосуванням автоматизованої системи оплати проїзду та обліку пасажиріву громадському транспорті міста.

Запроваджено в обіг проїзні квитки тривалого користування у вигляді безконтактних карт.

Разовий квиток друкується у салоні транспортного засобу валідатором із зазначенням часу проїзду. Номера транспортного засобу та маршруту. Квиток містить інформацію про залишок невикористаних поїздок та термін дії тарифного пакету. Придбати або поповнити свої квитки пасажери можуть у пунктах продажу та поповнення безконтактних карт, інформації про які розміщується у транспортних засобах та на офіційному сайті перевізника.

КП «Тернопільелектротранс» перебуває у комунальній власності. За 42 роки своєї діяльності воно здобуло добру славу у тернополяни і гостей міста і зараз розвивається щоб надавати більше якісних послуг. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг з пасажирських перевезень міським електротранспортом у м. Тернополі. Активи підприємства показані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Активи КП «Тернопільелектротранс»*

РІК	2014	2015	2016	2017
Активи (тис. грн. на початок року)	15332	21327	32184	50737

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Сучасний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як важкий. У зв'язку з низькою купівельною спроможністю населення міста і області та зростанням вартості електроенергії дуже важко довести до економічно обгрунтованого рівня тарифи на проїзд у міському електротранспорті. Крім того, зношений та фізично і морально застарілий рухомий склад підприємства потребує постійного ремонту та оновлення. Усі

тролейбуси, які були закуплені за останні декілька років не нові, а після капітального ремонту.

Фінансові результати діяльності КП «Тернопільелектротранс» ми подали у таблиці 2.2. Як видно з таблиці, у 2016 році у порівнянні з 2014 роком чистий дохід зріс на 31,1%, а собівартість наданих послуг на 60,3%. Операційні витрати зросли за вказаний період на 20,4%.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати КП «Тернопільелектротранс»,

(тис. грн. на початок року)

	2014	2015	2016	2016/2014 %
Чистий дохід	26294	31297	34463	+31,1
Собівартість послуг	25110	34324	40246	+60,3
Інші доходи	1629	7302	10831	+6,6 рази
Операційні витрати	4381	5725	5276	+20,4
Фінансовий результат	-1568	-820	-228	-85,5

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Для наочності ми показали динаміку показників чистого доходу і собівартості наданих послуг за останні чотири роки (рис. 2.2). Як бачимо у 2013-14 роках собівартість була нижчою і підприємство отримувало незначний дохід від своєї прямої діяльності. Вже у 2015 році чистий дохід був меншим за собівартість. А у 2016 році цей розрив став ще більшим. Ми вважаємо, що головною причиною такого зростання собівартості стало підвищення вартості енергоносіїв, зростання цін на запасні частини.

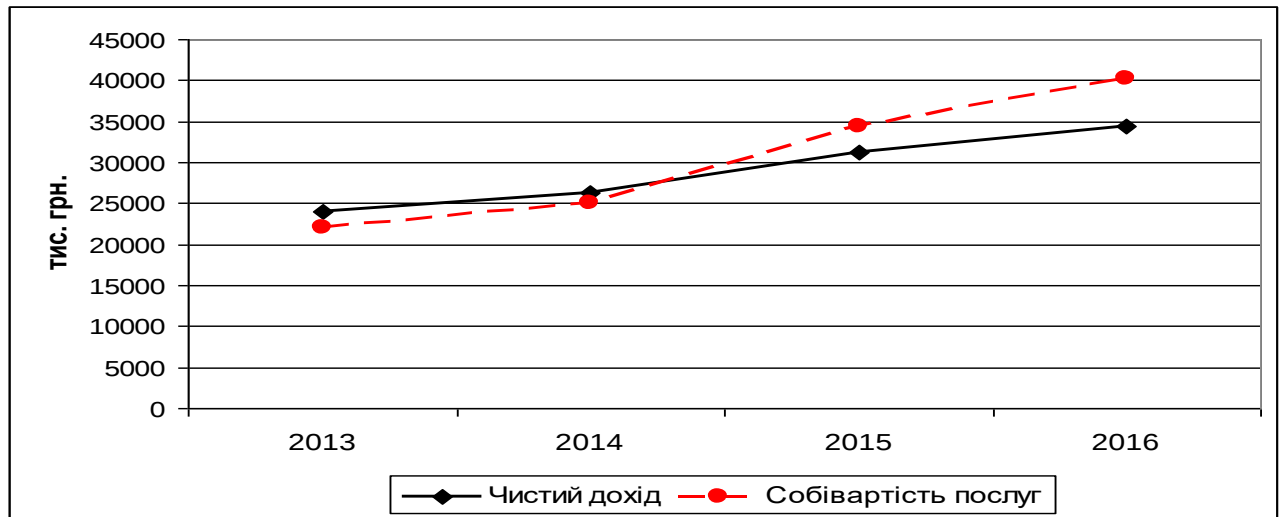


Рис. 2.2. Динаміка показників чистого доходу і собівартості наданих послуг КП «Тернопільелектротранс»

Щоб якось виправити складну фінансову ситуацію підприємство, окрім своєї основної діяльності, отримує доходи від інших видів діяльності: здає в оренду приміщення, здає в оренду територію для автостоянки, надає ремонтні послуги іншим підприємствам та населенню і т. ін. Результат такої роботи – 10,8 млн. грн. доходу у 2016 році, що у 6.6 рази більше ніж у 2014 р.

Таким чином, КП «Тернопільелектротранс» переживає зараз не найкращі часи, але керівництво підприємства разом із місцевою владою шукають шляхи вирішення проблем.

2.2. Характеристика персоналу КП «Тернопільелектротранс»

Відповідно до даних матеріалів комунального підприємства «Тернопільелектротранс на кінець 2017 року чисельність працівників на підприємстві становила 417 осіб, в т.ч. 148 жінок. Упродовж останніх чотирьох років чисельність коливалася у межах 417 – 470 осіб (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чисельність працівників КП «Тернопільелектротранс»*, осіб

Рік	2014	2015	2016	2017
Всього працівників	454	441	470	417
з них: чоловіки	294	298	320	269
жінки	160	143	150	148

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Як бачимо, з таблиці, найменше працівників було у 2017 році. При цьому чисельність жінок залишалася стабільною, а чоловіків – зменшилася на 30-50 осіб.

Значні коливання чисельності працівників на підприємстві зумовлені їх високою плинністю. Плинність – це зміна персонального складу працівників підприємства, організації, галузі за певний період часу під впливом економічних, соціальних, психологічних чинників. Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою (2.1)

$$K_{пл.} = Ч_{зв.} / Ч_c \quad (2.1)$$

де: $K_{пл.}$ – коефіцієнт плинності;

$Ч_{зв.}$ – чисельність звільнених працівників;

$Ч_c$ – середньостискова чисельність працівників.

Якщо коефіцієнт плинності кадрів перебуває у межах 2-5%, то це низька плинність, 5-10% – нормальна, більше 10% – висока.

В основі плинності кадрів лежить невідповідність інтересів працівника з можливостями підприємства їх реалізувати. Плинність кадрів може мати негативні наслідки для підприємства.

На основі матеріалів підприємства ми розрахували плинність робочої сили у КП «Тернопільелектротранс» за період з 2014 р. по 2016 р. (рис. 2.3).

Як видно з рисунка, у 2014 і 2016 роках плинність працівників була дуже високою. Причинами такої високої плинності персоналу можуть бути:

- низький рівень заробітної плати;
- виїзд за кордон з метою працевлаштування;
- зміна місця проживання;
- зміна виду діяльності.

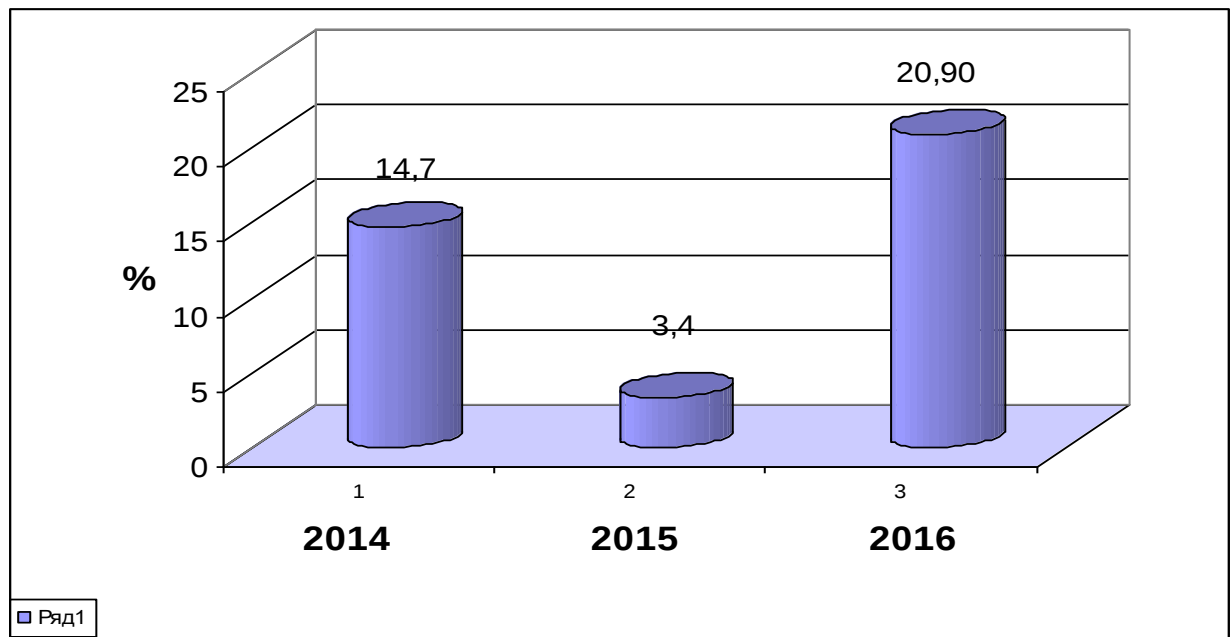


Рис. 2.3. Плинність робочої сили у КП «Тернопільелектротранс»

Висока плинність робочої сили має свої негативні наслідки:

- прямі втрати підприємства від неукomплектованих робочих місць, навчання новачків;
- низька продуктивність праці нових працівників;
- порушення комунікацій;
- втрати робочого часу;
- зниження дисципліни у колективі;
- зниження обсягів виробництва продукції чи надання послуг;
- відволікання кваліфікованих працівників для надання допомоги новим працівникам;
- погіршення соціально-психологічного клімату;

- руйнується неформальна структура колективу;
- ускладнюється управління нестабільним колективом.

За своєю структурою персонал КП «Тернопільелектротранс» поділяється на три групи: робітники, інженерно-технічні працівники і керівники. Найчисельнішою з них є група інженерно-технічних працівників – 298 осіб або 71.5%, робітників є 99 осіб (23,7%) і керівників – 20 осіб (4,8%). У гендерному розрізі маємо таку картину: серед робітників частка чоловіків і жінок приблизно однакові – 54% і 45% відповідно. У структурі інженерно-технічних працівників чоловіків більше у 2.1 рази, а серед керівників чоловіків більше на 33.3% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура працівників КП «Тернопільелектротранс»*, осіб

Рік	Чоловіки	Жінки	Разом
Робітники	54	45	99
ІТП	203	95	298
Керівники	12	8	20

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Хочемо окремо звернути увагу на те, що питома вага керівників у загальній чисельності працівників складає лише 4.8%. це досить хороший показник. Адже на вітчизняних підприємствах він іноді досягає 15-20%. За умови повного штатного укомплектування частка керівників може знизитися до 3.3 – 3.5%.

Вікова структура працівників дуже важливий показник у діяльності будь якого підприємства, оскільки від нього залежить не тільки нинішнє функціонування, а й майбутнє. Відповідно до вікової структури керівництво складає перспективні плани розвитку підприємства, прогнозує показники його діяльності, обсяги виробництва чи надання послуг. Аналіз вікової структури КП «Тернопільелектротранс» показує, що вона досить

збалансована і не має якихось значних відхилень у трьох вікових групах: 25-34, 35-44, 45-59 років (рис. 2.4).

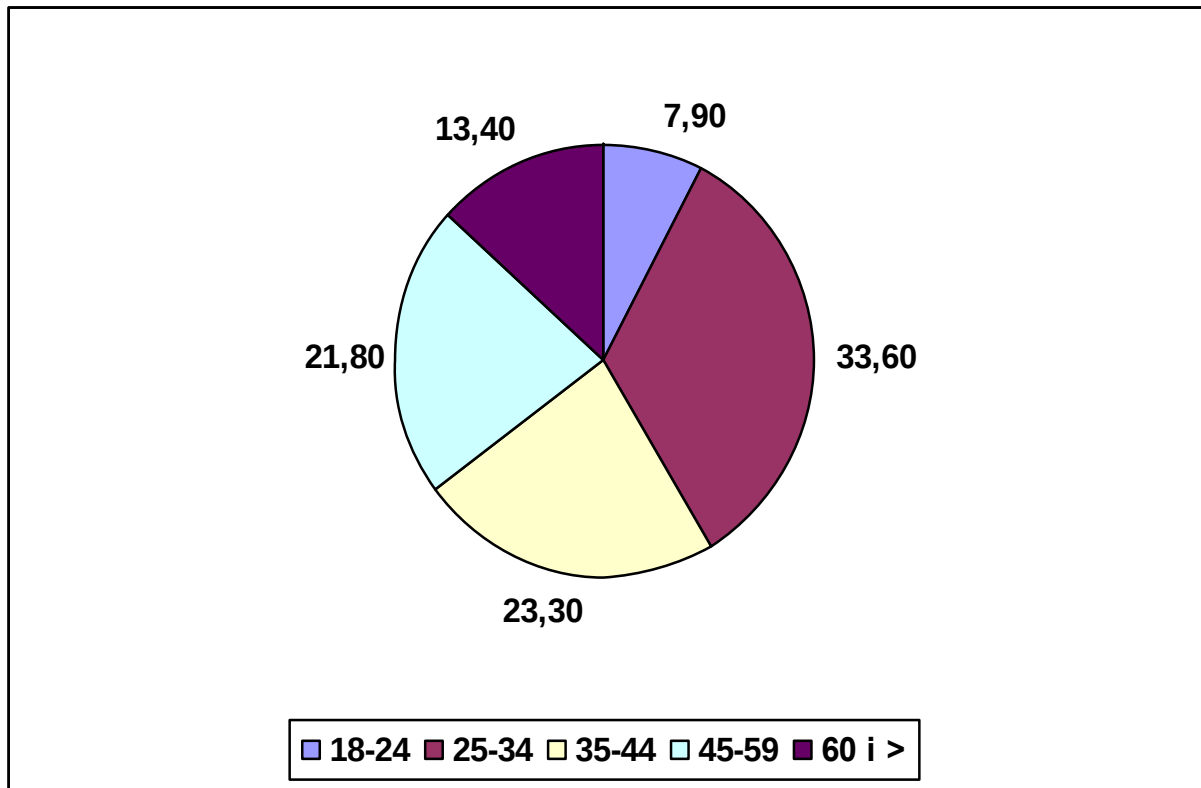


Рис. 2.4. Вікова структура працівників КП «Тернопільелектротранс».

Проте, має місце диспропорція між наймолодшою віковою групою 18-24 роки, частка якої складає 7.9% і найстаршою віковою групою 60 років і більше з часткою 13.4%. найкращим варіантом було б якби ці показники були приблизно однакові, але з іншого боку – цей дисбаланс можна виправити шляхом здійснення відповідної кадрової політики. Ми розуміємо, що непросте зараз залучити на підприємство молодих працівників, адже їх, насамперед, цікавить рівень заробітної плати, який не завжди відповідає їх запитам. Натомість пенсіонери погоджуються працювати за таку платню. Разом з тим, ми вважаємо, що найближчим часом шанси залучення молодих фахівців, особливо у сфері ІТ-технологій, будуть вищими, адже на підприємстві впроваджують новітні методи контролю за рухом транспорту, застосовують електронні платіжні системи і т. ін.

Дані про статеву-вікову структуру працівників нашого підприємства (табл. 2.5) свідчить, що більшість жінок (56.1%) належать до вікових груп 45-59 років і 60 років і більше. Більшість чоловіків (66.9%) належать до категорій 25-34 і 35-44 років.

Таблиця 2.5

**Статеву-вікова структура працівників
КП «Тернопільелектротранс»*, осіб**

Вікова група	Чоловіки	Жінки	Разом
18-24	25	8	33
25-34	105	35	140
34-44	75	22	97
45-59	41	50	91
60 і >	23	33	56

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Для належного функціонування підприємства, виробництва продукції і надання ним якісних послуг велике значення має рівень освіти його працівників. Відповідно до отриманих матеріалів у КП «Тернопільелектротранс» вищу освіту мають 43,9%, неповну вищу освіту мають 12,5%, середню спеціальну – 28,5% і професійно-технічну – 15,5% (рис. 2.5).

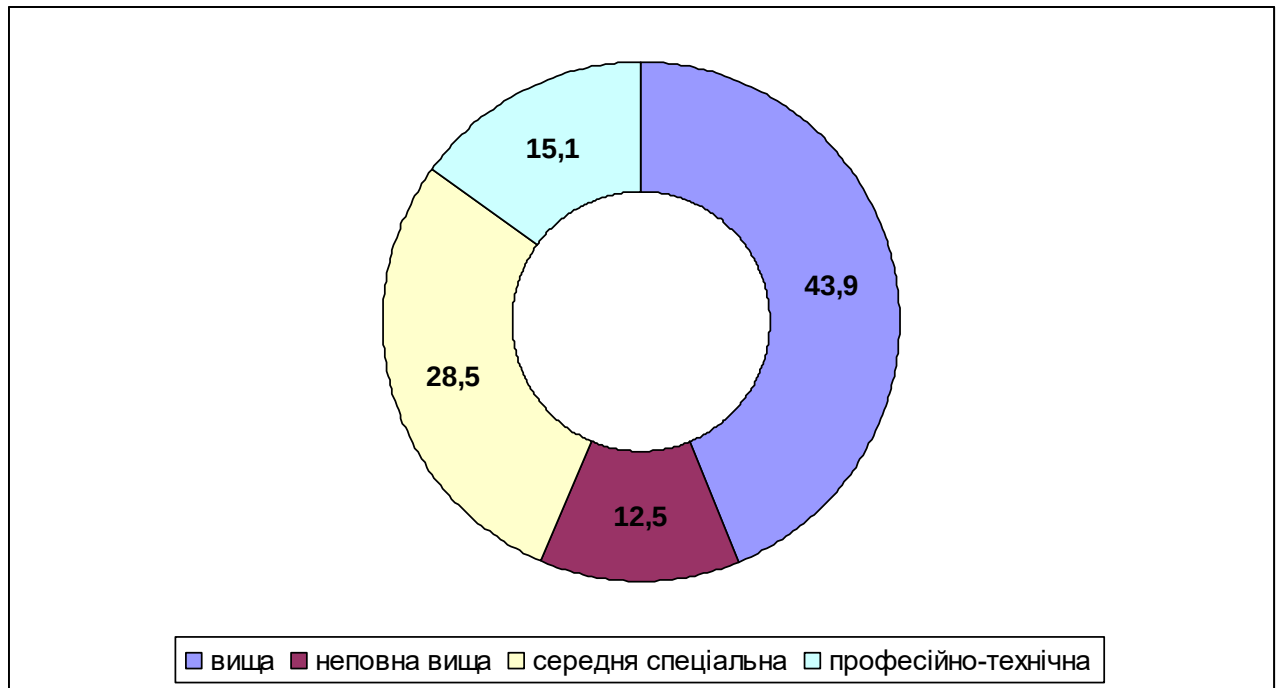


Рис. 2.5. Структура персоналу КП «Тернопільелектротранс» за рівнем освіти

Мають місце гендерні відмінності за рівнем освіти (табл. 2.6). Так, питома вага жінок з вищою освітою складає 57,4%, а чоловіків – 36,4%. Неповну вищу освіту мають 20,9% жінок і 7,8% чоловіків. Таким чином, 78,3% і лише 44,2% чоловіків мають вищу і неповну вищу освіту. Натомість 55,8% чоловіків і 21,7% жінок мають середню технічну і професійно-технічну освіту.

Таблиця 2.6

Рівень освіти працівників КП «Тернопільелектротранс»*, осіб

Освіта	Чоловіки	Жінки	Разом
Вища	98	85	183
Неповна вища	21	31	52
Середня спеціальна	99	20	119
Професійно-технічна	51	12	63

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Такий дисбаланс ми можемо пояснити тим, що переважна більшість робітничих професій у КП «Тернопільелектротранс» є традиційно «чоловічими»: водії, слюсарі, токарі, електрики, електрозварники, механіки, монтажники, будівельники, матроси, охоронці і т. ін.

Як ми зазначали у цьому параграфі, однією з головних причин високої плинності кадрів є невисокий рівень заробітної плати на підприємстві. На основі матеріалів КП «Тернопільелектротранс» ми проаналізували фонд заробітної плати на підприємстві за 2014 і 2016 роки (табл. 2.7).

Як видно з таблиці, загальний фонд оплати праці на підприємстві зріс на 51,3%. Фонд основної заробітної плати також зріс на 38, 5%, проте його питома вага у структурі фонду оплати праці зменшилася на 5,8%. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 79,6%, а його питома вага у структурі фонду оплати праці також зросла на 5,7%. Майже удвічі зросли заохочувальні та компенсаційні виплати, проте їх частка майже не змінилася.

Таблиця 2.7

Фонд заробітної плати КП «Тернопільелектротранс»*

Назва показників	2014 р		2016 р		Зміна
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	13339,1	100	20180,7	100	+51,3
Фонд основної заробітної плати	9210,2	69	12755,4	63,2	+38,5
Фонд додаткової заробітної плати	4062,9	30,5	7297,5	36,2	+79,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати	66,0	0,5	127,8	0.6	+93,6

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Відповідно до збільшення фонду оплати праці підприємства зростала і заробітна плата працівників КП «Тернопільелектротранс». На основі матеріалів з підприємства ми порівняли рівень заробітної плати штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу встановленого на місяць у 2014 і 2016 роках (рис. 2.6)

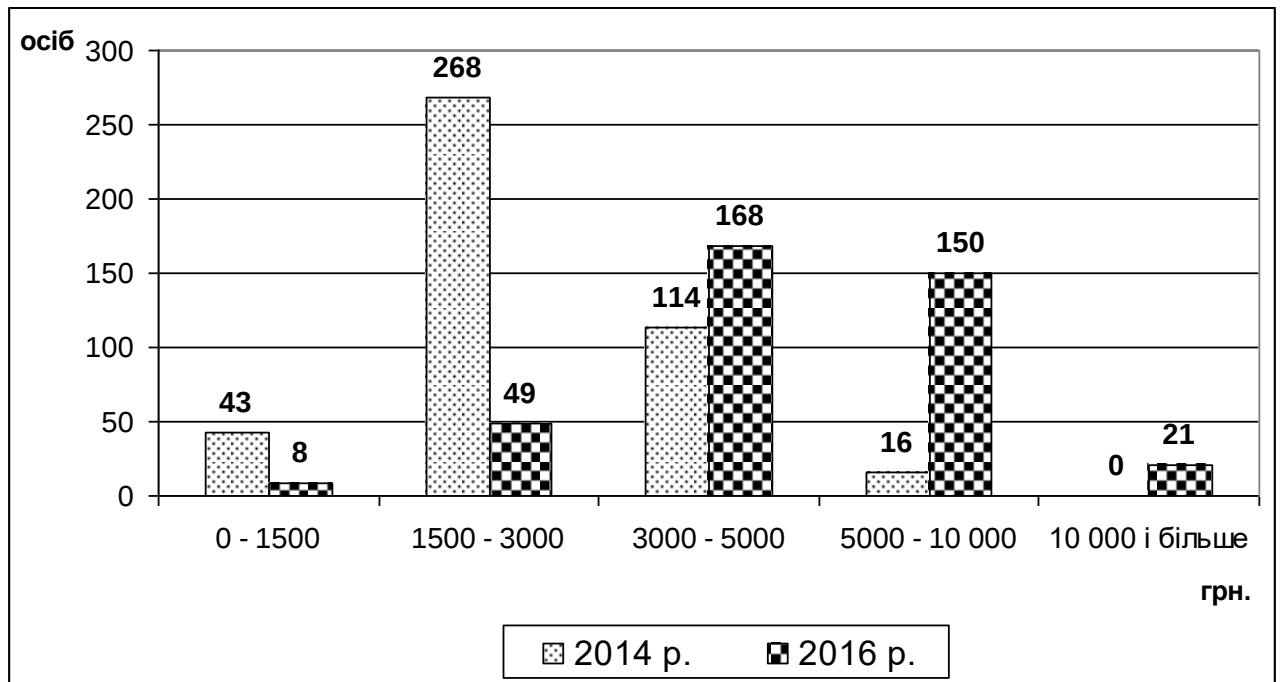


Рис. 2.6. Розподіл працівників КП «Тернопільелектротранс» за розміром заробітної плати

З рисунка рисунку 2.6 видно, що за два роки зменшилася чисельність працівників, які отримували заробітну плату меншу за 3000 грн., зросла кількість працівників, які отримували заробітну плату від 3000 до 5000 грн., значно зросла (у 9,3 рази) чисельність працівників чий розмір заробітної плати був 5000 – 10000 грн. Крім того, у 2014 році на підприємстві ніхто не отримував більше 10000 грн., тоді як у 2016 році таких було 21 особа.

Таким чином, ми бачимо, що 80,3% працівників КП «Тернопільелектротранс» отримували заробітну плату 3000 – 10000 грн., що, станом на 2016 рік, для Тернопільської області, де середня заробітна плата на

кінець року складала 3500 грн., було дуже пристойним показником. Отже цей чинник не є основною причиною високої плинності кадрів на підприємстві.

2.3. Аналіз сучасного стану гендерної конфліктності у КП «Тернопільелектротранс»

Дослідження впливу гендерних факторів на конфлікти в будь-якій організації передбачає необхідність проведення попередньої діагностики соціально-психологічного клімату в трудових колективах. Для аналізу названої проблеми було проведено соціометричне опитування працівників КП «Тернопільелектротранс» та анкетування, що дозволяють визначити рівень конфліктності відносин співробітників у відділах підприємства.

В опитуванні брали участь службовці різних за гендерним складом структурних підрозділів підприємства: «переважно жіночий», «переважно чоловічий» і «гендерно-рівноважний». Така класифікація відділів дозволяє порівнювати рівень конфліктності у відповідних підрозділах підприємства і дає можливість відповісти на основну гіпотезу дослідження про наявність взаємозв'язку між показниками поширеності, гостроти конфліктів і статтю працівників.

В якості основної методики діагностування рівня конфліктності у трудових колективах підприємства було використано соціометричне опитування, в ході якого з'ясовуються взаємовідносини між членами групи, становище в ній окремих членів шляхом взаємовиборів за запропонованими критеріями. Ця процедура дозволяє аналізувати внутрішньокolleктивні і внутрішньогрупові відносини, вивчати структуру мікрогруп в колективі і становище в ньому окремих членів (проблеми авторитетності, лідерства), оцінити психологічну сумісність і рівень групової єдності.

Відділ бухгалтерського обліку відноситься до «переважно жіночого» типу. Він характеризується високим рівнем конфліктності і наявністю конкуруючих неформальних груп у структурі колективу.

Згідно проведеного опитування була складена соціоматриця відділу бухгалтерського обліку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Соціоматриця відділу бухгалтерського обліку

КП «Тернопільелектротранс»*

№	Хто вибирає	Кого вибирають					Віддано голосів		Всього
		1	2	3	4	5	+	-	
1	Андрушевський Микола		+		+	-	2	1	3
2	Воляннюк Наталія	+		+		-	2	1	3
3	Шиманська Тетяна	+	+		-		2	1	3
4	Станченюк Мирослава	+		-		-	1	2	3
5	Обезюк Наталія	+	-		-		1	2	3
Отримано голосів		+	4	2	1	1	0		
		-	0	1	1	2	3		
Всього		4	3	2	3	3			

* Складено автором на основі проведеного дослідження

В рамках дослідження співробітникам підрозділу було запропоновано заповнити соціометричну карту (додаток Б) за одним критерієм, що описує міжособистісні та ділові відносини з колегами і керівництвом. Соціометричний критерій, використаний у дослідженні: «Керівник організації призначив вас відповідальним за реалізацію важливого проекту. Кого з працівників свого відділу ви залучили б для спільного виконання цього завдання?». За результатами опитування складено соціоматриці і соціограми, що дають уявлення про структуру відділів організації. Аналіз

даних опитування показав відмінності в рівні конфліктності в структурних підрозділах залежно від гендерного складу колективів.

На основі отриманих результатів, була побудована соціограма відносин у трудовому колективі (рис. 2.7). На діаграмі колами позначені члени групи під відповідними номерами, стрілками – зв'язки між ними.

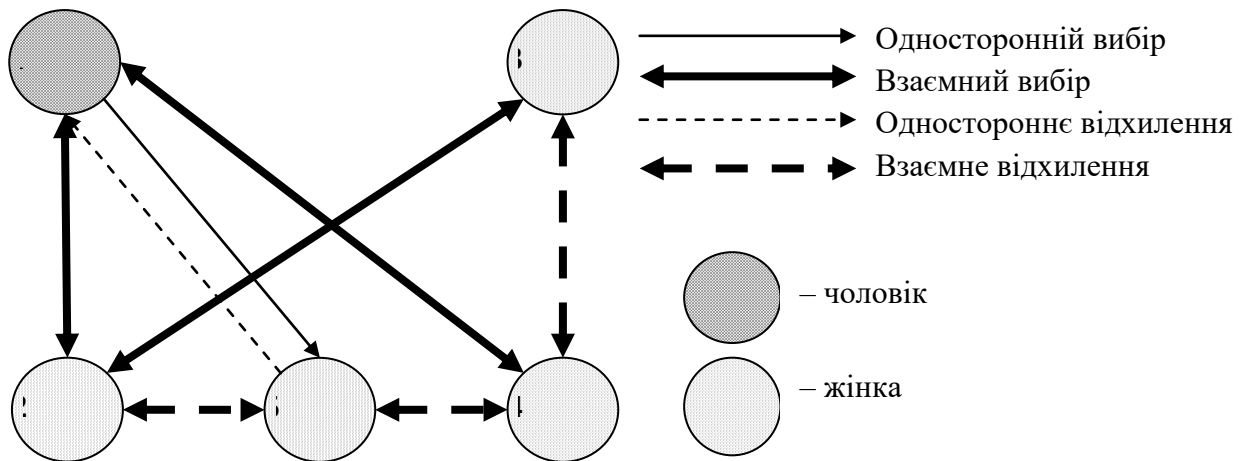


Рис. 2.7. Соціограма відносин у трудовому колективі відділу бухгалтерського обліку КП «Тернопільелектротранс»

На основі результатів опитування нами також було проведено розрахунок індивідуальних і групових соціометричних індексів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Соціометричні індекси працівників відділу бухгалтерського обліку*

Члени групи	C^+	C^-	E^+	E^-
Андрушевський Микола	1	0	0,50	0,25
Волянчук Наталія	0,5	0,3	0,50	0,25
Шиманська Тетяна	0,3	0,3	0,50	0,25
Станченко Мирослава	0,3	0,5	0,25	0,50
Обезюк Наталія	0	0,8	0,25	0,50

* Складено автором на основі проведеного дослідження

Для розрахунку індексу позитивного статусу використовується формула:

$$C^{+} = \frac{O^{+}}{N - 1},$$

де O^{+} – кількість отриманих позитивних голосів;

N – кількість учасників опитування.

Індекс негативного статусу розраховується за формулою:

$$C^{-} = \frac{O^{-}}{N - 1},$$

де O^{-} – кількість отриманих негативних голосів;

N – кількість учасників опитування.

Індекс позитивної експансивності розраховується за формулою:

$$E^{+} = \frac{B^{+}}{N - 1},$$

де B^{+} – кількість відданих позитивних голосів;

N – кількість учасників опитування.

Індекс негативної експансивності розраховується за формулою:

$$E^{-} = \frac{B^{-}}{N-1},$$

де B^{-} – кількість відданих негативних голосів;

N – кількість учасників опитування.

Найвищий позитивний статус в даній групі має Андрушевський Микола – єдиний чоловік відділу бухгалтерського обліку, індивідуальний індекс якого дорівнює 1, він є неформальним лідером. Найбільший розмір індексу негативного статусу 0,8 має Обезюк Наталя відповідно вона є аутсайдером бухгалтерського відділу.

Для аналізу структури відділу нами були визначені групові соціометричні індекси.

Індекс групової експансивності розраховується наступним чином:

$$E_{GP} = \frac{\sum E^{+,-}}{N},$$

де $\sum E^{+,-}$ – сума позитивних і негативних індексів експансивності працівників;

N – кількість членів групи.

E_{GP} – для «жіночої» групи дорівнює 0,75. Даний індекс показує активність її членів у міжособистісній взаємодії і потребу в спілкуванні серед членів колективу.

Найбільш важливим для характеристики конфліктності групи є індекс згуртованості колективу, який розраховується за формулою:

$$z_{GP} = \frac{\sum Bv^+}{0,5 \times N \times (N - 1)},$$

де Bv^+ – кількість взаємних позитивних виборів;

N – загальне число можливих виборів в колективі.

Для відділу бухгалтерського обліку підприємства він дорівнює 0,3. Крім того, нами зроблений розрахунок індексу групової напруженості в колективі за формулою:

$$H = \frac{\sum Bv^-}{0,5 \times N \times (N - 1)},$$

де Bv^- – кількість взаємних негативних виборів;

N – загальне число можливих виборів в колективі.

Для бухгалтерського відділу індекс напруження колективу дорівнює 0,3.

Хоч колектив бухгалтерського відділу не великий, але більшість жінок конкурують за увагу Андрушевського М., який отримав найбільшу кількість позитивних голосів, і це провокує розбіжності, що виливаються не тільки в міжособистісні конфлікти, але і в ділові.

Інша досліджена група (Дільниця ТО-1 №1) характеризується протилежним перекосом у статевому складі працівників, і тому її було віднесено до категорії «переважно чоловічих».

На основі відповідей працівників відділу у соціометричних картах була складена соціоматриця дільниці ТО-1 №1 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Соціоматриця ділянки ТО-1 №1*

№	Хто вибирає	Кого вибирають												Віддано голосів		Всього
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	–	
1	Воронюк Петро					–		+		+	–	–	–	2	4	6
2	Грищук Зіновій	–		+		+			–		+	+	+	5	2	7
3	Заяць Олесь	–			+	+	+	+	–		+	+		6	2	8
4	Корнелів Михайло		+	+					–		+	+		6	1	7
5	Кравченко Сергій	–		+				+				+		3	1	4
6	Красовский Юрій	–		+						+				2	1	3
7	Мартинюк Марія	+		+					–			+		3	1	4
8	Терещук Віталій	–												0	1	1
9	Уманчук Анна	+										+		2	0	2
10	Пилипів Андрій	–		+					–			+		2	2	4
11	Шульга Микола	–		+	+				–		+			3	2	5
12	Третяк Віктор											+		1	0	1
Отримано голосів		+	2	1	7	2	2	1	3	0	1	5	8	1		
		–	7	0	0	0	1	0	0	6	0	1	1	1		
Всього		9	1	7	2	3	1	3	6	1	6	9	2			

* Складено автором на основі проведеного дослідження

На основі отриманих результатів, була побудована соціограма відносин у трудовому колективі ділянки (рис. 2.8).

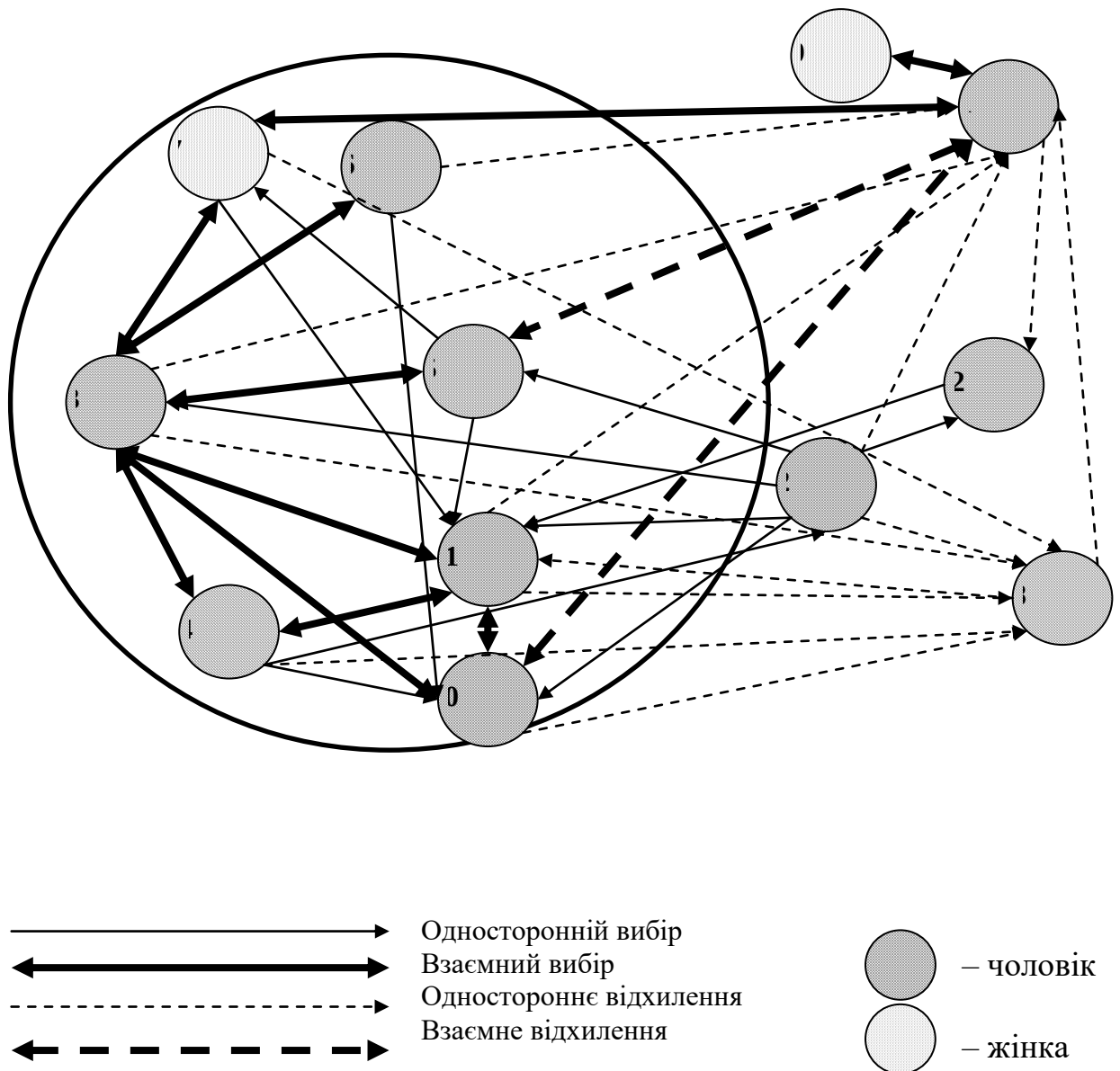


Рис. 2.8. Соціограма відносин у трудовому колективі дільниці ТО-1 №1 КП «Тернопільелектротранс»

В результаті розрахунку індивідуальних соціометричних індексів (табл. 2.11) були виявлені наступні тенденції: спостерігається одне ядро групи, сконцентроване навколо двох співробітників колективу Шульга Микола ($C^+ = 0,73$) і Заяць Олесь ($C^+ = 0,64$), їм було віддано найбільшу кількість голосів. Але при цьому Заяць Олесь має «зв'язки» за межами ядра і його рівень взаємодії більший ніж у решти членів групи ($E^+ = 0,55$). Це дозволяє зробити висновки про те, що саме він є неформальним лідером даного колективу.

Аутсайдером відділу можна назвати Терещук Віталій, адже він не отримав жодного позитивного голосу.

Таблиця 2.11

Індивідуальні соціометричні індекси працівників дільниці ТО-1 №1 *

№	Члени групи	C ⁺	C ⁻	E ⁺	E ⁻
1	Воронюк Петро	0,18	0,64	0,18	0,36
2	Грищук Зіновій	0,09	0,00	0,45	0,18
3	Заяць Олесь	0,64	0,00	0,55	0,18
4	Корнелів Михайло	0,18	0,00	0,55	0,09
5	Кравченко Сергій	0,18	0,09	0,27	0,09
6	Красовський Юрій	0,09	0,00	0,18	0,09
7	Мартинюк Марія	0,27	0,00	0,27	0,09
8	Терещук Віталій	0,00	0,55	0,00	0,09
9	Уманчук Анна	0,09	0,00	0,18	0,00
10	Пилипів Андрій	0,45	0,09	0,18	0,18
11	Шульга Микола	0,73	0,09	0,27	0,18
12	Третяк Віктор	0,09	0,09	0,09	0,00

* Складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз групових показників дозволяє дослідити загальну картину соціально-психологічного клімату в колективі. Щільність соціальних зв'язків у «переважно чоловічій» групі трохи нижча, ніж в «жіночій», це доводить відмінність у розмірі індексів групової емоційної експансивності ($E_{ГР}$), для «чоловічої» групи він дорівнює 0,394. Колегам-чоловікам потрібен менший обсяг спілкування один з одним. Та й найбільша кількість позитивних взаємодій відзначено, насамперед, щодо двох жінок-колег. Але неформальним лідером колективу є чоловік, який не займає офіційної керівної посади. Крім того, можна помітити значне число негативних голосів між керівником підрозділу і основною частиною співробітників колективу,

що свідчить про незадоволення якістю ділового спілкування у вертикальних взаєминах. Індекс згуртованості групи в «чоловічому» колективі дорівнює 0,136, а в «жіночому» – 0,3. Але при цьому і індекс групової напруженості в «чоловічий» групі нижчий ніж у «жіночій» (0,045 і 0,3 відповідно), що свідчить про більш сприятливу обстановку на ділянці ТО-1 №1.

Третя досліджена група (допоміжна ділянка) характеризується рівновагою статевого складу працівників. Дані соціометричного опитування працівників допоміжної ділянки підприємства знесені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Соціоматриця допоміжної ділянки*

№	Хто вибирає	Кого вибирає								Віддано голосів		Всього
		1	2	3	4	5	6	7	8	+	–	
1	Адамович Василь		+		+	+	+	+	–	5	1	6
2	Крушельницька Лідія	+		+	+	+			–	4	1	5
3	Красовська Юлія	+	+		+		+		–	4	1	5
4	Бутко Мирон	+	+	+		+	+			5	0	5
5	Романюк Оксана	+	+		+		+	+	–	5	1	6
6	Кравців Сергій	+		+	+				–	3	1	4
7	Цибан Віктор	+		+		+			–	3	2	5
8	Воронюк Олена	–	–	–		–	–	–		0	6	6
Отримано голосів		+	6	4	4	5	4	5	2	0		
		–	1	1	1	0	1	1	1	6		
Всього		7	5	5	5	5	6	3	6			

* Складено автором на основі проведеного дослідження

Використовуючи дані із соціоматриці трудового колективу допоміжної ділянки підприємства була складена соціограма даного трудового колективу (рис. 2.9).

За даними соціоматриці (табл. 2.12) розраховуємо індивідуальні соціометричні індекси трудового колективу працівників допоміжної дільниці підприємства (табл. 2.13).

Аналіз психологічного клімату в змішаному колективі виявив, що лідером групи є майстер допоміжної дільниці Адамович Василь ($C^+ = 0,86$), він об'єднує навколо себе інших співробітників. Ще двоє членів також мають високий рівень соціометричного статусу (від 0,8 до 0,5). У колективі є явний аутсайдер – Воронюк Олена ($C^+ = 0$), яка водночас є антилідером групи ($C^- = 0,71$).

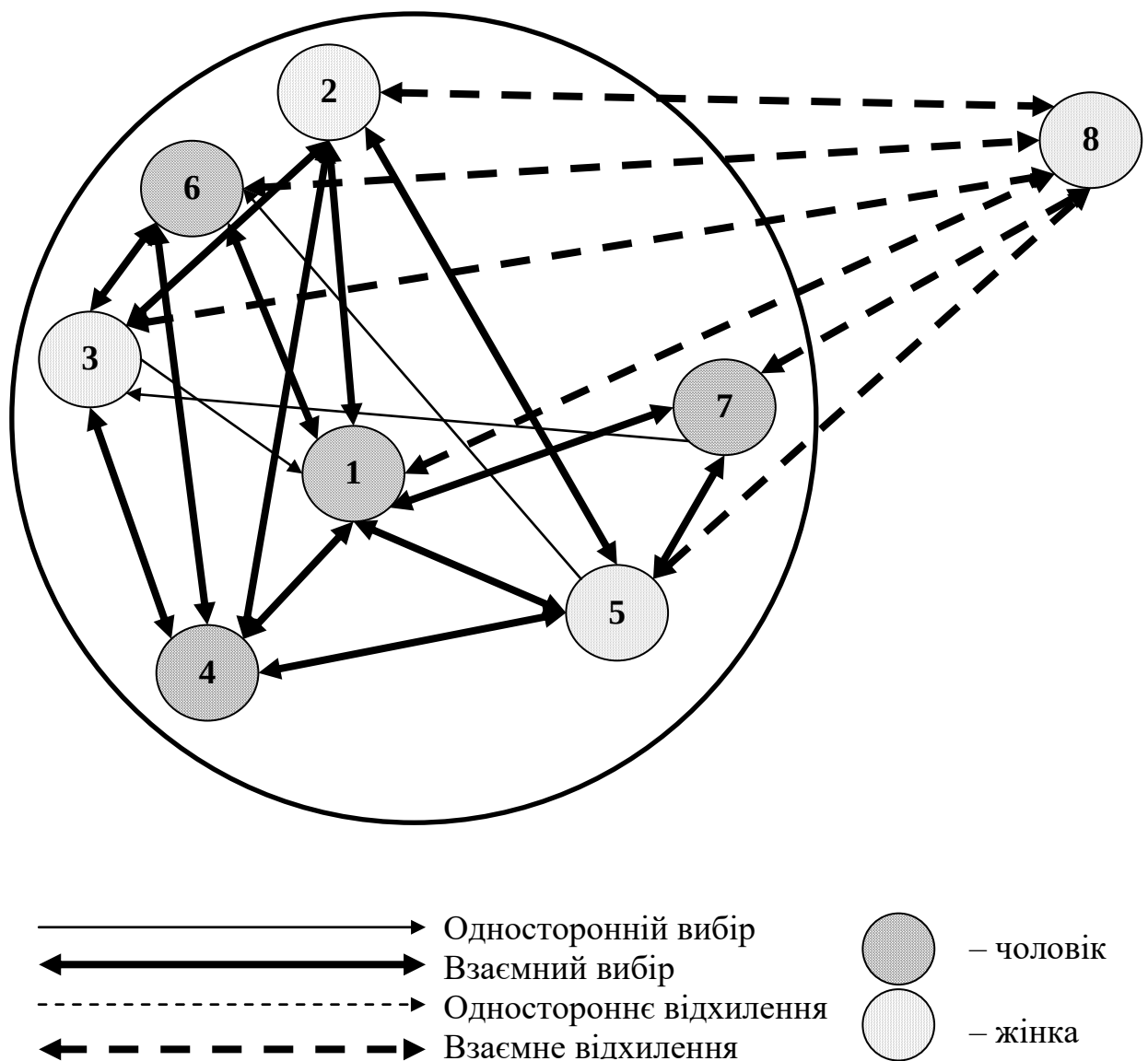


Рис. 2.9. Соціограма відносин у трудовому колективі допоміжної дільниці

В цілому, можна назвати соціально-психологічний клімат даного колективу найбільш сприятливим, що можна бачити на соціограмі. Розрахунок групових індексів показав значне перевищення числа соціальних контактів і взаємодій між співробітниками допоміжної дільниці підприємства у порівнянні з іншими ($E_{гр} = 0,8$). Так як центром ядра групи виступає формальний керівник, який може запобігати перехід ділових розбіжностей у форму гострих конфліктних ситуацій, то це пояснює високий рівень солідарності всередині колективу. Індекс напруженості ($H = 0,179$) значно нижчий, ніж в «переважно жіночій» групі, але трохи вищий, ніж у «чоловічий». Крім того індекс згуртованості колективу ($Z_{гр} = 0,5$) перевищує значення цього індексу в інших групах.

Таблиця 2.13

Соціометричні індекси працівників допоміжної дільниці *

№	Члени групи	C^+	C^-	E^+	E^-
1	Адамович Василь	0,86	0,14	0,71	0,14
2	Крушельницька Лідія	0,57	0,14	0,57	0,14
3	Красовська Юлія	0,57	0,14	0,57	0,14
4	Бутко Мирон	0,71	0,00	0,71	0,00
5	Романюк Оксана	0,57	0,14	0,71	0,14
6	Кравців Сергій	0,57	0,14	0,43	0,14
7	Цибан Віктор	0,29	0,14	0,43	0,29
8	Воронюк Олена	0,00	0,86	0,00	0,86

* Складено автором на основі проведеного дослідження

Отже, найвища ступінь напруженості в «переважно жіночому» підрозділі (відділ бухгалтерського обліку), сприятливіший соціально-психологічний клімат спостерігається в «переважно чоловічому» відділі (дільниця ТО-1 №1) та найкомфортніша атмосфера існує в «гендерно-рівноважному» колективі (допоміжна дільниця). Таким чином, гендерні

параметри, безумовно, впливають на рівень конфліктності у трудових колективах.

Соціологічні дослідження показали, що не існує суто чоловічої або жіночої особистості. Кожна в тій чи іншій мірі присутня в індивіді. Зате існує чоловіча і жіноча поведінка, яка формується в процесі соціалізації особистості. Гендерні установки, безумовно, впливають на оцінку рівня конфліктності колективу і в свою чергу на формування певних типів поведінки в конфліктних ситуаціях. Проведене дослідження з використанням тестової методики Томаса і анкетного опитування у трудових колективах КП «Тернопільелектротранс» виявило деякі відмінності у відповідях респондентів залежно від статевої приналежності.

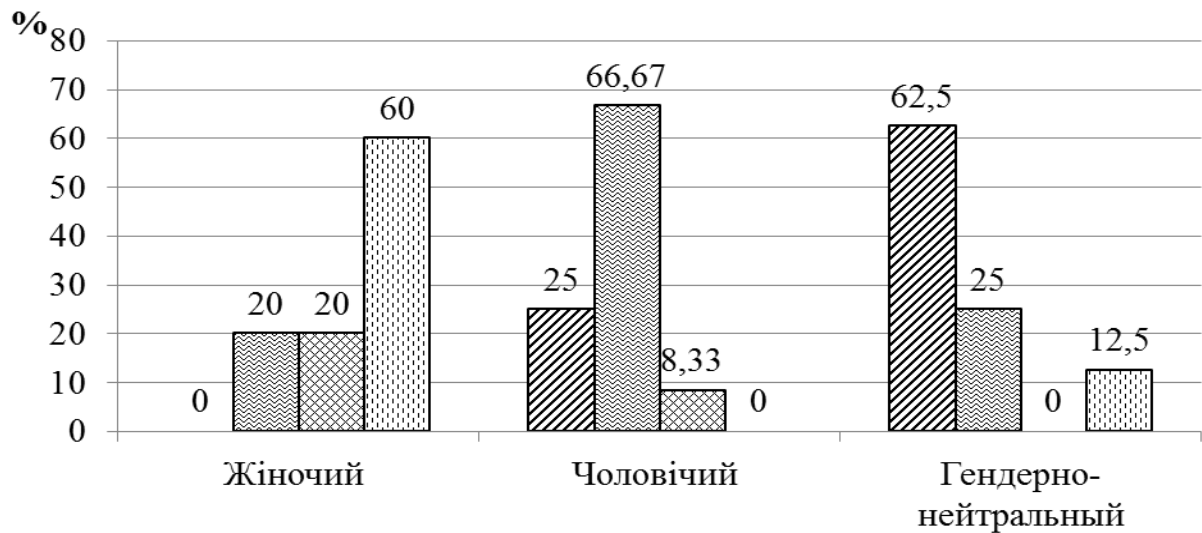
Співробітники допоміжної дільниці відзначили наступні параметри обстановки, що склалася в їх підрозділі:

- а) переважання ділового, творчого настрою протягом робочого дня;
- б) почуття групової згуртованості і товариства;
- в) високий рівень професійної підготовки працівників;
- г) хороші взаємини між керівниками і підлеглими;
- д) рівномірність розподілу обсягу роботи і навантажень на кожного члена колективу;
- е) своєчасність і об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій;
- ж) справедливість і гласність в оцінці діяльності членів колективу, а також розподілу винагород;
- з) небажання членів колективу йти з даного підрозділу, навіть на вищу посаду;
- и) використання можливостей неформального лідерства для вирішення службових та виховних завдань;
- к) критика і самокритика;
- л) колективне обговорення варіантів найважливіших прийнятих рішень;
- м) охоча згода підмінити товариша, надати йому допомогу.

Оцінки відносин між колегами в «переважно жіночому» колективі прямо протилежні, що дає можливість зафіксувати вкрай несприятливу атмосферу, що склалася в даному підрозділі (рис. 2.10).

Його співробітники назвали такі характеристики відділу бухгалтерського обліку організації:

- а) часті запізнення і тривала відсутність на роботі, часті порушення дисципліни;
- б) обговорення вказівок керівників у «кулуарах»;
- в) тривалі перерви під час роботи;
- г) неточне виконання рішень і наказів керівництва;
- д) поширення чуток один про одного;
- е) прихована критика умов праці;
- ж) марна трата робочого часу;
- з) відмова від роботи в понаднормовий час;
- и) часті конфлікти між працівниками та відсторонення колективу від їх вирішення;
- к) висока плинність кадрів, часті переходи в інші підрозділи на рівнозначні посади;
- л) низька активність при обговоренні службових та спеціальних питань;
- м) відсутність критики і самокритики.



- ▨ В нашому трудовому колективі ніколи не буває розбіжностей
- ▩ Конфлікти трапляються вкрай рідко
- ▦ Конфлікти всередині колективу – доволі часте явище
- ▤ Обстановка в колективі нестерпна

Рис. 2.10. Оцінка рівня конфліктності в колективі

Отже, як видно з діаграми (рис. 2.10), 60% жіночого колективу вважають, що обстановка в колективі нестерпна, і 20% вказує, що конфлікти в середині колективу – це часте явище. На противагу жіночому, жоден із працівників «чоловічого» відділу не вважає обстановку в колективі нестерпною і всього 8,33% працівників зазначають, що конфлікти в колективі доволі часте явище. А в гендерно-нейтральному колективі більша половина працівників (62,5%) вказує, що в колективі ніколи не буває розбіжностей.

Щодо стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях, то вони можуть бути такими:

- а) ухилення – учасник конфлікту ухиляється від активних дій, намагаючись не втручатися, дотримуючись нейтралітету;

- б) суперництво – учасник конфлікту вирішує його, не звертаючи уваги на позиції сторін, з використанням усіх наявних у розпорядженні сил і засобів;
- в) пристосування – учасник конфлікту приєднується до «сильної» сторони в конфлікті;
- г) співробітництво – учасник конфлікту аналізує його причини і вживає активні дії для його вирішення, враховуючи інтереси всіх учасників;
- д) компроміс – учасник конфлікту прагне заглушити конфлікт, шляхом примирення сторін, пропонуючи «слабким» йти на поступки.

Працівникам підприємства було задане запитання «Яким діям Ви надаєте перевагу в конфліктній ситуації?», яка характеризує суб'єктивне уявлення. Як видно з відповідей (рис. 2.11), кращою для співробітників-чоловіків (серед персоналу даної організації) формою поведінки в конфліктних ситуаціях є суперництво, наступними йдуть компроміс, співробітництво, зведення контактів до мінімуму, пристосування. Для жінок-співробітниць характернішим є прагнення до співпраці, потім до компромісу, пристосування, ухилення і лише, в крайньому випадку, суперництво.

Дані, отримані від використання тестової методики К. Томаса, в цілому були підтверджені інформацією отриманою в результаті анкетування. Але є і незначні відмінності, які пов'язані з прагненням співробітників продемонструвати більш схвалювані установки, які не мають продовження в реально обраних стратегіях діяльності.

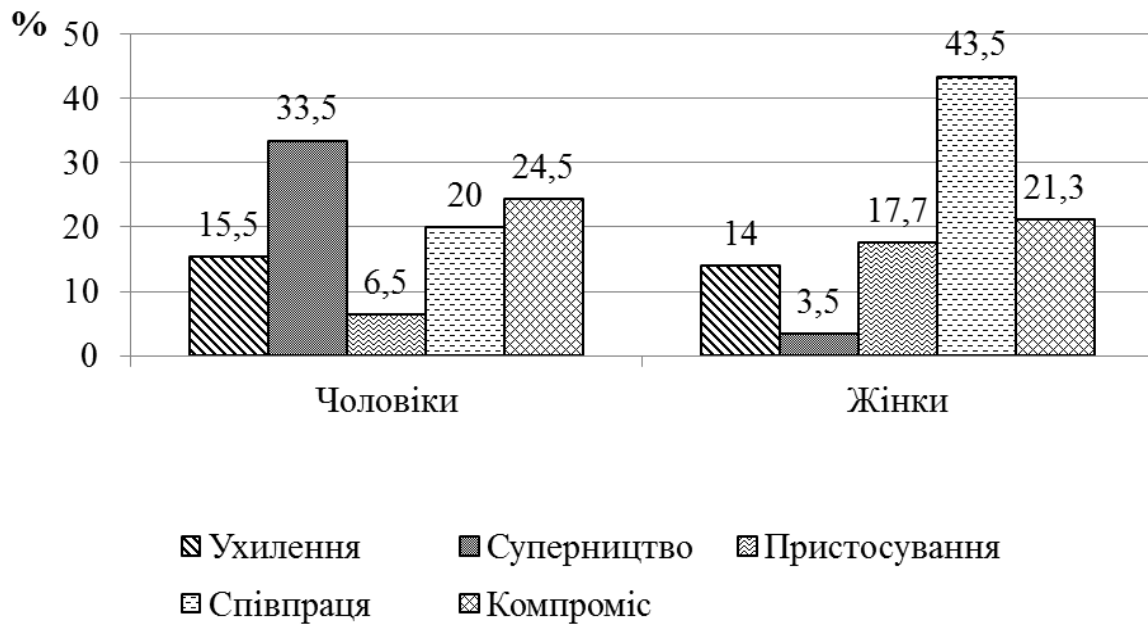


Рис. 2.11. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях

Крім того, відмінності у відносинах залежать також від соціального і професійного статусу опонента в конфлікті.

Статеві відмінності у виробничих конфліктах виражаються в наступному: чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо з трудовою діяльністю, а для жінок характерна тенденція до більшої частоти конфліктів пов'язаних з їх особистими потребами.

Взаємозв'язок активної участі в конфліктних ситуаціях в залежності від статевої приналежності (табл. 2.14) незначний, про що свідчить розрахований нами коефіцієнт асоціації Юла, який розраховується за формулою:

$$K_A = \frac{Так_{чол} - Ні_{жін}}{Ні_{чол} + Так_{жін}},$$

де K_A – коефіцієнт асоціації Юла;

$Так_{чол}$, $Так_{жін}$ – кількість відповідей «Так» у чоловіків та жінок відповідно;

$Ні_{чол}$, $Ні_{жін}$ – кількість відповідей «Ні» у чоловіків та жінок відповідно.

Отже, коефіцієнт асоціації Юла рівний -0,22, що показує слабкий зв'язок між параметрами.

Таблиця 2.14

Відповіді респондентів на запитання «Ви самі коли-небудь брали участь у конфлікті, що виник між співробітниками Вашого підрозділу?»*

	Чоловіки	Жінки	Всього
Так	14	7	21
Ні	25	8	33
Всього	39	15	54

* Складено автором на основі проведеного дослідження

Але характеристики причин конфліктних ситуацій відрізняються для чоловіків і жінок. В якості джерел розбіжностей, які виникають у підрозділах підприємства, співробітники-чоловіки частіше називали чинники, що безпосередньо зачіпають проблеми виробничої діяльності. До них можна віднести неузгодженість у визначенні цілей розвитку фірми серед колег і керівництва, неможливість прояву ініціативи у вирішенні технологічних питань організації, неефективність системи оплати праці, що не враховує розмір трудового внеску і т.д. Жінки-співробітниці рідше посилалися на розбіжності, пов'язані з виробничими питаннями, і приділяли більшу увагу міжособистісним проблемам колективу. Жінками були представлені інші підстави та джерела розбіжностей, часто з посиланнями на персоналії: «нерівний розподіл трудового навантаження серед колег, який залежить від симпатій-антипатій керівника підрозділу», «неможливість спільного виконання обов'язків, внаслідок неспівпадання поглядів на життя», «неадекватний характер деяких співробітників колективу», «зовнішній вигляд колег» і т.д.

Результати, які були отримані після обробки методом контент-аналізу питання анкети «Чим, на Вашу думку, зумовлені конфлікти у Вашому підрозділі?», доводять наявність відмінностей у визначенні причин

конфліктних ситуацій в залежності від статевої приналежності респондентів (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Причини конфліктів в колективі

Також, важливе значення для аналізу стратегій чоловіків і жінок в колективі відіграє виявлення ініціаторів конфліктів. Більше половини співробітників вважає, що винуватцем розповсюдження конфліктів виступають керівники підрозділу, проте жінки частіше посиляються на колег по роботі (рис. 2.13).

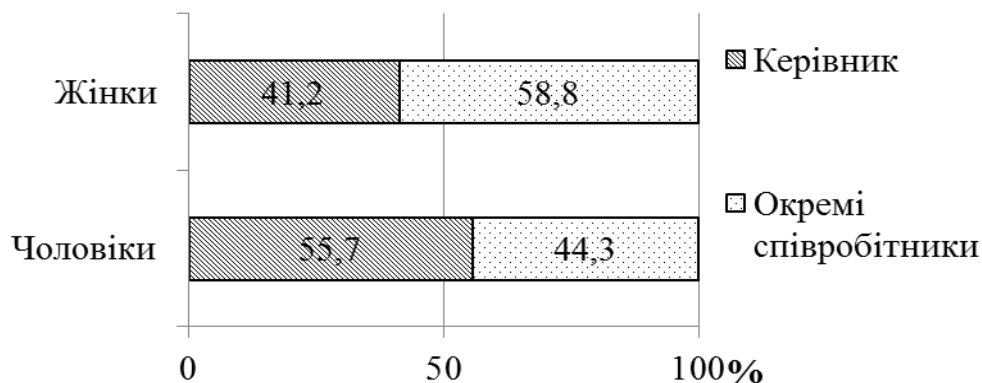


Рис. 2.13. Відповідальна особа за поширення конфліктів у підрозділі на думку працівників

Що стосується співвідношення стратегій поведінки в конфліктах працівників підприємства та їх керівників, то тут не знайдено істотних відмінностей між чоловіками і жінками, і ті й інші частіше діють по-своєму 56,2% і 59,3% відповідно, не орієнтуючись на дії вищестоящих опонентів (рис. 2.14).

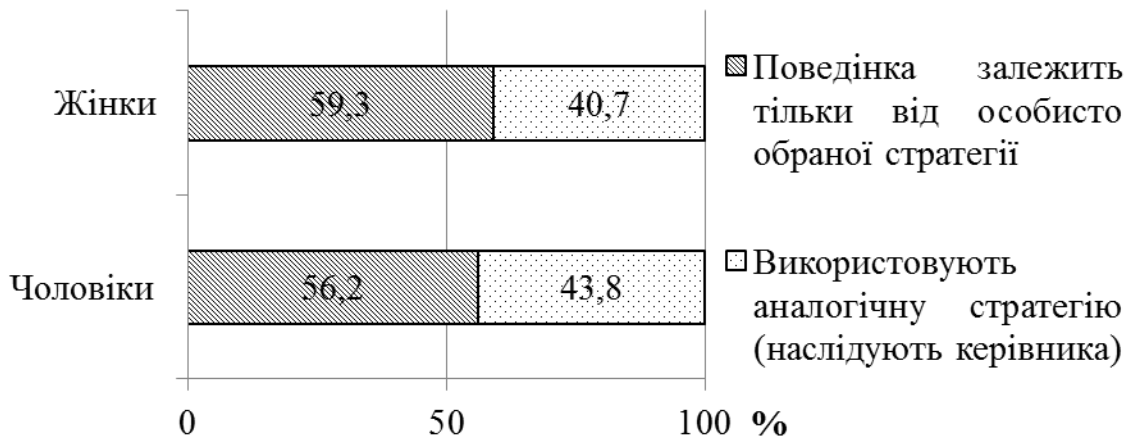


Рис. 2.14. Співвідношення стратегій поведінки в конфліктах працівників підприємства та їх керівників

Таким чином, по більшості розглянутих параметрів, були виявлені відмінності в поведінці чоловіків і жінок у трудовому колективі, які можна вважати істотними. Це підтверджує необхідність використання різних інструментів вирішення конфліктних ситуацій у трудових колективах залежно від їх гендерної складу.

На підприємстві не існує розробленої системи управління гендерними конфліктами. Всі конфлікти вирішуються по мірі виникнення з урахуванням ситуації, яка склалася та залежно від суб'єктів конфлікту, їхнього службово-посадового статусу, часу протікання, масштабності. Але КП «Тернопільелектротранс» варто розробити методи попередження виникнення гендерних конфліктів, адже профілактика буде ефективнішою, ніж їх вирішення. У розділі 3 ми запропонували певні шляхи вирішення цього завдання.

Як зазначається в §1.2, найдієвішим способом попередження гендерних конфліктів є врахування статевої структури трудового колективу при наймі нових працівників з метою створення гендерно-нейтрального колективу. Проте підприємство орієнтоване на працівників із технічною освітою, а за статистикою кількість чоловіків, які здобувають технічну освіту, значно перевищує кількість жінок, тому утворення гендерно-нейтрального колективу з урахуванням специфіки даного підприємства є проблематичним.

Психологи стверджують, що повне вирішення конфлікту можливе тільки внаслідок усунення конфліктогенів. Ми запропонувати таку систему заходів щодо запобігання гендерних конфліктів на КП «Тернопільелектротранс»:

- а) покращення трудової дисципліни;
- б) проведення різноманітних психологічних семінарів та тренінгів.

Необхідно зазначити, що велика частина причин конфліктності знаходиться не в зовнішньому середовищі, а в рівні особистого розвитку, індивідуальній свідомості та культурній зрілості людини.

Профілактика конфліктів ззовні проста, але припускає серйозну духовну роботу над собою, а саме:

- а) повага до себе, рівна повазі до іншого;
- б) недопущення у спілкуванні особистісних негативних оцінок;
- в) намагатися приділяти більше уваги іншим, ніж собі;
- г) ніколи не прагнути перемогти в конфлікті, бо поразка іншого є його приниженням;
- д) у кожному, незалежно від віку і статусу, намагатись побачити особистість;
- е) розвивати адекватну самосвідомість [27].

Одним із способів, спрямованих на попередження конфліктів гендерного змісту, є формування гендерної компетентності у працівників підприємства. Під гендерною компетентністю розуміється здатність людини як представника певної статі ефективно функціонувати у сфері міжгрупової

та міжособистісної взаємодії.

До складу гендерної компетентності входять:

- а) знання про існуючі ситуації гендерної нерівності, чинники і умови, що їх викликають;
- б) вміння помічати й адекватно оцінювати ситуації гендерної нерівності в різних сферах життєдіяльності;
- в) здатність не проявляти гендерно-дискримінаційної поведінки;
- г) здатність вирішувати свої гендерні проблеми і конфлікти, якщо вони виникають.

Формування гендерної компетентності – це цілеспрямована діяльність, в результаті якої людина стає компетентною в ситуаціях гендерного характеру. Іншими словами – це рух у напрямку від гендерної некомпетентності до компетентності, тобто набуття та освоєння гендерних знань, умінь і способів гендерно-коректної поведінки [22, с. 92].

Вітчизняні і зарубіжні дослідники зазначають, що правила рольової поведінки та рольові стосунки встановлюються в процесі трудової діяльності, в тісному взаємозв'язку з міжособистісними відносинами та спілкуванням всіх працівників організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

КП «Тернопільелектротранс» надає послуги з пасажирським електротранспортом.

Загальна чисельність персоналу протягом останніх років зменшилася в порівнянні з аналогічними попередніми періодами (2014-2017), і продовжувала знижуватися до цього періоду. Підприємство характеризується високою плинністю персоналу. На кінець 2017 року чисельність працівників на підприємстві становила 417 осіб, в т.ч. 148 жінок.

Аналіз вікової структури КП «Тернопільелектротранс» показує, що вона досить збалансована і не має якихось значних відхилень.

Мають місце гендерні відмінності за рівнем освіти. Так, питома вага жінок з вищою освітою складає 57,4%, а чоловіків – 36,4%. Неповну вищу освіту мають 20,9% жінок і 7,8% чоловіків. Таким чином, 78,3% і лише 44,2% чоловіків мають вищу і неповну вищу освіту. Натомість 55,8% чоловіків і 21,7% жінок мають середню технічну і професійно-технічну освіту.

Щодо загальної картини соціально-психологічного клімату в колективі, то щільність соціальних зв'язків у «переважно чоловічій» групі трохи нижча, ніж в «жіночій», це доводить відмінність у розмірі індексів групової емоційної експансивності ($E_{ГР}$), для «чоловічої» групи він дорівнює 0,394. Колегам-чоловікам потрібен менший обсяг спілкування один з одним. Індекс згуртованості групи в «чоловічому» колективі дорівнює 0,136, а в «жіночому» – 0,3. Але при цьому і індекс групової напруженості в «чоловічій» групі нижчий ніж у «жіночій» (0,045 і 0,3 відповідно), що свідчить про більш сприятливу обстановку на ділянці ТО-1 №1. Найвища ступінь напруженості належить «переважно жіночому» підрозділі (відділ бухгалтерського обліку), сприятливіший соціально-психологічний клімат спостерігається в «переважно чоловічому» колективі (ділянка ТО-1 №1) та найкомфортніша атмосфера існує в «гендерно-рівноважному» колективі (допоміжна ділянка). Таким чином, гендерні параметри, безумовно, впливають на рівень конфліктності у трудових колективах.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ГЕНДЕРНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Подолання гендерних стереотипів у трудовому колективі

Оптимальність взаємовідносин у професійних колективах визначається взаємовпливом низки соціально-психологічних обставин: кількістю і складом співробітників, професійною та статевою однорідністю, регламентом діяльності, тимчасовими і просторовими параметрами функціонування колективів. Серйозний вплив на відносини співробітників в підрозділах організації надають і гендерні установки та стереотипи, засновані на поглядах про соціальні ролі, виконуваних чоловіками і жінками.

Гендерний стереотип – це спрощений, стійкий емоційно забарвлений стиль поведінки і рис характеру чоловіків і жінок.

Гендерні стереотипи сформувалися на підставі сприйняття й тлумачення статевих відмінностей в різні історичні періоди, в різних культурах, а також поділу праці, що існував століттями. На думку С. Фаррел і Дж. Лорбер, в суспільстві існувало «табу на подобу», яке закріплювало існування статевих відмінностей, відмінностей у соціальних ролях чоловіків і жінок, детермінувало гендерну нерівність [37].

Вчені виділяють кілька груп гендерних стереотипів. До першої групи відносяться стереотипи маскулінності і фемінності. Маскулінності приписуються «активно-творчі характеристики, фемінності ж, навпаки, «пасивно-репродуктивне начало». Маскулінні характеристики зазвичай протиставляються фемінним і розглядаються як протилежні, взаємодоповнюючі.

Друга група гендерних стереотипів включає уявлення про розподіл сімейних і професійних ролей між чоловіками та жінками. Для жінки найбільш значущою соціальною роллю вважається роль домогосподарки, матері. Чоловікам же приписується включеність в суспільне життя,

професійна успішність, відповідальність за забезпечення сім'ї. Найбільш значимими соціальними ролями для чоловіків є саме професійні ролі.

Третя група гендерних стереотипів визначається специфікою змісту праці. У відповідності з традиційними уявленнями передбачається, що жіноча праця повинна бути виконавчою, обслуговуючою тощо. Для чоловіків можлива творча і керівна робота. У науковій практиці такий розподіл гендерних ролей підтверджувався концепцією Т. Парсонса і Р. Бейлза про взаємодоповнюваність статей [44, с. 128-131].

Гендерна установка – це бачення суб'єктів трудової діяльності про можливості жінок здійснювати професійну роль і сформоване на його основі позитивне чи негативне ставлення до присутності їх у трудовому колективі. У структурі установок виділимо наступні типи: «егалітарний», «традиційний». Полярність взаємин між співробітниками (чоловіками і жінками) зумовлюється збігом або розбіжністю гендерних установок. Збіг призводить до сприятливих взаємин, розбіжність – до несприятливих чи конфліктних взаємин.

Формування гендерних установок тісно пов'язане з умовами соціалізації, типовими для тієї чи іншої культури, соціокультурних верств, конкретних сімей, які є об'єктивними макрофакторами.

Процес гендерної соціалізації протікає в контексті культури конкретної країни, вплив якої йде, завдяки сформованим еталонам «мужності» і «жіночності». Вони мають на увазі певний набір рис характеру, особливостей поведінки, емоційних реакцій.

В якості провідного мікрофактора формування гендерних установок у співробітників організації виступає трудовий колектив зі сформованими традиціями і нормами поведінки.

За даними дослідження, проведеного в КП «Тернопільелектротранс» 77% чоловіків та 66,67% жінок вважають, що для них робота і сім'я однаково важливі. 14% чоловіків і 6,67% жінок вважають, що робота і кар'єра –

найважливіші, а разом з тим, 26,67% жінок вважають сім'ю найважливішим, їхню думку розділяє 9% чоловіків (рис. 3.1).

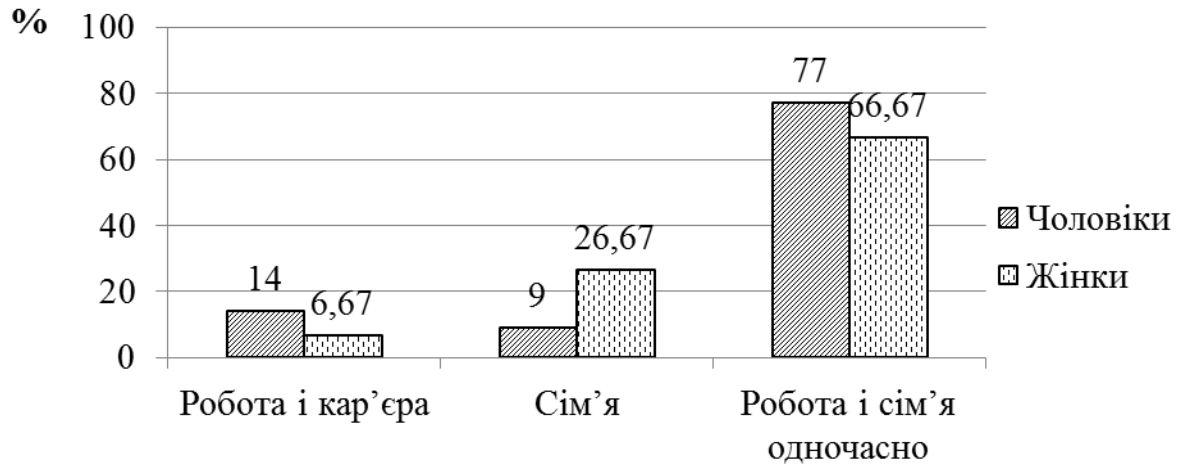


Рис. 3.1. Пріоритетність кар'єри та сім'ї для працівників

Найбільш традиційно сприймають ідеальну роль жінки чоловіки-керівники (100%). Серед опитаних жінок майже в 2 рази більше, ніж серед чоловіків, не згідних з «природним», традиційним поглядом на призначення жінки. Чим вища освіта у респондентів, тим частіше вони висловлювали незгоду з думкою, що «жінка не повинна працювати, а її призначення – сім'я, чоловік, діти». Що стосується уявлень щодо основного призначення чоловіка в суспільстві, то тут думка всіх опитаних була однозначною незалежно від статі: 81% жінок і 85% чоловіків вважають, що робота – головне в житті чоловіка.

В цілому, уявлення опитаних про призначення людини відрізняються високим ступенем однорідності і традиційністю незалежно від статі, освіти, віку. Уявлення чоловіків і жінок про жіноче призначення не однозначні. Думки самих жінок про це різноманітніші, неоднозначні і менш традиційні, хоча в цілому 2/3 чоловіків і половина жінок відводять жінці в ідеалі тільки роль берегині домашнього вогнища.

У повсякденній свідомості існують негативні стереотипи щодо працюючої жінки. Наприклад, стереотип про шкідливий вплив жіночої

роботи на виховання дітей. Так, 51% опитаних співробітників чоловіків і 37% жінок поділяють цю думку. Причому чоловіки-керівники висловлювали свою згоду з такою думкою в 2 рази частіше, ніж жінки-керівники. Такі уявлення в певній мірі формують почуття провини у працюючої жінки, перешкоджають її професійній самореалізації.

Інший стереотип, поширений у сфері праці – «жінка, яка працює заради кар'єри, заслуговує несхвалення». З цим стереотипним уявленням згодні кожен другий чоловік і кожна четверта жінка. Що ж впливає на ступінь згоди з даною думкою? Насамперед, вік, оскільки молоді люди у меншій мірі схильні до впливу даного стереотипу, і освіта – чим вищий рівень освіти, тим менше людей дотримуються цієї точки зору.

Останнім є стереотип, який формує установку на те, що жінка не може бути добрим керівником. Цього стереотипу дотримується найменша кількість опитаних: так вважають 24% чоловіків і 17% жінок. Причому чим старша людина, тим більшою мірою вона поділяє цю думку. Якщо серед 25-річних 18% погоджуються з твердженням, що жінка не може бути хорошим керівником, то серед вікової групи старше 50 років, таких уже 36%.

В цілому однакова кількість чоловіків і жінок ставляться негативно до того, щоб їх начальником на роботі була жінка, і більше жінок, ніж чоловіків, висловили позитивне ставлення до цього (майже кожна третя жінка і кожен десятий чоловік) (рис. 3.2).

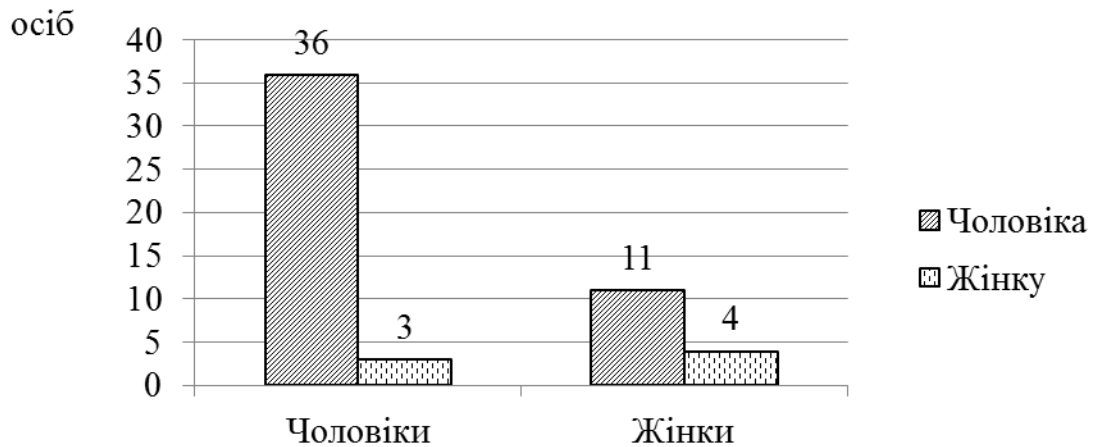


Рис. 3.2. Відповіді працівників на запитання «Кого би ви хотіли бачити керівником: чоловіка чи жінку?»

Існує також думка, що багато жінок навіть за наявності здібностей до управління не мають внутрішньої установки на отримання керівної посади. Але коли співробітницям КП «Тернопільелектротранс» було поставлено питання: «Якби вам запропонували стати керівником, то чи погодилися б ви?», кожна третя висловила свою згоду (серед чоловіків – кожен другий). Причому на ступінь згоди у представників обох статей вплинув рівень освіти, а у жінок – ще й наявність дітей. Якщо серед жінок, які мають дітей, були згодні стати керівником 23%, то серед жінок, які не мають дітей, – 38%. У цілому ж можна відзначити, що установки на керівну посаду існують і у жінок.

На такий стан справ впливає безліч факторів, у тому числі і усвідомлення нерівності шансів щодо професійного зростання чоловіків і жінок. Коли співробітникам організації було поставлено питання, чи мають чоловіки і жінки в реальності однакові шанси для професійного зростання і просування, то 56% чоловіків і 64% жінок констатували, що шанси рівні.

В найближчій перспективі немає можливості створення пропорційної рівності між статями. «Найближчим часом цього не трапиться, бо самі жінки далеко не завжди мають внутрішню установку на заняття лідерських позицій. І тут, в основному, причина не в тиску стереотипів, які надходять з боку

чоловіків, а в тих стереотипах, які діють всередині жінок. Така специфіка виховання. Якщо зуміти змінити у нашій свідомості ці стереотипи, тоді можлива абсолютна гендерна рівність. Але позиції, які займатимуть жінки, все одно будуть нижчими за фінансовими потоками, за рівнем відповідальності. Тому що всі масштабні справи, які передбачають підвищений ризик, – це все-таки справа чоловіча», – вважає Алла Чирикова – доктор соціологічних наук, професор [51].

Традиційні гендерні стереотипи здійснюють безпосередній вплив і на формування відносин між співробітниками трудового колективу. Крім того, необхідність для жінки виконувати функцію в суспільному виробництві і наявність установок патріархального типу призводить до появи внутрішнього гендерного конфлікту особистості.

Гендерний конфлікт можуть переживати чоловіки і жінки, орієнтовані на виконання традиційних статевих ролей. Наприклад, жінка, яка бачить основний сенс свого життя тільки в створенні сім'ї для народження і виховання дітей, або чоловік, орієнтований винятково на професійний успіх і кар'єру.

Ймовірність внутрішніх гендерних конфліктів зростає у тому випадку, коли людина, всупереч своїм бажанням і потребам, слідує соціокультурним приписами («Чоловіки так себе не ведуть»; «Жінки так не чинять») і підпорядковує свою поведінку традиційним нормативним моделям в рамках чоловічої і жіночої ролі. Значна неузгодженість реального та нормативно заданого породжує негативне ставлення до самого себе і до оточуючих людей.

Ще одним стереотипом є думка про те, що чоловіки і жінки в суспільстві повинні виконувати різні функції, чоловіки – працювати, жінки – займатися домогосподарством. Таким чином, 79,4 % чоловіків і 60% жінок колективу КП «Тернопільелектротранс» підтримують цю думку (рис. 3.3).

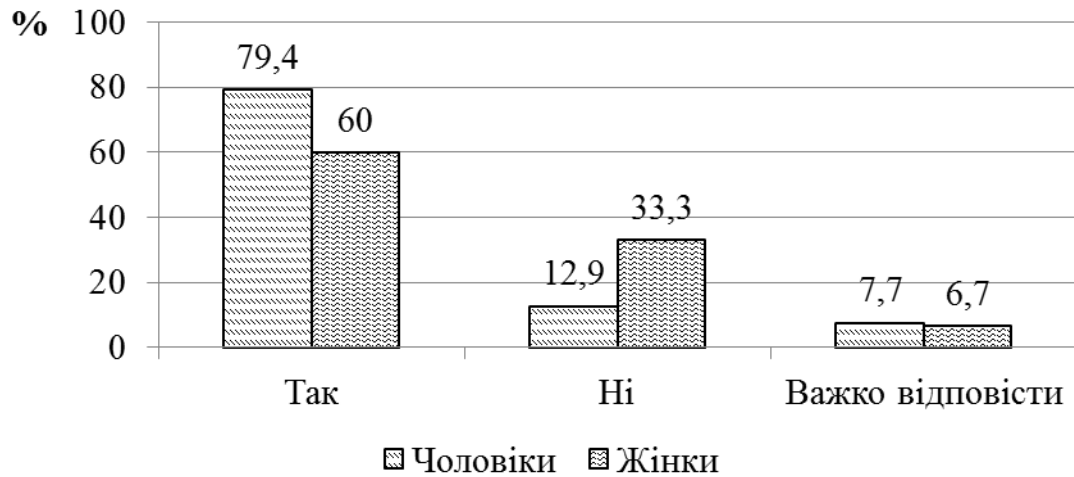


Рис. 3.3. Відповіді працівників на запитання «Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що чоловіки і жінки в суспільстві повинні виконувати різні функції, чоловіки – працювати, жінки – займатися домогосподарством?»

На основі аналізу гендерних стереотипів працівників КП «Тернопільелектротранс», було виділено три типи співробітників залежно від гендерної установки:

1. Егалітарний позитивний – сприймає працюючих жінок як повноправних співробітників, має позитивне ставлення до кар'єрного росту і займання керівних посад.

2. Традиційний позитивний – роль і місце жінок бачить, перш за все, в сім'ї, і допускає роботу жінок тільки на посадах не пов'язаних з керівництвом. Проте, в цілому, позитивно оцінює присутність жінок в колективі.

3. Традиційний негативний – на відміну від другого типу, має негативне емоційне ставлення до працюючих жінок в колективі.

За результатами дослідження серед співробітників-чоловіків більшість є представниками з традиційними позитивними гендерними установками (87,2%), незначна кількість – з традиційними негативними (2,5%) і егалітарними (10,3%) гендерними установками (рис. 3.4).

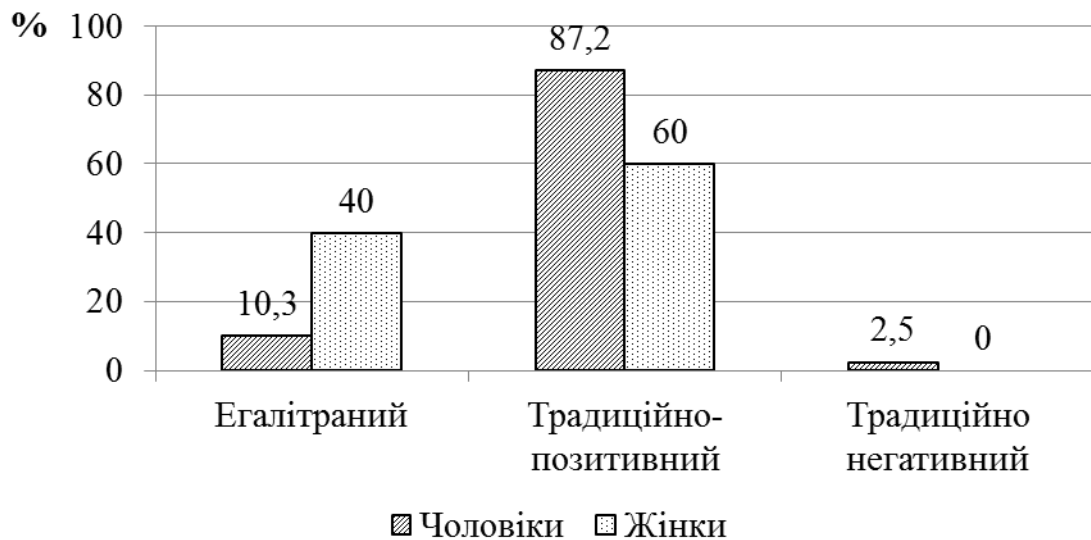


Рис. 3.4. Структура трудового колективу в залежності від гендерної установки

Співробітниці-жінки, приблизно в рівній мірі, дотримуються егалітарних (40%) і традиційних позитивних (60%) гендерних установок, і відсутність зафіксованих традиційних негативних (0%) гендерних установок. Більшість співробітників у своїх гендерних установках вважають, що жінки відіграють як менш значиму в порівнянні з чоловіками професійну роль у комерційній організації і виконують функцію, пов'язану з призначенням жінок у суспільстві в цілому, що передбачає турботу і надання допомоги чоловікам, перш за все, в емоційній і обслуговуючій сфері.

Відповідно до даних дослідження, прямого зв'язку між переважаючим типом гендерної установки і психологічним кліматом не встановлено. Однак, співвідношення наявних даних з відсотковим представництвом жінок у колективі та зі значеннями задоволеності працею дозволило серед досліджуваних колективів знайти залежність між відповідними параметрами.

Дані, отримані в результаті аналізу відповідей респондентів на запитання анкети: «Оцініть свою задоволеність роботою у Вашому підрозділі за 5-ти бальною шкалою», демонструють залежність між якістю соціально-

психологічного клімату, гендерним складом груп і рівнем задоволеності працею.

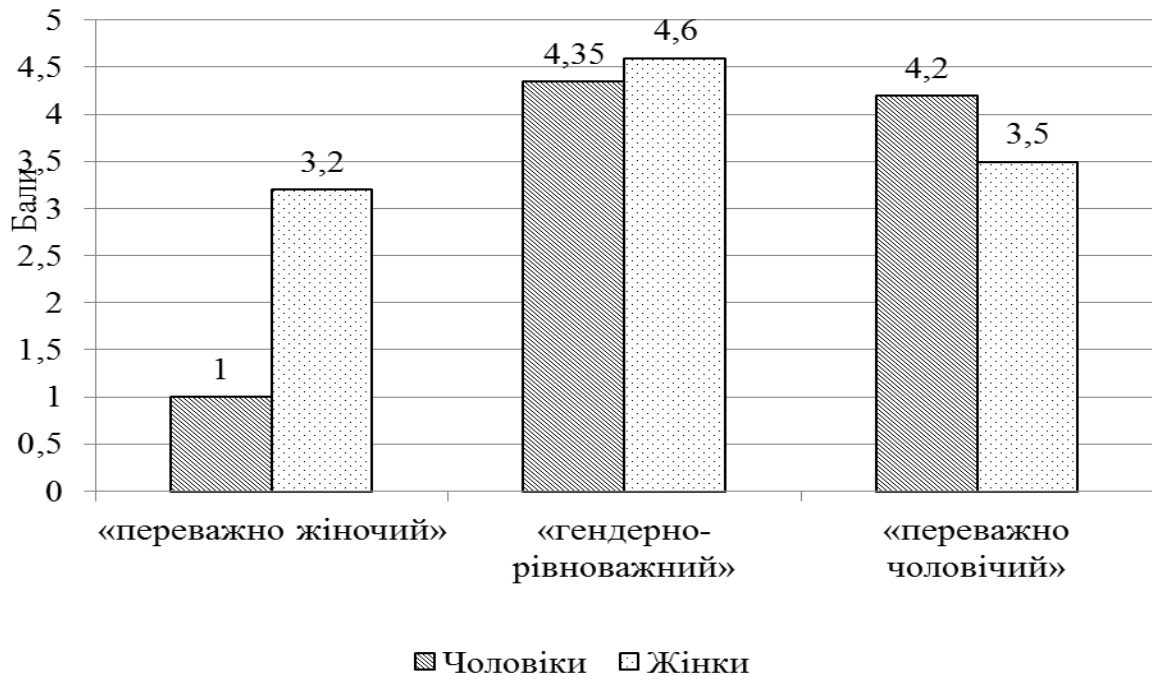


Рис. 3.5. Задоволеність працею у колективах, розділених за статевим складом (за 5-ти бальною шкалою)

Як видно з рис. 3.5, в «переважно жіночому» колективі (частка працівників-жінок складає 80%), де психологічний клімат менш сприятливий – задоволеність працею нижча, ніж в інших підрозділах, але існують відмінності і в гендерному складі. Задоволеність працею у працівника-чоловіка (1 бал) нижча задоволеності працею працівників-жінок (3,2 бали).

У «гендерно-рівноважному» колективі (частка працівників-жінок складає 50%), де психологічний клімат більш сприятливий, ніж в інших колективах, – задоволеність працею як у працівників-чоловіків (4,35 бала), так і у працівників-жінок висока (4,6 бала).

У «переважно чоловічому» колективі (частка працівників-жінок – менше 17%), де психологічний клімат менш сприятливий ніж у «гендерно-рівноважному», але більш сприятливий ніж у «переважно жіночому», –

задоволеність працею вища у чоловіків (4,2 бала) і порівняно невисока у жінок (3,5 бала).

Виділення зазначених груп дозволяє стверджувати, що задоволеність працею однаково висока як у співробітників-чоловіків, так і у жінок в трудових колективах із сприятливим психологічним кліматом. Тоді як в колективах з менш сприятливим психологічним кліматом задоволеність працею вища у працівників, стать яких чисельно переважає в даному колективі, тобто у гендерної більшості колективу. У колективах, де відсоток жінок менше 17% або більше 80%, психологічний клімат недостатньо сприятливий, що може послужити причиною виникнення конфліктів. Слід відзначити зниження задоволеності працею службовців-чоловіків фемінізованих колективів в порівнянні з менш фемінізованими колективами.

Як зазначалося у попередньому розділі, гендерно-компетентні чоловіки і жінки, що розділяють основні егалітарні погляди та уявлення, вільні від гендерних упереджень. Вони не тільки не демонструють їх у своїй поведінці по відношенню до інших людей, а також відрізняються гендерною чутливістю, тобто здатністю давати адекватну оцінку проявам сексизму в поведінці інших людей.

Гендерна компетентність особистості, перш за все, передбачає дотримання базових ідей гендерної теорії:

1. Чоловіки і жінки, як представники соціальних груп, скоріше схожі, ніж різні, тому немає підстав для жорсткої диференціації чоловічих і жіночих ролей, їх соціальні ролі взаємозамінні та схожі. Існуюча в суспільстві гендерна диференціація і поляризація є не біологічно зумовленою, а соціально сконструйованою.

2. Соціальні статуси та позиції чоловіків і жінок у публічних і приватних сферах життєдіяльності не повинні будуватися за принципом ієрархічності. Іншими словами, ні в суспільному устрої, ні на рівні груп і особистостей немає переконливих підстав для того, щоб чоловіки, або жінки

займали домінуючі позиції у громадському або особистому житті. У рамках гендерного підходу стверджується, що жодна стать не має права домінувати над іншою, відносини між представниками різних статей мають вибудовуватися на основі паритету, рівності прав і можливостей.

3. Біологічні особливості кожної статі не можуть бути підставою і виправданням ситуацій гендерної нерівності. Невизначеність соціальних ролей біологічною статтю показує, що людина виконує ту чи іншу роль не тому, що виконання цієї ролі задано його анатомією, а тому, що цьому сприяють соціально сформовані схильності, бажання, мотиви особистості, а також життєві обставини.

Для того, щоб реально втілювати гендерні цілі, необхідно, щоб керівник компанії був гендерно-компетентний. Структуру гендерної компетентності керівника можна представити у вигляді таблиці-піраміди, де в основі лежать психологічно-особистісні характеристики, а вершиною є гендерна культура (рис. 3.6).

Компонентами гендерної компетентності виступають:

- а) розуміння значущості гендерних процесів і відносин;
- б) облік психології чоловіків і жінок, традицій і стереотипів щодо статей, існуючих у суспільстві;
- в) знання гендерних проблем колективу;
- г) застосування гендерних знань і вмінь на практиці.



Рис. 3.6. Структура гендерної компетентності керівника [46]

Складові гендерної компетентності формують модель поведінки керівника, його можливості у подоланні гендерних стереотипів та грамотному коригуванні позицій в питаннях гендерної соціалізації особистості, належному обговоренні моментів, що стосуються взаємин статей, їх посадових позицій.

Важливу роль у профілактиці гендерних конфліктів та подоланні гендерних стереотипів у трудовому колективі відіграє підготовка самих керівників компаній і персоналу в рамках додаткової професійної освіти (перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування). Підвищення освітнього рівня повинне охоплювати сферу гендерної самосвідомості самої особистості керівника, його установок на гендерну толерантність і підтримку

персоналу організації у прийнятті ними гендерно-орієнтованих рішень, в стимулюванні інтересу до гендерної проблематики в цілому.

3.2. Гендерне бюджетування як інструмент профілактики гендерних конфліктів

Гендерне бюджетування – це інструмент, який безпосередньо має відношення до міжнародних зобов'язань держав щодо забезпечення гендерної рівності та поліпшення становища жінок. Україна є підписантом Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (1979) та Факультативного протоколу до неї (1999), Декларації про викорінення насильства щодо жінок (1993), Пекінської декларації та Платформи дій, та інших заключних документів, прийнятих на четвертій Всесвітній конференції щодо становища жінок (1995), Декларації тисячоліття ООН (2000), а також ряду інших важливих документів.

Гендерне бюджетування розглядають як інтернаціонально визнаний інструмент для підтримки виконання цих зобов'язань і пов'язують зі стратегією впровадження гендерних підходів, яке вважається найбільш перспективним і ефективним для просування гендерної рівності.

Необхідно розрізняти терміни «гендерне бюджетування», «гендерний бюджет» і «гендерні бюджетні ініціативи».

Гендерний бюджет, гендерно-чутливий бюджет (gender responsive budget) – бюджет, складений з урахуванням потреб та інтересів, що відображають соціостатеву структуру суспільства, зокрема – інтересів жінок [38].

Гендерне бюджетування (gender budgeting) – це застосування комплексного гендерного підходу в бюджетному процесі. Розробка гендерного бюджету дозволяє побачити, як бюджетні асигнування позначаються на соціально-економічних можливостях чоловіків та жінок. Для просування гендерної рівності, можливо, потрібен перерозподіл доходів і витрат та реструктуризація бюджетного процесу [12].

Поняття «гендерне бюджетування» включає процеси та інструменти, за допомогою яких враховуються специфічні інтереси різних соціальних та вікових категорій при розподілі державних ресурсів на всіх рівнях. Його мета полягає в розвитку гендерної рівності.

Гендерне бюджетування націлене на впровадження практичних шляхів забезпечення гендерної рівності як на національному, так і на місцевому рівні. Фактично гендерне бюджетування – це державний інструмент для ефективного впровадження гендерного підходу майже в усі аспекти економічної і соціальної політики та для забезпечення належного розподілу бюджету на користь не лише жінок і чоловіків, але й найбільш соціально незахищених категорій населення – дітей, пенсіонерів тощо.

Виходячи із визначення, яке дає сучасний економічний словник, гендерні бюджети в принципі мають охоплювати весь бюджет. На практиці, особливо на початкових етапах впровадження гендерного бюджетування, часто доводиться реалізовувати окремі гендерні бюджетні ініціативи, які можуть бути доволі обмеженими залежно від політичного рівня, особливостей бюджетного процесу країни тощо [12].

Гендерне бюджетування в Україні сьогодні – це вже не суто теоретичне питання. Протягом останніх десяти років у країні впроваджувались різноманітні гендерні бюджетні ініціативи. Як правило, їх ініціювали громадські організації. Переважно то були інформаційні та просвітницькі заходи, що відбувались за підтримки різних міжнародних донорських інституцій. Однак мали місце і перші спроби проведення гендерного бюджетного аналізу та інтеграції цих ініціатив в бюджети та програми різних рівнів. У 2003 році Харківським жіночим фондом вперше був проаналізований міський бюджет 1998-2001 рр., внаслідок чого була розроблена і прийнята цільова підпрограма «Розвиток та підтримка жіночого підприємництва» як частина «Економічної програми розвитку м. Харкова на 2003-2005 рр.» Проведені в Харкові заходи з пропагування інформації про необхідність запровадження гендерних бюджетів, стали унікальним засобом

залучення до роботи над місцевими бюджетами всіх зацікавлених осіб громади [21, с. 156]. Також гендерний аналіз бюджетів був проведений в Херсонській, Полтавській, Черкаській та інших областях. Починаючи з 2006 року тематика гендерного бюджетування стає об'єктом уваги різних програм і проектів, що працювали в Україні, зокрема, спільної програми Європейської Комісії, Жіночого Фонду Розвитку ООН (UNIFEM) і Міжнародного Учбового Центру МОП (ITCILO) «Співпраця з питань гендерної рівності для розвитку і миру», спільного проекту Європейського Союзу, Швецької агенції з міжнародного розвитку (SIDA) та Програми розвитку ООН «Програма рівних можливостей та прав жінок в Україні», проекту Швецької агенції з міжнародного розвитку SIDA «Стратегія досягнення гендерної рівності в Україні» та ін.

Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні розпочало проект «Гендерне бюджетування на місцевому рівні» в 2011 році з Чернівецької та Хмельницької областей. На базі цих пілотних областей були напрацьовані методичні матеріали для впровадження гендерного бюджетування як управлінської технології. Після апробації цих заходів було впроваджено системний підхід до роботи з міськими муніципалітетами і надалі проект впроваджується на базі міст України, які зголошуються брати у ньому участь. Так, у 2012 р. проект працював у містах Херсон, Житомир, Луцьк, Горішні Плавні (Полтавська обл.) та Чугуїв (Харківська обл.). Злагоджена робота усіх зацікавлених сторін, підтримка з боку представників міської влади та депутатського корпусу дали можливість отримати вітчизняний практичний досвід гендерного бюджетування на місцевому рівні.

Не дивлячись на усі переваги, які має гендерне бюджетування, ця технологія в Україні є не достатньо поширеною.

Враховуючи те, що в даний час місцеві бюджети фінансують більшість освітніх і медичних послуг, соціальний захист населення, а кількість і якість соціальних послуг відрізняється в різних областях України через нерівні можливості їх бюджетів, основними сферами можливого застосування цієї

управлінської технології є соціальні послуги, що фінансуються державним і місцевими бюджетами. Саме тут чи не найбільш чітко відображені гендерні потреби чоловіків і жінок, які досить часто є відмінними. Так, гендерний аналіз бюджету Херсонської області у частині видатків на охорону здоров'я виявив дисбаланс щодо фінансування обласної програми «Репродуктивне здоров'я нації до 2015 року» на користь жінок і дітей, в той час, як питання збереження чоловічого репродуктивного здоров'я у програмі до вирішення не ставляться. І це при тому, що в Україні за статистикою ВООЗ, питома вага чоловічого безпліддя зрівнялася з жіночим. На думку фахівців, така динаміка зростання чоловічого безпліддя викликана історичною зневагою до чоловічого здоров'я, коли на тлі відмінно налагодженої системи жіночих консультацій в країні майже відсутні фахівці у галузі андрології.

Такі приклади доводять наскільки важливим є впровадження гендерних підходів до формування програм та бюджетування, адже це дозволить не лише оцінити, як в реальності забезпечується рівність прав та можливостей чоловіків та жінок в конкретній сфері чи території, але й сприяти покращенню якості цих послуг для населення. Саме цей аспект чи не найкраще відповідає концепції гендерної рівності. Адже місцеві бюджети безпосередньо пов'язані з інтересами і потребами місцевих громад, і кожен громадянин (чоловік/жінка) має до нього пряме відношення як платник податків і споживач послуг, що фінансуються з бюджету. І тому місцеві бюджети не лише стикаються з гендерними проблемами, що існують в громаді, але і мають їх вирішувати. Усі громади (незалежно від кількості населення) мають спільні гендерні проблеми: більш низький рівень доходів жінок в порівнянні з чоловіками, як наслідок того, що жінки менше залучені до економічної активності і переважно зайняті в більш низькооплачуваних галузях економіки, ніж чоловіки; відмінність між різницею в очікуваній тривалості життя чоловіків і жінок (на користь жінок); наявність диспропорцій у професійній структурі зайнятості та інші.

В Україні, починаючи з 2002 року, формування Державного бюджету проводиться на основі програмно-цільового методу. Щодо місцевих бюджетів, то запровадження даного методу визнано однією із стратегічних цілей держави, а території включаються поетапно. Відповідно до Наказу Міністерства фінансів України від 02.08.2010 № 805 з 2014 року програмно-цільовий метод поширюється на усі місцеві бюджети.

Програмно-цільовий метод дозволяє реалізувати поставлені цілі та завдання в рамках визначеної державної та місцевої політики шляхом розробки окремих бюджетних програм, в тому числі програм, що враховують гендерні та екологічні аспекти. Для забезпечення ефективності здійснення видатків на реалізацію гендерного та екологічного проєктів, при плануванні та виконанні бюджету необхідно застосовувати результативні показники, що описують ефект від проведених заходів. Підвалини для запровадження таких показників в Україні вже створено. Так, за даними Державного комітету статистики України існує досить велика кількість показників, розподілених за статевою ознакою, за основними демографічними групами, які можна використовувати при плануванні та моніторингу державної стратегії з вирішення гендерних питань у різних сферах та у впровадженні підходів гендерного бюджетування [15].

Потенціал гендерного бюджетування достатньо великий. Аналізуючи світовий досвід впровадження гендерного бюджетування та вітчизняні реалії, можна стверджувати, що в Україні вже створені передумови для запровадження гендерного бюджетування. Зокрема, на законодавчому рівні прийняті та діють нормативні акти, які визначають загальні засади гендерної політики і зазначають необхідність забезпечення прозорості та відкритості органів державного управління. Проведено значну роботу в напрямку впровадження гендерних підходів в управління та з питань гендерного бюджетування; починаючи з 2009 року ведення гендерної статистики стало обов'язковим для статистичних служб України відповідно до рекомендацій ООН та гендерної бази європейської статистики.

За визначенням українських дослідників, головний методологічний постулат: гендерний бюджет не є строго формалізованою у фінансових показниках замкнутою системою. Він становить собою рухому сукупність різних інструментів, механізмів, процесів та інститутів, об'єднаних однією метою – зробити принцип гендерної рівності одним з обов'язкових в національній політиці. У методологію системи включаються сфери застосування, характер обґрунтування, правове та організаційне оформлення тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фази і кроки гендерного бюджетування [10]

4 Фази	7 кроків
Підготовка	Вибір сектора для аналізу гендерного аспекту бюджету
	Оцінка передумов та вихідної ситуації в секторі
	Оцінка запропонованих послуг
Аналіз	Гендерний аналіз у сфері споживання послуг Оцінка прямих і непрямих ефектів послуг, а також оцінка у сфері доходів і зайнятості
Реалізація	Розробка показників для досягнення цілей гендерної рівності
	Розробка і реалізація заходів із включення гендерних аспектів у бюджет
Контроль	Контроль, оцінка, документація

Робота над узагальненням досвіду проектів триває. Деякі регіони працюють над наступними етапами гендерного бюджетування – втілення в життя рекомендацій, що були напрацьовані в ході проведення гендерного бюджетного аналізу. Крім того, в ході реалізації проекту група дослідників

мала змогу познайомитись також з практикою впровадження гендерного бюджетування в Берліні, де в основі роботи лежить продукто-орієнтований підхід, який дозволяє визначити чіткі критерії вартості та якості послуг. На наш погляд, такий підхід чи не найбільше відповідає концепції програмно-цільовий метод бюджетування та розкриває потенціал для інтеграції гендерних аспектів в бюджетний процес. Тож, подальша робота проекту ставить нові виклики і завдання. Вважаємо, що отриманий в ході проекту досвід буде оцінений і покладений в основу вітчизняного підходу до гендерного бюджетування, який враховуватиме українські умови та реалії, а також дозволить досягти вагомих результатів на користь різних гендерно-вікових груп, як на місцевому, так і на національному рівні.

В ході проекту були визначені такі рекомендації для впровадження гендерного бюджетування:

а) фахівці на усіх етапах гендерного бюджетування мають орієнтуватися на цілі гендерної рівності та в ході дослідження необхідно звертатись до причин, які призводять до нерівності. Основні зусилля слід спрямовувати на подолання тих чинників, що спричиняють чи посилюють такі нерівності;

б) в процесі реалізації гендерного бюджетування необхідно враховувати наслідки, які матиме для жінок та чоловіків здійснення будь-якого заходу, включаючи впровадження законодавства, стратегічної політики і програм в усі сфери і на всіх рівнях;

в) участь громадян є обов'язковою умовою для просування гендерного бюджетування. Водночас необхідно напрацювати механізми, що зможуть забезпечити підтримку такої участі. Слід надати громадськості необхідні знання та інструменти, що дозволяють їй брати участь в обговоренні і розробці бюджетів;

г) рівна участь жінок і чоловіків на всіх етапах гендерного бюджетування. Повинні бути встановлені конкретні заходи і стратегії для досягнення гендерного балансу на всіх рівнях;

д) мова документів повинна бути гендерно-чутливою, що має виключне значення для підвищення ефективності гендерного бюджетування. Так само, зміст має бути доступним для всіх зацікавлених сторін. Водночас жодна група осіб не повинна піддаватися дискримінації.

В даний час гендерне бюджетування знаходиться тільки на початку впровадження на підприємствах, КП «Тернопільелектротранс» не є винятком. При цьому необхідно мати на увазі таке:

а) гендерний розріз бюджету не означає ділення витрат за ознакою статі. Його завдання – визначити «вузькі» дискримінальні положення для реалізації рівних можливостей чоловіків і жінок;

б) побудова гендерного бюджету має здійснюватися не на користь певної статі, а для всіх працівників;

в) впровадження системи соціально-гендерної експертизи бюджету – один із шляхів активізації громадянського суспільства, жіночого руху, системного, усвідомленого і конструктивної участі жінок в управлінні.

КП «Тернопільелектротранс» потрібно дотримуватись умов впровадження гендерних бюджетів, які полягають у наступному:

а) наявність функціонуючого національного механізму щодо поліпшення становища жінок і гендерного регулювання (правові, організаційні, економічні аспекти);

б) впровадження гендерно-орієнтованих показників в управління, в тому числі в програми, плани, в оцінку діяльності всіх підрозділів;

в) формування прозорого бюджету, доступного для громадськості на всіх рівнях.

Таким чином, гендерний бюджет являє собою сукупність різних інструментів, механізмів та інститутів, об'єднаних спільною метою – зробити гендерний підхід обов'язковим з метою забезпечення гендерної рівності в суспільстві. Проте, склад і структура таких інструментів, механізмів та інститутів, а також процедури формування і просування гендерних бюджетних ініціатив не є універсальними для всіх, а визначаються

пріоритетами соціально-економічного розвитку країни, області, підприємства на кожному конкретному історичному відрізку часу.

Отже, гендерне бюджетування – це ефективний механізм інституалізації

гендерного аспекту, привернення уваги до проблем гендерної нерівності, сприяння зміні законів і політик з метою повнішого відображення в них існуючих гендерних проблем. Це корисний механізм просвіти, а також важливий крок у виявленні і подоланні гендерного дисбалансу та активізації і зміцненні позицій громадянського суспільства. Таким чином, гендерне бюджетування є не лише інструментом для виконання міжнародних і національних зобов'язань з прав людини, але воно може діяти у напрямі консолідації ефективності громадської політики та економічного зростання шляхом скорочення нерівності в розподілі громадських ресурсів.

3.3. Формування системи управління конфліктами в організації.

Вітчизняна та зарубіжна конфліктологічна наука і практика мають досить значні напрацювання у теорії конфлікту та її застосування у виробничій діяльності. Проте, відсутність системного підходу у процесі інтервенцій у конфліктну взаємодію в організації, не завжди дає очікувані результати.

Системний підхід у будь якій діяльності – це запорука досягнення бажаного результату. У діяльності організації системність повинна бути невід'ємною складовою усіх рівнів та сегментів управління. Проте, якщо в організації відсутня або ще не сформована система управління конфліктами, то, звісно, про системний підхід не може бути й мови. Нині існує досить багато пропозицій стосовно формування системи управління конфліктами на рівні підприємства: одні дослідники пропонують вважати системою алгоритм поведінки у конфлікті; інші вважають, що такою системою є, так звана, карта розв'язання (вирішення) конфліктів; треті висловлюють думку, що системою є, власне, управління (діагностика, прогнозування, профілактика, вирішення)

конфліктами і т. ін. Ми ж вважаємо, що все це може бути лише окремими складовими елементами системи управління конфліктами в організації.

Опрацювання та аналіз цілої низки праць та публікацій свідчить, що першочерговими цілями управління конфліктами в організації є виявлення протиріч, уникнення проявів нетерпимості чи агресії та покращення співробітництва між працівниками. Управління конфліктом означає прагнення до його конструктивного вирішення, покращення функціонування організації, встановлення перешкод для недопущення розвитку спіралі ескалації.

Проблематиці конфліктів в організації велику увагу приділяє Е. Регнет, яка дуже ґрунтовно і всебічно досліджує суть, причини, наслідки конфліктів в організації. Вона запропонувала цілу низку методів вирішення конфліктів.

В Україні питання управління конфліктами в організації досліджує Л. Скібіцька. Вона розробила і вдосконалила чимало схем і методів, які можна використати для управління конфліктами в організації.

Враховуючи те, що проблематика розроблення і функціонування системи управління конфліктами досліджена недостатньо, ми хочемо запропонувати своє бачення її вирішення.

Нашою метою є теоретичне обґрунтування необхідності розроблення системи управління конфліктами в організації для її подальшого впровадження у практичну діяльність.

Система, у широкому розуміння цього поняття, означає сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою і утворюють певну цілісну структуру. Характерними особливостями системи є її збалансованість, можливість вдосконалення шляхом заміни елементів, їх вилучення або доповнення. Кожен елемент системи є, по суті, окремою автономною одиницею який також можна вдосконалювати.

Розрізняють системи абстрактні (системи наукових знань, гіпотези, концепції, теорії, поняття) і матеріальні (об'єднують людей, природні, матеріальні, технічні, фінансові ресурси у різних поєднаннях і взаємному

впливі). Сучасна тенденція розвитку теорії системи полягає у поєднанні абстрактних і матеріальних у єдину інтегральну систему вирішення певних завдань, які охоплюють увесь цикл досліджень, розробок і практичного втілення їх результатів. Реалізація такого підходу забезпечується формуванням творчих колективів учених, фахівців, практиків на міждисциплінарній, міжпрофесійній основі з використанням мережевих, комп'ютерних, телекомунікаційних систем тощо [40, с. 322].

Для того, щоб система забезпечувала ефективне виконання поставлених завдань, її слід формувати і розвивати на основі принципів спеціалізації, комплексності, кооперативності, структуризації, адаптивності та самокерованості.

Принцип спеціалізації означає, що система функціонує відповідно до цілей її створення, забезпечує виконання специфічних завдань, дає можливість залучати експертів з конкретної галузі.

Принцип комплексності означає. Що система повинна містити всі елементи, які необхідні і достатні для повноцінної реалізації покладених на неї завдань і функцій відповідно до встановлених критеріїв та вимог всебічного обґрунтування прийнятого рішення. Виходячи з цього визначення, система, відповідно до її функціонального призначення, може мати у своїй структурі всі види ресурсів – людські, інформаційні, фінансові, технічні, матеріальні, природні – окремо або у будь якому поєднанні.

Принцип кооперативності означає, що система повинна забезпечувати функціонально зумовлену взаємодію між її елементами, а також необхідні зв'язки із зовнішніми системами чи їх елементами для реалізації поставлених цілей. Цей принцип передбачає взаємне узгодження, усунення протиріч, що виникли при взаємодії елементів системи.

Структуризація означає, що система може ефективно функціонувати лише за умови формування такої організаційної структури, яка найповніше забезпечує реалізацію її функцій і цілей.

Принцип адаптивності означає здатність системи пристосовуватись до мінливих умов функціонування шляхом мобілізації її внутрішніх ресурсів, можливостей, зміни структури. Така необхідність може виникати в умовах зміни власника організації, реорганізації чи зміни її правового статусу, банкрутства і т. ін.

Самокерованість системи означає її здатність до самоуправління, тобто управління зсередини силами самих її елементів шляхом самоорганізації [40, с. 324].

Як показує практика, врегулюванням більшості конфліктів, що виникають в організації, незалежно від причин і учасників, займаються керівники і менеджери різних рівнів. Дуже мало організацій мають фахівців з управління конфліктами і ще менше – спеціалізовані підрозділи. Запропонована нами система забезпечить професійний підхід до управління конфліктами. Керуючись вище вказаними принципами, ми вважаємо, що система управління конфліктами в організації (СУКО) повинна складатися з таких елементів: *бачення, ресурси, персонал, стимули, план дій* (рис. 3.7).

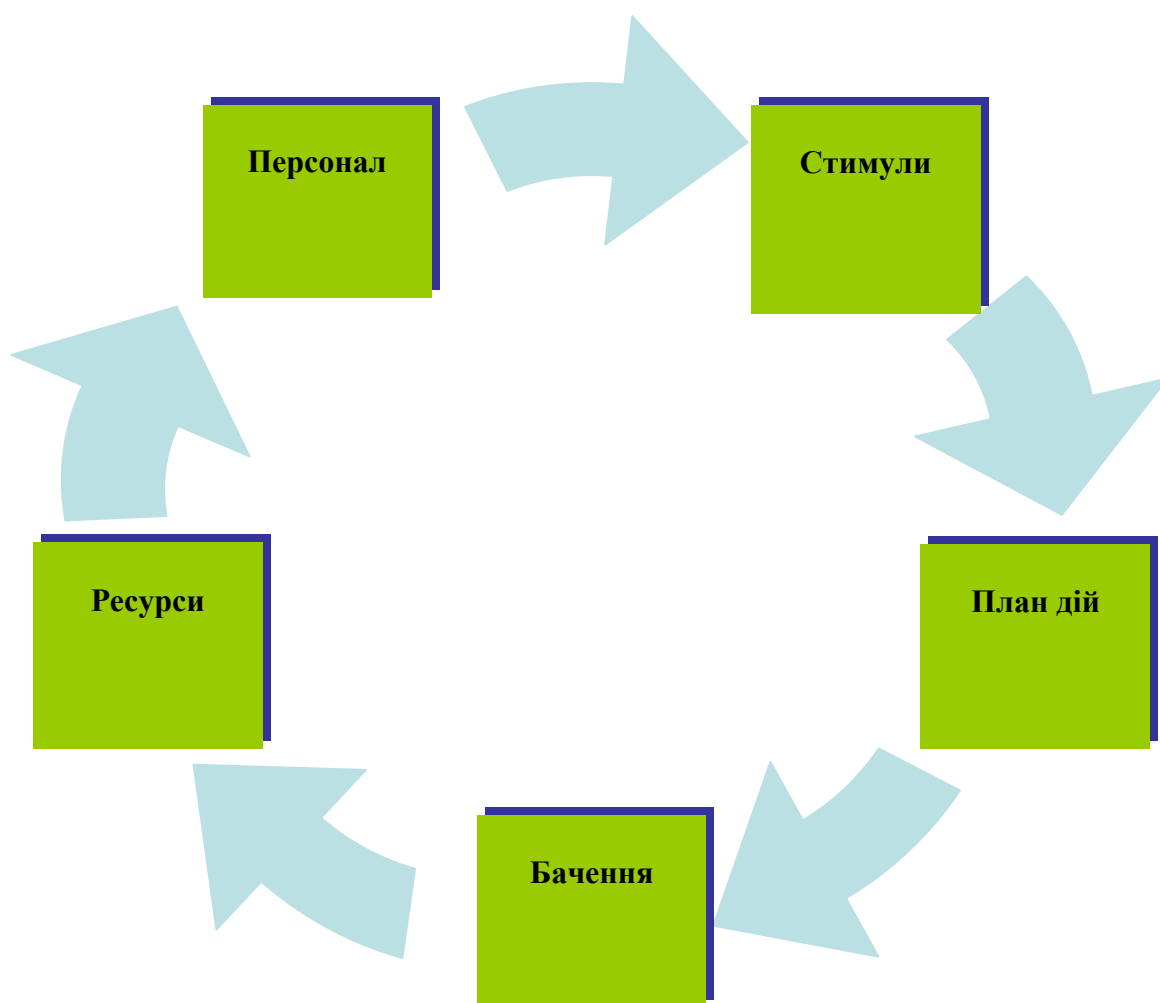


Рис. 3.7. Система управління конфліктами в організації.

Ключовим елементом запропонованої системи повинно бути бачення. За своєю суттю бачення – поняття дуже глибоке і багатогранне – означає розуміння того, що буде у майбутньому, які, цілі слід ставити, щоб рухатися вперед. Якщо розглядати бачення стосовно індивіда, наприклад керівника організації, то це здатність «заглянути за горизонт», тобто побачити свою організацію у майбутньому (її структуру, персонал, фінансовий стан, економічні зв'язки і т. ін.). Якщо ж розглядати бачення як складову системи, то це мають бути чітко сформульовані цілі і шляхи їх досягнення. Виходячи з цілей будуть формуватися інші компоненти системи управління конфліктами: ресурси, персонал, стимули, план дій.

Наступним елементом, без якого не можливе створення, розвиток, функціонування, вдосконалення системи управління конфліктами в організації, є ресурси: приміщення, фінансове, матеріальне, програмне,

інформаційне забезпечення діяльності. Проте, найважливішим ресурсом є персонал, тому у нашій системі він виступає як окремий її елемент. Перелік ресурсів може розширюватися залежно від специфіки діяльності організації.

Третьою складовою системи управління конфліктами в організації є персонал, який забезпечує її належне функціонування. Якщо бачення – це ключовий елемент з якого починається формування системи, то персонал – базовий елемент, який забезпечує її життєздатність. Враховуючи те, що нині на більшості підприємств нема спеціалістів-конфліктологів, ми вважаємо, що підвалини для мінімізації конфліктів на підприємстві необхідно закладати ще на етапі підбору кадрів [54, с. 94]. Сфера управління конфліктами – дуже специфічна, тому до підбору персоналу треба підходити виважено і професійно. Якщо коротко, то претенденти на таку роботу мають володіти певним творчим, аналітичним, інноваційним потенціалом, прагнути до саморозвитку, професійного вдосконалення і зростання, розвивати навички необхідні у сфері управління конфліктами. Ми є прихильниками того, щоб конфліктологічні компетенції формувалися ще у студентів вищих навчальних закладів [55, с. 56]. Детальніше про вимоги до персоналу і напрями його розвитку ми розглянемо у наших наступних працях.

Наступним елементом нашої системи управління конфліктами в організації є стимули. Вони повинні бути матеріальними, нематеріальними, одним словом, їх має бути багато і різноманітних. Наявність стимулів у системі управління конфліктами дасть змогу цілеспрямовано стимулювати розвиток ділової та творчої ініціативи всіх, хто безпосередньо причетний до її функціонування. Усвідомлення працівниками того, що їх праця, додаткові зусилля, ініціативність будуть належно винагородженні, усуне, насамперед, формальний підхід до виконання завдань. Варто ще раз наголосити, що стимули обов'язково повинні бути різноманітними, оскільки, як свідчить практика, одні і ті ж стимули рано чи пізно будуть сприйматися працівником як належні, буденні, що у свою чергу, може призвести до втрати їх стимулюючого впливу. Разом з тим ми розуміємо, що структура, кількість,

розміри (у грошовому виразі) стимулів залежить від фінансового стану конкретної організації.

П'ятим елементом системи управління конфліктами в організації є план дій. Він передбачає оперативне і перспективне планування діяльності системи і містить два великих блоки, які у свою чергу, також поділяються на декілька частин (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План дій у системі управління конфліктами

Розвиток персоналу		Управління конфліктами			
Персонал СУКО	Персонал організації	Діагностика	Профілактика	Прогнозування	Вирішення

Розвиток персоналу СУКО, передбачає навчання, тренінги, стажування працівників, що забезпечують діяльність системи, з метою набуття ними компетенцій з управління конфліктами. Розвиток персоналу організації (окрім персоналу СУКО) передбачає бесіди, навчання, тренінги для отримання ними знань, умінь, навичок поведінки у конфліктній взаємодії з метою мінімізації негативних наслідків конфліктів.

Другий блок плану дій, власне, і є планом управління конфліктами з усіма його складовими: діагностика, профілактика, прогнозування і вирішення конфліктів. Їх реалізація передбачає доволі широкий спектр інструментів: соціологічні дослідження, відповідне програмне забезпечення, використання індивідуальних бесід, колективних заходів і т. ін.

Враховуючи вище викладене, можна стверджувати, що наявність системи управління конфліктами в організації може забезпечити функціонування організації без конфліктів, що сприятиме її ефективній діяльності. Створення ефективної системи управління конфліктами в

організації має бути на порядку денному усіх керівників організацій незалежно від сфери діяльності і форми власності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що задоволеність працею однаково висока як у співробітників-чоловіків, так і у жінок в трудових колективах із сприятливим психологічним кліматом. Тоді як в колективах з менш сприятливим психологічним кліматом задоволеність працею вища у працівників, стать яких чисельно переважає в даному колективі, тобто у гендерної більшості колективу. У колективах, де відсоток жінок менше 17% або більше 80%, психологічний клімат недостатньо сприятливий, що може послужити причиною виникнення конфліктів. Слід відзначити зниження задоволеності працею службовців-чоловіків фемінізованих колективів в порівнянні з менш фемінізованими колективами.

Отже, ефективність роботи будь-якої сучасної організації багато в чому залежить від адекватності здійснення її керівником кадрової політики, від уміння правильно діяти в конкретній ситуації, від здатності знайти баланс інтересів співробітників. Існує необхідність в проведенні досліджень соціально-психологічного клімату колективу всього підприємства для виявлення рівня конфліктності, напруженості відносин між співробітниками. В рамках підвищення кваліфікації менеджерів, керівників середньої ланки, необхідно включати в програму навчання тренінги з гендерної проблематики.

Можна стверджувати, що створення системи управління конфліктами в організації може забезпечити її функціонування без конфліктів та сприятиме ефективній діяльності.

Одним із ефективних механізмів інституалізації гендерного аспекту, привернення уваги до проблем гендерної нерівності, сприяння зміні законів і політик з метою повнішого відображення в них існуючих гендерних проблем є гендерне бюджетування.

Формування системи управління конфліктами на підприємстві допоможе мінімізувати виникнення проблем пов'язаних із впливом гендерних стереотипів.

ВИСНОВКИ

В даній роботі був проведений теоретичний аналіз поняття гендерного конфлікту, розкрито причини та наслідки його виникнення у трудовому колективі, охарактеризовано методи управління конфліктною ситуацією гендерного характеру на підприємстві. Окрему увагу було зосереджено на пошук шляхів подолання гендерних стереотипів у трудовому колективі та з'ясування сутності гендерного бюджетування як інструменту профілактики гендерних конфліктів.

В ході написання дипломної роботи були вирішені такі завдання:

1. *Розкрито сутність, причини та наслідки виникнення гендерних конфліктів у трудовому колективі.* У структурному відношенні гендерний конфлікт, як і будь-який інший, має три відносно самостійні підструктури: суб'єктну, об'єктну і предметну. Аналізуючи конфлікт, менеджер повинен: по-перше, без упередженості охарактеризувати його учасників; по-друге, представити у системному вигляді об'єкт (це може бути людина, суспільне явище, річ) розбіжностей, по-третє, усвідомити глибинну сутність спору, те, що саме «не влаштовує» сторін в багатовимірному об'єкті.

2. *Проаналізовано методи управління гендерними конфліктами на підприємстві.* Гендерні конфлікти можуть бути класифіковані за багатьма критеріями: стать і службово-посадовий статус учасників, сфера перебігу конфлікту (службовий (професійний), позаслужбовий і змішаний), його зміст, значимість та спрямованість (конструктивний (творчий) або деструктивний (руйнівний)), час протікання (короткостроковий або

довгостроковий (затяжний)), характер протікання (млявий або інтенсивний), періодичність (епізодичний або регулярний), масштаби (локальний або «глобальний»). Різні підстави класифікації гендерних конфліктів дозволяють орієнтуватися в специфічних проявах гендерних конфліктів, що в свою чергу допомагає знаходити шляхи їх досягнення.

3. Досліджено систему взаємовідносин і рівень конфліктності у КП «Тернопільелектротранс», та рівень впливу на них гендерної складової.

На кінець 2017 року чисельність працівників на підприємстві становила 417 осіб, в т.ч. 148 жінок.

Щодо загальної картини соціально-психологічного клімату в колективі, то щільність соціальних зв'язків у «переважно чоловічій» групі трохи нижча, ніж в «жіночій», це доводить відмінність у розмірі індексів групової емоційної експансивності ($E_{ГР}$), для «чоловічої» групи він дорівнює 0,394. Колегам-чоловікам потрібен менший обсяг спілкування один з одним. Індекс згуртованості групи в «чоловічому» колективі дорівнює 0,136, а в «жіночому» – 0,3. Але при цьому і індекс групової напруженості в «чоловічій» групі нижчий ніж у «жіночій» (0,045 і 0,3 відповідно), що свідчить про більш сприятливу обстановку на ділянці ТО-1 №1. Найвища ступінь напруженості належить «переважно жіночому» підрозділі (відділ бухгалтерського обліку), сприятливіший соціально-психологічний клімат спостерігається в «переважно чоловічому» колективі (ділянка ТО-1 №1) та найкомфортніша атмосфера існує в «гендерно-рівноважному» колективі (допоміжна ділянка). Таким чином, гендерні параметри, безумовно, впливають на рівень конфліктності у трудових колективах.

4. Запропоновано основні напрями профілактики гендерних конфліктів на підприємстві. Щодо врегулювання гендерних конфліктів та пом'якшенню статево-рольових протиріч керівнику потрібно враховувати фактори макрорівня (економічні, демографічні, політичні, правові, моральні, релігійні), конкретну ситуацію, життєвий досвід. Найкращий арсенал методів прогнозування, попередження та запобігання виникнення конфліктів,

регулювання та прогнозування їх розвитку автоматично не забезпечує запланованого результату.

Основними причинами виникнення гендерних конфліктів у КП «Тернопільелектротранс» є статеві відмінності у колективах підрозділів, їх психологічний клімат, неоднакове ставлення до членів трудового колективу, нечітке розмежування прав і обов'язків, відмінності в нормах поведінки, життєвій позиції та ціннісних орієнтаціях, недостатній рівень гендерної самосвідомості, а також гендерні установки та стереотипи, що засновані на поглядах про соціальні ролі, виконуваних чоловіками та жінками. На практиці при вирішенні конфліктів гендерного характеру, що виникають у КП «Тернопільелектротранс», можна використовувати такі методи, як: уникнення, ухилення, примус, згладжування, компроміс, вирішення проблеми. Проте, якою б не була природа виникнення гендерних конфліктів, підхід керівника до їх вирішення є індивідуальний.

Важливу роль у профілактиці гендерних конфліктів та подоланні гендерних стереотипів у трудовому колективі відіграє підготовка як самих керівників компаній, так і персоналу в рамках додаткової професійної освіти (перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування). Підвищення освітнього рівня повинне охоплювати область гендерної самосвідомості самої особистості керівника, його установок на гендерну толерантність і підтримку персоналу організації у прийнятті ними гендерно-орієнтованих рішень, в стимулюванні інтересу до гендерної проблематики в цілому. Адже традиційні гендерні стереотипи роблять безпосередній вплив і на формування відносин між співробітниками трудового колективу.

На підприємстві не існує розробленої системи управління гендерними конфліктами. Всі конфлікти вирішуються по мірі виникнення з урахуванням ситуації, яка склалася та в залежності від суб'єктів конфлікту, їхнього службово-посадового статусу, часу протікання, масштабності. Тому ми запропонували систему управління конфліктами на підприємстві, яка сприятиме запобіганню гендерних конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян М.Ю. Распределение обязанностей в семье и отношения между супругами//Семья и социальная структура/Отв. ред. М.С.Мацковский. М., 1987.
2. Бабосов Е.М. Конфликтология: учеб. пособие / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: «Театрасистемс», 2001.
3. Баллаева Е., Лунякова Л. Гендерное равенство в России: проблемы и пути их решения//Гендерное равенство в России: законодательство, политика, практика. Материалы научно-экспертного семинара. Москва, 26 февраля 2003 г./ Редакторы и составители: Е.А. Баллаева, Л.Г. Лунякова. М.: РОО МЦГИ, 2003.
4. Баскакова М.Е. Замужняя женщина: семья или работа? // Семья в России 1995. № 3-4.
5. Берн Ш. Гендерная психология. СПб., 2001.
6. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2008.
7. Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: учеб.пособие для студентов вузов / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Академический Проект; Триста, 2005
8. Гендерное неравенство в банках. Интернет ресурс. Режим доступа: <http://www.banki.ua/news/columnists/?id=121304>
9. Гендерные дисбалансы в трудовом коллективе. Интернет ресурс. Режим доступа: <http://sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=962>
10. Гендерні аспекти бюджетування на місцевому рівні. Интернет ресурс. Режим доступа: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09511.pdf>.
11. Гидденс Э. Социология. – М., 1999
12. Глосарій основних гендерних понять. Додаток до звіту Всеукраїнського об'єднання організацій роботодавців «Конфедерація роботодавців України» з партисипативного гендерного аудиту заснованого

на принципі активної участі. Інтернет ресурс. Режим доступу:
<http://www.conf.eu.org/assets/files/gloss.pdf>

13. Дмитриев А.В. Конфликтология: учеб.пособие для студентов вузов / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2000.

14. Дневник Давоса: Как преодолеть гендерное неравенство на высшем управленческом уровне. Інтернет ресурс. Режим доступу:
<http://forbes.ua/selfeducation/reports/1346465-dnevnik-davosa-kak-preodolet-gendernoe-neravenstvo-na-vysshem-upravlencheskom-urovne>

15. Електронний бюлетень ІБСЕД №7 4/2009. «Зробимо світ кращим за допомогою ПЦМ: Бюджетні питання гендерної та екологічної політики держави». Режим доступу:
http://www.ibser.org.ua/UserFiles/File/Other%20Publications/gender_buklet_ukr.pdf.

16. Жінки на керівних посадах. Інтернет ресурс. Режим досупу:
<http://www.dw-world.de/>.

17. Зайцев А.К. Социальный конфликт / А.К. Зайцев. – 2-е изд.. – М.: АCADEMIA, 2001

18. Замедлина Е.А. Конфликтология. М – РИОР, 2005.

19. Звіти про діяльність КП «Тернопільелектротранс» за 2014-2017 рр.

20. Исследование: в компаниях в США есть половая дискриминация. Інтернет ресурс. Режим доступу: <http://www.bfm.ru/news/175929>.

21. Карлін М.І. Фінансова система України: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2007. – 188 с.

22. Клецина, И.С. Практикум по гендерной психологии. / И.С. Клецина – СПб., Питер, 2003.

23. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М.: Идея – пресс. 2000.

24. Конфликтология: учебник для студентов вузов / под ред. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ, 2001.

25. Конфликты в однополых коллективах. Интернет ресурс. Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11653>
26. Корбут С.В., Поленина С.В. Международные конвенции и декларации, касающиеся прав женщин и детей. – М., 1998.
27. Курбатов В.И. Конфликтология: учеб.пособие для студентов вузов / В.И. Курбатов. – Ростов – на – Дону: Феникс. 2005.
28. Луков Вал. А., Кириллина В.Н. Гендерный конфликт: система понятий // Знание. Понимание. Умение. 2005. №1. С.86-101 1, Гендерные дисбалансы в трудовом коллективе
29. Мельникова Н.А. Шпаргалка по социальной психологии. М – Аллель-2000, 2005.
30. Мэй Р. Искусство психологического консультирования/Пер. с англ. Т.К.Кругловой. М.: Независимая фирма «Класс», 1994.
31. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений / Н.Н. Обозов. – Киев: Лыбидь, 1990.
32. Пампуха Л.О. Гендерні стереотипи рольових диспозицій жінки-керівника // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – Л.: СНУ ім.В. Даля, 2005. – № 1 (9). – С. 119 – 125.
33. Пампуха Л.О. Чинники внутрішньоособистісних рольових конфліктів у жінок керівників // Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д. – К.: Міленіум, 2005. – Т.7, Вип.4. – С. 286 – 294.
34. Пампуха Л.О. Проблема визначення показників внутрішньоособистісного рольового конфлікту у жінок-керівників // Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д. – К.: Міленіум, 2005. – Т,7, Вип.6. – С.254 – 262.
35. Пампуха Л.О. Гендерні стереотипи в структурі репродуктивної поведінки жінки-керівника / Психологічні проблеми збереження репродуктивного здоров'я: Матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції (1-2 грудня 2005 р.) / Упоряд. М.-Л. А. Чепи, Н.В. Слободяник. – К.: Міленіум, 2005. – С.73 –83.

36. Понуждаев Э.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.

37. Причины гендерных конфликтов и источники их возникновения. Интернет ресурс. Режим доступа: <http://education.gender-az.org/Files/4.16.3.ru.pdf>

38. Райзберг Б. А. , Лозовский Л. Ш. , Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь . 5-е изд. , перераб . и доп . — М . : ИНФРА-М, 2007.

39. Реуцкий М.В. Гендерные различия в стилях управления: конфликтологический аспект. <http://www.tutor.com.ua/article.php?id=67>.

40. [Слезингер Г.Э.](#) Социальная экономика: Учебник – М.: Дело и Сервис, 2001. – 364с

41. Строгие предпочтения относительно пола. Интернет ресурс. Режим доступа: <http://www.hrm21.ru/news/?action=show&id=34169>

42. Сушков, И.Р. Социально-психологическая теория Джона Тернера//Психологический журнал. 1993. Т. 14. № 3.

43. Существует ли гендерная дискриминация? Интернет ресурс. Режим доступа: http://world-economic.com/ru/articles_wej-109.html.

44. Теория и методология гендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. О.А. Воронминой. – М. 2001

45. Турецкая Г.В. Страх успеха: психологическое исследование феномена // Психологический журнал. Т. 19. 1998. № 1

46. Турчинов А. И., Панин И. Н., Коростылева Н.Н. Государственная кадровая политика: взаимодействие государства и бизнеса / Учебно-методическое пособие – М.: Издательство РАГС, 2010.

47. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / Под ред. Бухалкова М.И. - (Серия «Высшее образование») (ГРИФ). – М.: ИНФРА-М, 2008. – 192 с.

48. Фиц А. Н. Изучение гендерных особенностей самоактуализации: Психология XXI века: Материалы научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. СПб., 2008. С. 94–95
49. Флотская Н. Ю. Онтогенез половой идентичности. Архангельск, 2004.
50. Хлынина М. «Зоны» оценки персонала // Справочник по управлению персоналом, №5, 2007. С. 62 – 68.
51. Холодцов В. Чтобы сотрудник не сгорел // Справочник по управлению персоналом, №2, 2007. С. 67 – 71.
52. Херсонский Б.Г., Дворяк С.В. Психология и психопрофилактика семейных конфликтов / Б.Г. Херсонский, С.В. Дворяк. – К.: Здоровье, 1991.
53. Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы (проблемы становления женского предпринимательства в России) // Вопросы экономики-2000. №3. С. 94-102.
54. Цісецький О., Нагорняк Г. [Кадрова політика як інструмент профілактики конфліктів на підприємстві](#) // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 94-97.
55. Цісецький О. [Формування конфліктологічних компетенцій у студентів вищих навчальних закладів](#) // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — Тернопіль: Економічна думка, 2012. – С. 56 - 59.
56. Цісецький О. Формування системи управління конфліктами в організації // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — Тернопіль: Економічна думка, 2017.
57. Шакирова С. Толкования гендера // Пол женщины. Сборник статей по гендерным исследованиям. — Алматы: Центр гендерных исследований, 2000. — С. 15-26.
58. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. — К.: Знання, 2006. — 439с.

59. Шилова Е. Э. Гендер как инновационный научный и философский дискурс // Вестник МГИМО Университета. – Философия. – 2013. – С. 148–152.

60. Экзистенциальная психология / Под ред. Ролло Мэя. Перевод М. Занадворова и Ю. Овчинниковой. М.: Апрель Пресс & ЭКСМО-Пресс, 2001. Терминологическая правка В. Данченко К.: PSYLIB, 2005.

61. Офіційна сторінка КП «Тернопільелектротранс». Інтернет-ресурс. Доступно з <http://elektrotrans.te.ua/>.