

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

М.Г. Ткалич,

кандидат психологічних наук, доцент
кафедри практичної психології
Запорізький національний університет

Статтю присвячено гендерній взаємодії в організації, а саме її соціально-психологічним особливостям: професійній дискримінації та гендерній професійній сегрегації; розриву у заробітній платі; феномену “скляної стелі”; проформізму (токенізм); сексизму та сексуальним домаганням. Визначаються наслідки їх впливу на організаційний розвиток та організаційну поведінку персоналу. Виокремлюються соціально-психологічні фактори, які перешкоджають зміні цих негативних феноменів та організаційні заходи, які сприяють їх доланню.

Ключові слова: гендерна взаємодія, професійна сегрегація, сексуальні домагання, токенізм.

Стаття посвячена гендерному взаємодію в організації, а именно таким его социально-психологическим особенностям: профессиональной дискриминации, гендерной профессиональной сегрегации; разрыву в зарплате; феномену «стеклянного потолка» и его разновидностям; проформизму (токенизму); сексуальным домогательствам. Определяются последствия их влияния на организационное развитие и организационное поведение персонала. Выделяются социально-психологические факторы, препятствующие изменению этих негативных феноменов и организационные мероприятия, способствующие их преодолению.

Ключевые слова: гендерное взаимодействие, профессиональная сегрегация, сексуальные домогательства, токенизм.

Гендерна взаємодія є важливою характеристикою соціальних відносин, діяльності організацій та особистісно-професійного розвитку, який невід’ємно пов’язаний із загальним психологічним розвитком особистості, показниками психічного здоров’я, умовами єдності особистісних проявів.

Сучасна організація, у свою чергу, є тим соціально-культурним та професійним середовищем, в якому особистість позиціонує себе в різних аспектах: як професіонал, людина, жінка або чоловік, співробітник, член команди та ін. Отже, організація є в одночас суб’єктом і об’єктом соціально-рольової та гендерної взаємодії.

Загалом наше дослідження присвячено психології гендерної взаємодії персоналу організацій, яка включає в себе цілий спектр проблем та питань діяльності організацій, серед яких: професійна сегрегація та дискримінація за гендерними ознаками; гендерна політика організацій; гендерні стереотипи професійної діяльності та ділового спілкування; особливості організаційної поведінки сучасної ділової жінки і чоловіка; фемінні та маскулінні організаційні культури та їх вплив на організаційну поведінку персоналу.

Метою статті є визначення соціально-психологічних особливостей гендерної взаємодії в організаціях.

З нашої точки зору, існує зв’язок між психологічним змістом гендерної взаємодії персоналу організацій і особливостями організаційного розвитку та організаційної поведінки (показниками організаційної зрілості; організаційної культури; ідентифікації з організацією). А, отже вивчення соціально-психологічних особливостей цієї взаємодії є важливим для організаційного розвитку в цілому та необхідним для розробки програм особистісно-професійного розвитку персоналу, в тому числі його гендерної складової.

Гендерна взаємодія розглядається нами як сукупність соціально-рольових відносин, а також як різні форми взаємозв’язку людей як представників певної статі, які виникають в процесі їх сумісної життєдіяльності.

Як зазначає І.С. Клеціна [8], гендерна взаємодія включена у широкий соціальний контекст та реалізується на різних рівнях функціонування соціуму. А, отже, гендерна взаємодія є

багаторівневою. Автор в своїх роботах розглядає гендерні взаємини та пропонує представити гендерну взаємодію на цих рівнях соціальної реальності наступним чином: на суспільному рівні соціально організованої взаємодії (макрорівень), на рівні взаємодії між гендерними групами (мезорівень), на рівні взаємодії між суб'єктами різної статі (мікрорівень) та на рівні ставлення особистості до себе як представника певної статі [8,121]

Таким чином гендерна взаємодія вбудована у площину організаційної взаємодії на всіх її рівнях: суспільному, міжгруповому, міжособистісному.

Як зазначає М. Кімел, антагонізм живучості традиційних гендерних ідеологій і змін в економічній та соціальній реальності роблять сьогодишнє місце роботи особливо суперечливою ареною розв'язання гендерних проблем [7, с. 276], а отже гендерна взаємодія персоналу організацій сповнена протиріч.

Дослідники [1; 4; 5; 9; 10; 12; 18; 20] відзначають, що жінки та чоловіки стикаються з різними проблемами в організаціях, в яких вони працюють: жінки стикаються з постійною дискримінацією через свою гендерну приналежність (їм менше платять; у них менша перспектива просунутися по службі; їм доручають на практиці роботу, яка суперечить їхній кваліфікації та запитам, і у ставленні до себе вони відчувають брак довіри та поваги); чоловіків не влаштовують ті зміни у трудовій політиці на робочому місці та зміни в організаційній культурі підприємств, унаслідок яких вони можуть бути звинувачені у дискримінації жінок; вони стикаються з проблемою “скляного підвалу”, який є не кращим за “скляну стелю” щодо жінок.

Аналіз окремих досліджень гендеру в організації [6; 10; 14; 15; 17; 19; 20] дозволив нам визначити ряд *соціально-психологічних детермінант гендерної взаємодії персоналу організацій*, а саме: професійна дискримінація та гендерна професійна сегрегація; розрив у заробітній платі; “скляна стеля”; проформізм (токінізм); сексизм та сексуальні домагання. Ці феномени неативним чином позначаються на взаємодії персоналу. Звичайно, в гендерному контексті організаційної взаємодії є позитивні фактори її розвитку. Мова про них буде йти в наших наступних роботах.

Загалом, в літературі виокремлюють такі базові підходи, які пояснюють походження та сутність дискримінації за ознакою статі в організаціях: 1) дискримінація на рівні уподобань (з боку керівника, споживача або колеги); 2) статистична дискримінація (заснована на „статистичному упередженні” роботодавців, які розповсюджують на окремих жінок або чоловіків властивості та характеристики, які вони вважають притаманні усім жінкам або чоловікам); 3) дискримінація, обумовлена монопольною структурою на ринку праці [14].

Дискримінація у професійній сфері – розмежування, ізоляція або заборона стосовно окремих працівників, які мають однакові характеристики за ознакою продуктивності, через те, що вони належать до різних соціально-демографічних груп [14, с. 216].

Гендерна професійна сегрегація розуміється як нерівномірний розподіл жінок і чоловіків в економіці. Вона буває горизонтальною (нерівномірний розподіл жінок і чоловіків по галузях економіки і професіям) та вертикальною (нерівномірний розподіл за позиціями посадової ієрархії).

До видів дискримінації у професійній сфері відносять дискримінацію: в оплаті праці; при наймі на роботу; при скороченні персоналу; при просуванні кар'єрними сходами; у підвищенні кваліфікації [14].

Дискримінація в сфері праці багато в чому обумовлена проблемами стереотипів та сексизму. Також пояснення щодо статевої сегрегації нерідко ґрунтуються на характеристиках шукачів роботи чоловічої та жіночої статі. Унаслідок диференційної соціалізації, отриманої жінками й чоловіками, вони реалізують себе в різних видах професійної діяльності. Однак, сама по собі соціалізація не спроможна пояснити, яким чином виник сегрегований за статевою ознакою ринок праці, чому кожна стать має обирати певні види занять і чому розподіл професій за статтю змінюється певним чином з плином часу.

Натомість, на думку С.Л. Бем [1], Т.В. Говорун [4], М. Кімела [7], Попової Л.В. [12], статева сегрегація є наслідком дії кількох чинників: 1) диференційної соціалізації в юнацькому віці; 2) типізації за статевою ознакою в системі середньої та вищої освіти; 3) статево орієнтованого соціального регулювання в організаціях, на етапі найму та поза тим.

Це зумовлює ще один наслідок статевої сегрегації: *розбіжності в зарплаті*. Професії із чоловічим домінуванням проявляють тенденцію до вищої оплачуваності; в професіях із переважанням жінок зарплата як правило, нижча [].

Як зазначають М. Кімел [21], І.С. Клеціна [8], стать працівника — дуже важливий чинник у визначенні зарплати. Жінкам і чоловікам платять, аби вони виконували не ту саму, а різну роботу, і їх оцінюють за різними стандартами: робота чоловіків винагороджується відповідно до її позиції

в ієрархії чоловічих занять, а робота жінок винагороджується відповідно до її позиції в ієрархії жіночих занять. Заняття жінок є менш оплачуваними, принаймні почасти *через те*, що їх виконують жінки.

Мова йде, в першу чергу, про комерційні підприємства. За даними дослідників [19; 20], в середньому жінки отримують лише 70-75% заробітної платні від тієї, яку отримують чоловіки. Чим більше жінок у будь-якій професійній сфері, тим менші зарплати отримують зайняті в ній працівники.

Ці дані підтверджуються дослідженнями Інституту соціології НАН України [3], в яких зазначається, що професійний та рольовий розподіл трудових обов'язків є одним із чинників того, що менш оплачувані в Україні професії та посади обіймають здебільшого жінки. Статистичні дані показують, що заробітна плата жінок в Україні у середньому в 1,6 раза нижча за чоловічу [3, с. 59].

Проведений у ряді досліджень [2; 3; 9; 20] аналіз можливих причин розриву в оплаті праці чоловіків і жінок також пояснюється дією гендерних стереотипів: 1) жінки заробляють менше, оскільки зайняті на традиційних „жіночих” роботах, за які платять менше; 2) жінки заробляють менше, оскільки стереотипно вони сприймаються як менш цінні працівники; 3) жінки отримують менше, тому що вони очікують отримати менше: проблема пророцтв, які самореалізуються; 4) розрив у зарплаті також залежить від рівня отриманої освіти; 5) розрив у зарплаті варіюється, залежно від віку, демонструючи, фактично, зростання впродовж життя жінок.

Ще одна причина такого зростання розриву в зарплаті із віком криється у різному досвіді жінок і чоловіків як робочої сили. Жінки час від часу порушують неперервність свого перебування в їхньому складі, отримуючи відпустку у зв'язку з народженням дитини та відпустку по догляду за дитиною. Це негативним чинном відбивається на зарплаті жінок і призводить до збільшення розриву в зарплаті впродовж подальшої трудової діяльності. Зазвичай фактично жінки, які йдуть у відпустку по догляду за дитиною, мають нижчу реальну зарплату на момент свого повернення до роботи, ніж та, яку вони мали, коли переривали роботу [7].

Отже, на шляху жінок до традиційно „чоловічих”, високим за статусом і високооплачуваних робіт поставлено безліч бар'єрів, також жінки, які намагаються робити кар'єру, часто стикаються з феноменом „скляної стелі”, який розуміється як штучно створений бар'єр, заснований на забобонах, що не дозволяє кваліфікованим працівникам просуватися по службі, займати керівні посади в організації.

Як зазначає М. Кімел, жінки опиняються поміж двома бар'єрами у вигляді “скляної стелі” та “липкої підлоги” [7; 21], які змушують їх залишатися на нижчих кар'єрних рівнях і заважають сягати вищих (управлінських). “Липка підлога” утримує їх на низькооплачуваних посадах, залишаючи їм мало шансів для просування нагору.

Феномен “скляної стелі” охоплює ті штучні бар'єри, які виникли на ґрунті світоглядних чи організаційних упереджень, які заважають кваліфікованим індивідам просуватися службовою драбиною в межах своєї організації і обіймати посади управлінського рівня [1; 2].

“Скляна стеля” заважає жінкам просуватися по службі нарівні з чоловіками у декількох випадках: наймання на роботу, просування по службі та утримання на своїй посаді. Як зазначає С.М. Оксамитна, жінки рідше отримують призначення, що сприяють швидкому просуванню службовими сходами, ніж чоловіки [13].

За даними зарубіжних досліджень [1; 2; 7], жінки посідають лише 7% усіх місць у правлінні корпорацій. За даними наших досліджень [6], чим вищий посадовий щабель, тим нижча частка жінок у загальному числі зайнятих на ньому. На думку Ш.М. Берн, головним чинником формування феномену „скляної стелі” виступають гендерні стереотипи, які стверджують, що жінки – погані лідери [2].

Аналіз розповсюджених пояснень дії „скляної стелі” в організації у відношенні до жінки показує, що стосовно діяльності жінки в організації існують наступні стереотипи: жінки вносять менший людський капітал у роботу організації, оскільки багато часу приділяють дітям та родині; жінка не придатна для ролі лідера й керівника, а отже, не може керувати так само добре, як чоловік; певні психологічні риси, які відносять до фемінних, заважають професійному розвитку та просуванню кар'єрними сходами; усередині організації можуть існувати неписані норми, згідно з якими на високі посади краще призначати чоловіків; жінки не здобувають у ході своєї роботи в організації досвіду, який є необхідним для просування по службі; сімейні обов'язки жінки заважають їй просуватися по службі [1; 2; 4; 14].

Чинник скляної стелі проявляється за безлічі обставин: керівництво організації або не може, або не бажає дотримуватися такого роду гендерної політики й практики, які забезпечують

ефективні механізми для запровадження розмаїтості робочих місць; в організації можуть бути відсутні адекватні критерії оцінювання роботи, які б відповідали вимогам порівнянності, або ж застосовувані нею критерії можуть ґрунтуватися на традиційних гендерних стереотипах щодо оцінювання; недостатньо дружня стосовно сім'ї політика на робочому місці також обмежує здатність жінок до зростання. Однак, можливо, найважливішим чинником, який посилює феномен скляної стелі, є неявні зусилля чоловіків, спрямовані на збереження суто чоловічої атмосфери організаційної ієрархії.

М. Кімел стверджує, що на верхніх шабелях організаційної ієрархії існує так званий "гомосоціальний світ", який забезпечує схожість основних цінностей і уявлень, атмосферу комфортності, органічності, спорідненості та співпраці [21]. Зазвичай явище "гомосоціальності" стосується саме чоловічого світу.

Стосовно чоловіків феномен „скляної стелі” відбивається по-іншому. М. Кімел доводить, що саме *чоловіки* є жертвами статевої дискримінації на робочо місці, бо стають жертвами „скляного підвалу” — вони працюють на найризикованіших та найнебезпечніших роботах [21]. За даними досліджень 90% усіх пов'язаних із професією смертельних випадків трапляються із чоловіками, тоді як „найбезпечніші” заняття посідають жінки. Багато професій, якими оволодівають чоловіки, є ризикованими, і ступінь їхньої небезпечності підсилюється ідеологією маскуліності та нормами чоловічої гендерної ролі, яка вимагає, щоб чоловіки зберігали непохитність і витривалість перед загрозою небезпеки, мали високий рівень емоційної твердості та мужності.

Наступна проблема гендерної взаємодії в організації – наявність випадків так званого "токнізму" або проблема посідачів символічного права.

Зарубіжні дослідження [7; 19; 21] показали, що кількісна представленість різних груп (в тому числі гендерних) в організації розташовується на 3 рівнях: символічному (0-10% представленості); перехідному (11-40%); парному (40-60%). Символічний рівень представленості – це так званий *токенізм* або *проформізм* – описаний в літературі як надання символічного права [7; 19].

В гендерній взаємодії персоналу організації токенізм як явище відбувається тоді, коли жінки опановують «чоловічі» професії і коли чоловіки працюють на «жіночих» роботах. Проте їхній досвід у ролі проформістів – посідачів символічного права – нерідко буває дуже різним. Наділені символічним правом – це люди, які, попри отриманий доступ до організації, значно відрізняються від переважної більшості членів цієї організації. Проте посідачі символічного права – не просто члени кількісної меншини: їх приймають не *всупереч* їхньому статусу меншини, але *завдяки* йому.

Згідно концепції проформізму, на групову динаміку впливає пропорційне співвідношення в групі представників різних категорій (гендерних, вікових) [19]. Члени групи, які складають більшість, грають домінуючу роль в організації, а меншість – виразники якихось символів (токени або проформісти); через нечисленність токени більш помітні (на них постійно звертають увагу), їх характеристики постійно перебільшуються, а сприймаються вони вкрай стереотипно. Як правило, наділені символічним правом стають навіть запозятішими прибічниками організаційних норм, ніж представники чисельної більшості.

Як стверджує Р.М. Кантер, посідання символічного права спричиняється радше до зміцнення бар'єрів **між гендерними** групами в організації, аніж до їхнього руйнування, оскільки різниця між посідачем символічного права і більшістю виразнюється, стаючи одною єдиною відмінністю [19]. Тож, до наділених символічним правом співробітників організації, нерідко ставляться як до представників своєї категорії тобто як до символів, а не як до індивідів. посідач символічного права завжди перебуває в центрі уваги: всі помічають його чи її, але лише через те, що він чи вона відрізняється від основної масо посідачів символічного права рідко сприймають як схожих на інші у групі. Таким чином, їхнє переживання помітності має двоїсту при роду: вони гіперпомітні як представники своєї «категорії», але цілковито *непомітні* як індивіди.

Як зазначає М. Кімел, у суто чоловічих трудових колективах роль жінок зводиться до налагодження взаємодій поміж чоловіками. Жінки зазвичай виконують ті функції, які дослідники називають "емоційною роботою" [7].

Окрім всього, посідання символічного права є джерелом стресу: тягар, що його відчувають посідачі символічного права у сфері соціальних стосунків, відлунує психологічним стресом, навіть якщо ці особи досягають успіхів у трудовій діяльності. Незадовільні соціальні стосунки,

розлади через суперечливість вимог, притлумлене самовираження, почуття ніяковості та самозневаги – усе це розцінюється дослідниками як наслідки посідання символічного права.

Попередньо вважалось що “посідання символічного права” не залежить від того, до якої статі належать наділені символічним правом — чоловічої чи жіночої. Однак, подальші дослідження засвідчили разючу різницю між тією ситуацією, коли жінки опиняються в ролі посідачів символічного права у переважно чоловічому професійному світі, і ситуацією, коли чоловіки як посідачі символічного права перебувають у здебільшого жіночій професійній галузі.

Л. Зіммер вважає, що положення чоловіків, які беруться до переважно жіночої роботи, кардинально відрізняється від становища, в якому опиняються в аналогічному випадку жінки. Чоловіки не відчують на собі дії “скляної стелі”; натомість вони відчують під ногами те, що дослідники визначають як “скляний ескалатор”, отримуючи значно більше шансів для просування, навіть порівняно з жінками [цит. за 7]. Чоловіки залишають при собі свій гендерний привілей, входячи до професійної сфери, в якій превалюють жінки: це перетворюється на перевагу всупереч їхній чисельній обмеженості.

К. Вільямс [цит. за 21] було встановлено, що чоловіки зазнають позитивної дискримінації (при наймі на роботу, отриманні управлінських посад тощо), потрапляючи до сфер професійної діяльності, які традиційно вважаються жіночими. Виявляється, що чоловіки, які виконують жіночу роботу, можуть мати менші заробітки, порівняно із чоловіками, які працюють у тих сферах, де домінують представники чоловічої статі, але вони заробляють більше і просуваються швидше, ніж жінки у тій самій галузі.

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

Але чоловіки, справді, відчують на собі деякі негативні наслідки, в особливості в тому, що стосується їхніх контактів із загалом. Чоловіки, які зазнали невдачі в професійній діяльності, з точки зору інших “втрачають свою стать”: їх перестають вважати справжніми мужчинами. Жінки, натомість, зазнавши успіху, “втрачають свою стать”. Бути компетентним, напористим і амбіційним на робочому місці може означати в разі чоловіків водночас і гендерно прийнятну, і гендерно відповідну властивість, але може виявитися гендерно невідповідним, а, отже, і гендерно неприйнятним чинником для жінок, з огляду на згубний характер його впливу на відчуття ними своєї жіночості.

Ще одним з видів професійної дискримінації за гендерною ознакою є *сексуальні домагання*, які можуть статися з будь-яким працівником в будь-якій організації, на малих та великих підприємствах, державної та комерційної форми власності.

В доповідях Міжнародної організації праці (МОП) підкреслюється, що сексуальні домагання є формою дискримінації за ознакою статі, які визнаються порушенням прав людини [16].

Дослідження МОП показали, що в організаціях, в яких допускаються переслідування, як правило, різко падає продуктивність діяльності. Сексуальні домагання призводять до збільшення явищ абсентеїзму, високої плинності кадрів і втрати цінних працівників, а також до погіршення іміджу компанії, підприємства [16].

Сексуальні домагання на робочому місці – це сексуальні пропозиції, вимоги „сексуальних послуг” та інші вербальні і фізичні дії сексуальної спрямованості, що висуваються в якості умови прийому на роботу або збереження роботи, коли вимушена згода особистості або її відмова від подібних пропозицій стає визначальним при винесенні рішення про найм, збереження робочого місця або просування по службі, а також коли метою або результатом таких дій є вплив на продуктивність праці на робочому місці [14, с. 107].

Дослідження показують, що сексуальні домагання можуть проявлятися в різних формах: вид небажаних дій та пропозицій до створення ворожої, нестерпної атмосфери [16].

М. Рубінштейн наводить такі приклади сексуальних домагань на рівні: 1) *фізичної поведінки* (фізичне насильство, небажані фізичні контакти, використання службових доган або винагород з метою вимагання сексуальних послуг); 2) *вербальної поведінки* (коментарі щодо зовнішнього вигляду працівника, його віку, приватного життя; сексуальні коментарі, історії та анекдоти; повторні соціальні запрошення, образи на основі статі працівника, поблажливі або

патерналістські зауваження); 3) *невербальної поведінки* ((відверті сексуальні зображення, непристойні жести, свист) [17].

Будь-які з цих дій кваліфікуються як сексуальне домагання, якщо об'єкт домагань відчуває недоречність такого ставлення і відчуває його агресивну природу.

М. Кімел також пропонує в якості сексуальних домагань в організації розглядати так звані "сексуальні цькування", які поширюються на чоловіків, яким бракує традиційної маскулітності, і які, таким чином, дістають покарання за це від інших чоловіків, а також охоплює жінок, які зазнають цькування, коли вони поводять себе занадто по-чоловічому або ж коли їхня поведінка не є достатньою мірою чоловічою [7].

Серед інших можливих згубних наслідків впливу зазначених соціально-психологічних особливостей на гендерну взаємодію в організації можливо, на наш погляд, відзначити наступні: небажання змінювати своє ставлення та поведінку по відношенню до стереотипних гендерних груп у професійному спілкуванні; формування некоректного уявлення про рівень професіоналізму та особливості виконання професійних обов'язків тієї або іншої особистості або групи в залежності від статі; зниження продуктивності взаємодії між співробітниками різної статі; формування невротичного сценарію розвитку особистості через необхідність відповідати стереотипним уявленням про гендерну групу, або навпаки, боротися з існуючими стереотипами.

Всі ці наслідки, на наш погляд, можуть призвести до формування домінантно-залежного стилю гендерної взаємодії в організації, а також до виникнення деструктивного типу гендерної взаємодії персоналу організацій, який відзначається високим рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у відносинах.

Однією з можливостей корекції впливу гендерних стереотипів та сексизму на життєдіяльність особистості та організацію ефективної взаємодії між гендерними групами в організаціях є дотримання психологічних умов і факторів, що сприяють зміні стереотипів.

Дослідники [1; 4; 11; 13] виділяють наступні *психологічні фактори, що перешкоджають зміні стереотипів та сексистських практик*: авторитаризм, замкнутість, стан фрустрації, некритичність стосовно себе і процесу пізнання навколишньої дійсності. Дія цих факторів не лише призводить до зміцнення стереотипів, в тому числі в професійній сфері, а виступає як чинник формування професійного стресу, незадоволеності професійною діяльністю, дисгармонійного типу гендерної взаємодії в організації.

До *психологічних факторів, що сприяють оптимізації* гендерної взаємодії персоналу організацій, на наш погляд, можна віднести наступні: спілкування і спільна діяльність між гендерними групами в організації не лише з професійних питань, а і за їхніми межами; об'єднання співробітників в ім'я загальнозначущої мети діяльності організації; збільшення знань про гендерні особливості взаємодії між людьми; фактори групової динаміки, що є результатом групової взаємодії (згуртованість колективу та ін.); певні особистісні риси (гнучкість, критичність, відкритість новому досвіду); сильні емоційні враження. Ці фактори також можуть допомогти в профілактиці проблем гендерної взаємодії в організаціях, викликаних дією гендерних стереотипів та розвитку гармонійного типу гендерної взаємодії.

З точки зору зарубіжних дослідників [7; 19; 20; 21], найбільш очевидна сукупність заходів подолання проблем нерівності підпадає під так звану «політику дружнього щодо сім'ї місця роботи», яка передбачає низку реформ, які дозволять батькам певну гнучкість у зрівноваженні роботи та сімейного життя.

Серед засобів реалізації політики дружнього щодо сім'ї місця роботи та подолання нерівності на робочому місці виокремлюють:

- інтервенційні стратегії у процедурах найму та просування по службі.

- ліквідацію «доріжки для матерів» (спосіб, в який дискримінація на робочому місці перетворюється у дискримінацію проти тих працівниць, які беруть відпустку у зв'язку з вагітністю, народженням дітей і їх вихованням). Хоч дискримінацію жінок на підставі вагітності заборонено законом у багатьох країнах, жінки часто змушені переміщатися зі швидкісної доріжки на доріжку для матерів, з огляду на те, що подається як вимоги до посади, яку вони обіймають.

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

Література

1. Бем С.Л. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов / Сандра Лившиц Бем. – М.: «Российская политическая энциклопедия», 2004. – 336с.
2. Берн Ш.М. Гендерная психология / Ш.М. Берн. – СПб.: Нева, 2001. – 320с.
3. Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві / За ред. Ю.І. Саєнка. - Київ: ВАІТЕ, 2007. - 143 с.
4. Говорун Т.В. Гендерна психологія: [Навч. посібник] / Т.В. Говорун, О.М. Кікінежді. – К.: „Академія”, 2004. – 308с.
5. Кандаурова Т.И. Социальный стереотип женщины как «неполноценного работника» / Т.И. Кандаурова // Психология зрелости и старения. – 2004. – №1. - С. 82-89.
6. Карамушка Л.М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій): Монографія / Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич – Запоріжжя: „Просвіта”, 2009. – 262с.
7. Кімел М.С. Гендероване суспільство / М.С. Кімел. – К.: Сфера, 2003. – 490с.
8. Клецина И.С. Психология гендерных отношений: Теория и практика / И.С. Клецина. – СПб.: Алетейя, 2004. – 408с.
9. Лавриненко Н.В. Женщина: самореализация в семье и обществе (Гендерный аспект) / Н.В. Лавриненко. – К.: ВИПОЛ, 1999. – 172 с.
10. Минигалиева М.Р. Взрослый в семье и на работе: гендерный контекст проблемы / М.Р. Минигалиева // Психология зрелости и старения. – 2001. - №3. – С. 5-19.
11. Москаленко В.В. Соціальна психологія / В.В. Москаленко. – К.:”Центр учбової літератури”, 2008. – 688с.
12. Попова Л.В. Проблема самореализации одаренных женщин / Л.В. Попова // Вопросы психологии. – 1996. – №2. – С. 31-42.
13. Оксамитна С.М. Гендерні ролі та стереотипи / С.М. Оксамитна // Основи теорії гендеру. – К.: „К.І.С.”, 2004. – С.157-181.
14. Ткалич М.Г. Гендерна психологія: [Навч. посібник] / М.Г. Ткалич. – К.: Академвидав, 2011. – 248с.
15. Юлдашев Р.Т. Власть и секс на рабочем месте / Р.Т. Юлдашев, И.Г. Корнилова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 8. – С. 30-41.
16. McCann D. Sexual harassment at work: National and international responses. Conditions of Work and Employment Programme // [Електронний ресурс]. Режим доступу :http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=Sexual+Harassment&locale=en_US
17. Rubenstein M. “Dealing with sexual harassment at work: The experience of industrialised countries”, in Conditions of Work Digest: Combating sexual harassment at work, Vol. 11, No. 1, 1992, p. 11.
18. Gilligan C. In a Different Voice. Psychological Theory and Women’s Development. Cambridge (Mass.) and London, Harvard Univ.Press, 1982.
19. Kanter R.M. Men and Women of the Corporation. – N.Y.: Basic Books, 1993.
20. Kelan E.K. Gender Logic and (Un)doing Gender at Work // Gender, Work and Organization. Vol. 17 No. 2 March 2010
21. Kimmel, M. S. (2003). Masculinity as Homophobia: Fear, Shame, and Silence in the Construction of Gender Identity. In M. S. Kimmel & A. L. Ferber (Eds.), *Privilege: A Reader* (pp. 51-74). Boulder, CO: Westview.