

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**
ПІДПРИЄМСТВА: ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ДІАГНОСТИКИ»

Виконала: здобувач вищої освіти групи
073 Мо620(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент

Ірина КАРПЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації,
к. е. н., доцент Наталія ГЛІБОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти
Кафедри економіки підприємництва та
організації бізнесу Харківського національного
економічного університету ім. С. Кузнеця
к.е.н., доцент Володимир Ушкальов

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню впливу гендерних факторів на мотивацію персоналу та впровадження гендерної діагностики як інструменту для підвищення ефективності мотиваційних стратегій. Метою дослідження є виявлення гендерних особливостей у мотиваційних пріоритетах персоналу та розробка рекомендацій щодо оптимізації мотиваційних програм з урахуванням цих відмінностей. Результати дослідження дозволять МПП «Фарммаркет» покращити мотивацію персоналу, забезпечити більш ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Робота налічує 14 рисунків, 15 таблиць, джерела використаної літератури складають 37 позицій.

Ключові слова: мотивація персоналу, гендерна діагностика, гендерний аудит, гендерна звітність.

SUMMARY

The theoretical basis of the process of managing the formation of international competitive advantages of the enterprise was investigated in the qualification work. It has been proven that the formation of competitive advantages is critically important for a modern enterprise, especially in wartime, when enterprises face additional challenges. The international competitive advantages of MHP-Urozhayna Kraina LLC have been analyzed, and methods of improving the company's competitiveness on the international economic market have been proposed. The use of theoretical provisions and methodological approaches allows for a comprehensive assessment of the company's competitive advantages and the development of strategies for their effective use and strengthening in the market. Structure of the work - introduction, three chapters, conclusions, list of used sources, appendices. The total volume is 63 pages, the list of literature sources includes 43 titles. The work contains 10 tables, 14 figures.

Keywords: competition, competitive advantages, the formation of international competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
1.1 Огляд понять та теорій мотивації персоналу.....	6
1.2 Традиційні та інноваційні підходи	11
1.3 Гендерні виміри організаційної поведінки та управління персоналом	19
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
МПП «ФАРММАРКЕТ»	29
2.1 Техніко-економічна характеристика об'єкта дослідження	9
2.2 Аналіз гендерних вимірів трудової ситуації у МПП «Фарммаркет»	35
2.3 Дослідження гендерно-орієнтованої системи управління персоналу в МПП «Фарммаркет»	45
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	49
3.1 Пропозиції та рекомендації впровадження гендерної діагностики	49
3.2 Економічний ефект від запропонованих пропозицій	57
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі проблема мотивації персоналу стає все більш важливою для підприємств у всіх галузях економіки. Зростання конкуренції, швидкі зміни у суспільстві та ринкові умови вимагають від компаній постійного удосконалення стратегій управління персоналом. Одним із аспектів, який потребує уваги, є гендерна рівність та врахування гендерних відмінностей у мотиваційних стратегіях.

Актуальність удосконалення персоналу підприємства через впровадження гендерної діагностики обумовлена кількома ключовими аспектами, які впливають на ефективність, конкурентоспроможність і корпоративну культуру підприємства. За останні роки гендерна тематика стала центральною у багатьох сферах життя, включаючи ринок праці. Дослідження гендерних аспектів мотивації персоналу має важливе значення для розвитку сучасних управлінських практик. Врахування гендерних відмінностей може допомогти збільшити ефективність мотиваційних заходів, підвищити задоволеність працівників та знизити текучість кадрів.

Мета дослідження: розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства з урахуванням гендерних особливостей.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи мотивування персоналу на підприємстві;
- узагальнити традиційні та інноваційні підходи до мотивування персоналу на підприємстві;
- розглянути гендерні аспекти організаційної поведінки управління персоналом;
- навести рекомендації щодо впровадження гендерної діагностики для удосконалення мотивації персоналу;

- визначити вплив гендерної взаємодії персоналу та різновиди гендерних установок працівників організації як передумову продуктивної взаємодії у трудовому процесі.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення мотивації персоналу шляхом введення гендерної діагностики підприємства «Фарммаркет».

Предметом дослідження є методи удосконалення мотивації персоналу шляхом введення гендерної діагностики.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і зарубіжних вчених з питань дослідження що стосуються мотивації персоналу. У якості методів дослідження були використані системний та логічний підходи, методи узагальнення та групування.

Елементами наукової новизни отриманих результатів є розробка пропозицій та представлення рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства «Фарммаркет» шляхом введення гендерної діагностики.

Апробація результатів дослідження я публікація тез на II науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (НФаУ, м. Харків, 19 січня 2024р.), та участь у першому етапі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт із науковою роботою «Удосконалення системи управління персоналом на засадах гендерної діагностики та взаємодії працівників», що підтверджується дипломом III ступеня.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: робота викладена на листах, ілюстративний матеріал складається з 15 таблиць та 14 рисунків, 4 доатків та 37 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНІ ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Огляд понять та теорій мотивації персоналу

Мотивація персоналу – це ключовий аспект управління людськими ресурсами, що визначає рівень продуктивності та ефективності роботи співробітників. Теоретичні основи мотивації включають різні підходи та моделі, які допомагають зрозуміти, як і чому працівники поведуться певним чином на робочому місці.

Мотивація сприяє використанню і досягнень цілей, задоволенню потреб, приймає участь у створенні людських взаємних стосунків та формує моральний дух підприємства.

Мотивація широко досліджується впродовж багатьох років вітчизняними та іноземними вченими, які розглядають її з позиції психології, менеджменту, маркетингу та економіки. Її можна вважати одним із методів управління, складовою частиною процесу управління, спрямованою на досягнення конкретної мети менеджменту – змусити людей ефективно працювати.

Чимало мотивування залежить від життєвих інтересів людей, необхідно дати персоналу можливість реалізувати свій творчий персонал, задіяти свої уміння в тій сфері діяльності, в якій персонал зможе найбільш проявити себе і бути впевненим в матеріальному становищі [1, С. 54].

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають до діяльності, задають межі та форми діяльності спрямованості, що орієнтується на досягненні цілей (рис. 1.1).

Розуміння та застосування теоретичних аспектів мотивації персоналу є важливим завданням для менеджерів та керівників. Це допомагає створювати ефективні стратегії управління персоналом, що сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та загальному успіху підприємства.



Рис. 1.1 Універсальні цілі мотивації

Мотивування – стан, який спонукає здійснювати дії, що направлені на задоволення потреб. Мотивування персоналу стало одним із головних завдань, з якими зіткнулись управлінці на підприємствах (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Потреби мотивації

Мотивація базується на двох показниках:

Потреби – відчуття фізіологічного або психологічного браку чогось.

Винагороди – все те, що людина вважає цінним для себе.

Визначені типи винагород представлені на рис. 1.3.

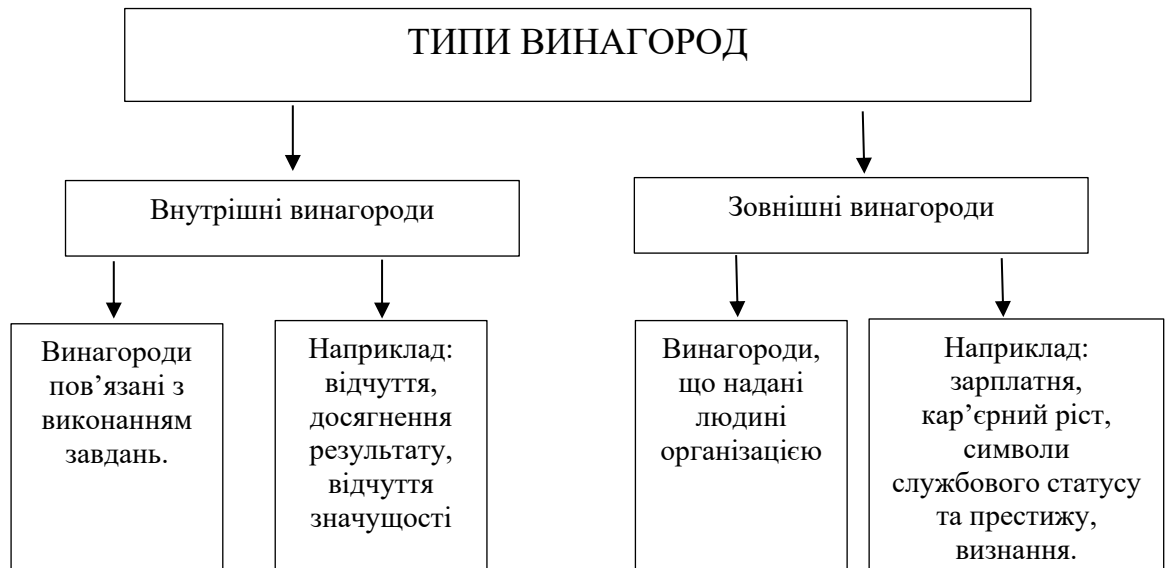


Рис. 1.3 Типи винагород

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають у співробітників працювати із більшою самовіддачею, з націленістю на якість та результат [2, С. 267].

Управління мотивацією персоналу – є ключовим завданням сучасних менеджерів, оскільки від його успішного вирішення залежить ефективність роботи організацій та підрозділів, які вони очолюють.

Мотивація праці – ключовий чинник в досягненні результативності роботи, що формує основу трудового потенціалу працівника. Цей потенціал включає психофізіологічні аспекти, такі як здібності, стан здоров'я, працездатність і інші характеристики, а також особистісний (мотиваційний) потенціал. Мотиваційний аспект виступає як спусковий механізм, що визначає, які здібності працівник буде розвивати і використовувати у своїй трудовій діяльності.

На підприємствах для мотивування персоналом використовуються такі переваги:

- підвищення якості виконаної роботи і продуктивності підприємства в цілому;

- формування позитивної і доброзичливої атмосфери у колективі;
- довгострокове співробітництво із кращими працівниками (це дає можливість зниження плинності кадрів);
- формування стійкої корпоративної культури;
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу.

Визначені теоретико-методологічні засади концепції та теорії мотивування персоналу представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні концепції та теорії мотивування персоналу

Концепції та теорії	Закони	Регламентовані документи
Концепція людини	Закони відповідності соціальних ролей та соціальних функцій	Кодекс корпоративної культури підприємства
Концепція добробуту	Закон співвідношення соціальної культури та структури здібностей	Положення про систему стимулювання персоналу на підприємстві
Концепція соціального обміну	Закон зростання та насичення потреб	Стандарти якості
Концепція стадії економічного розвитку	Закон циклічного розвитку економіки	Кодекс трудової поведінки персоналу
Концепція організаційного росту	Закон розвитку організації та економічної організації	Положення про конкурсний відбір претендентів на заміщення вакантної посади
Теорія людських відносин	Закон розвитку людини економічної та соціальної	Програма розвитку персоналу
Змістові та процесійні теорії мотивування	X	Посадові інструкції
Теорії стилю та лідерства керівництва	Закон переміни праці	Трудовий договір та положення про формування і підготовку резерву

Джерело: складено автором на основі [2, С. 52-54].

Для мотивації співробітників підприємств сьогодні використовують різні методи, це:

1. Організаційно-розпорядчі методи мотивації, що засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, ієрархії, та спирається на

можливість примусу.

Вони охоплюють організаційне планування, нормування, інструктаж, розпорядництво і контроль, до них відносять:

- професійне зростання і кар'єрний ріст;
- людям подобається думати, що їх кар'єра прогресує, невелике збільшення відповідальності дає позитивний імпульс;
- гнучкий графік роботи (в останні роки поширюється тенденція, пов'язана із бажанням розрядити години пік, що отримала назву гнучкого графіка роботи);
- командна робота – що має безліч переваг (працівник має змогу вносити свій вклад в роботу, відчуття розподілу відповідальності, відчуття згуртованості колективу);
- прийом «поділ влади» (все більше підприємств, перетворюються на акціонерні товариства, а співробітники отримують частину акцій, вони зацікавлені у її благополуччі та процвітанні, адже від цього залежить їхній дохід як акціонерів).

2. Економічні методи мотивації, відноситься до матеріальної мотивації, тобто орієнтацію на виконання певних показників і завдань, та здійснення після їх виконання економічного винагороди за результати роботи. Застосування економічних методів пов'язане із формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і недостатню якість.

До економічних методів мотивації відносяться:

- премії (крім заробітної плати ще існують грошові виплати за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника);
- висока заробітна плата (наприклад в політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції, індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці, індекси цін на

споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах);

- подарунки (займають важливе місце в системі мотивування персоналу. Вартість подарунка має бути пропорційна значимості досягнень, хоча деякі підприємства встановлюють норми вартості у пропорції до зарплати);

- доплата за стаж і бонуси;

- безкоштовні обіди (можуть стати відмінним способом підтримки лояльності співробітників і висловлення їм вдячності за гарну роботу);

- компенсація житла.

3. Соціально-психологічні методи мотивування, застосовують з метою підвищення соціальної активності співробітників. Ці методи впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні і інші інтереси людей та здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності [3].

1.2 Традиційні та інноваційні методи мотивації персоналу

Персонал підприємства виступає як ключовий компонент будь-якого інноваційного процесу, оскільки саме працівники створюють новаторські ідеї та реалізують нові проекти. Організація стикається з питанням ефективного управління цим персоналом для того, щоб вони могли реалізувати свої концепції й сприяти розвитку компанії. Система управління персоналом в свою чергу забезпечує ефективну діяльність у сфері кадрів та допомагає вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи або виробництва. Впровадження інновацій у кадровій сфері передбачає зміни в навчанні та підготовці персоналу, процесі найму, інформаційному забезпеченні працівників, а також у психологічній підтримці та мотивації колективу. Для вирішення цих завдань існують методи управління персоналом, які представляють собою засоби впливу на працівників, як індивідуально, так і в цілому на колектив, для координації їхньої діяльності в компанії.

Можливо виділити основні теоретичні аспекти мотивації персоналу:

1. Класичні теорії мотивації:

- Теорія Маслоу. Абрахам Маслоу розробив ієрархію потреб, яка складається з п'яти рівнів: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самореалізації. Згідно з Маслоу, мотивація працівника залежить від того, наскільки задоволені його базові потреби та наскільки він може реалізувати свої вищі потреби;

- Теорія двох факторів Герцберга. Фредерік Герцберг виділив два фактори мотивації: гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, політика компанії) та мотиваційні фактори (визнання, відповідальність, можливості для зростання). За його теорією, гігієнічні фактори можуть запобігти незадоволенню, але тільки мотиваційні фактори можуть стимулювати задоволення і продуктивність;

- Теорія МакКлелланда. Девід МакКлелланд визначив три основні мотиви, які впливають на поведінку людей: потреба у досягненні, потреба у владі та потреба у приналежності. Кожен працівник має різний рівень цих потреб, що визначає їх мотивацію.

2. Сучасні теорії мотивації:

- Теорія справедливості Адамса. Згідно з Джоном Стейсі Адамсом, працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з зусиллями та винагородою інших працівників. Відчуття справедливості або несправедливості впливає на їхню мотивацію та продуктивність;

- Теорія очікувань Врума. Віктор Врум запропонував модель очікувань, яка стверджує, що мотивація залежить від трьох факторів: очікування (віра в те, що зусилля призведуть до бажаного результату), інструментальність (віра в те, що досягнення результату буде винагороджено) та валентність (цінність винагороди);

- Теорія самовизначення Дечі та Райана. Річард Дечі та Едвард Райан розробили теорію, яка підкреслює важливість внутрішньої та зовнішньої мотивації. Вони визначили три основні психологічні потреби: автономія,

компетентність та приналежність, які повинні бути задоволені для підвищення внутрішньої мотивації.

3. Поведінкові теорії мотивації:

- Теорія підкріплення Скіннера. Б.Ф. Скіннер вважає, що поведінка працівників може бути змінена за допомогою позитивного та негативного підкріплення. Позитивне підкріплення (винагороди) підвищує ймовірність повторення бажаної поведінки, а негативне підкріплення (усунення неприємних наслідків) стимулює уникнення небажаної поведінки;

- Теорія навчання Альберта Бандури. Бандура підкреслює важливість соціального навчання, спостереження та моделювання в процесі мотивації. Люди вчаться на прикладах інших та через власний досвід.

4. Застосування теорій мотивації на практиці. Практичне застосування теорій мотивації включає:

- розробку програм винагороди, які відповідають потребам та очікуванням працівників;
- створення сприятливого робочого середовища, що сприяє задоволенню основних потреб співробітників;
- запровадження системи зворотного зв'язку та визнання досягнень працівників;
- надання можливостей для професійного та особистісного зростання.

Традиційні методи управління персоналом, які включають економічні, адміністративні та соціально-психологічні підходи, застосовуються й у сучасному світі, проте їх ефективність вже не така висока, як раніше. У зв'язку з постійним розвитком кожного підприємства необхідно постійно вдосконалювати методи управління персоналом.

До традиційних методів мотивації прийнято відносити ті, що застосовуються більшістю організацій. На даний час традиційним є матеріально-грошове стимулювання. В сучасних умовах з'являються свіжі методики та інструменти мотивування персоналу, що враховують зміни ціннісних установок, структури потреб і умов реалізації творчого потенціалу

персоналу організацій [4, С. 120].

Таблиця 1.2

Традиційні методи мотивування

Методи мотивації	Опис
Грошові винагороди	Виплата бонусів, премій, надбавок до заробітної платні за досягнення результатів
Кар'єрний ріст	Просування по службі, підвищення на посаді
Соціальні пільги	Надання медичного страхування, оплачуваних відпусток
Застосування систем покарань	Використання штрафів, доган за невиконання обов'язків
Формальні оцінки	Проведення щорічних оцінок ефективності роботи

Поміж звичних фінансових стимулів, таких як оплата праці та бонуси, все ширше поширюються негрошові методи мотивації.

У процесі розробки ефективної системи мотивації важливо враховувати основні принципи:

1. Мотивація є ефективною, коли працівники відчують визнання свого внеску у результати роботи та мають заслужений статус. Це може включати комфортні умови праці, участь у важливих подіях та відрядження за кордон. Однак важливо враховувати, що позбавлення цього статусу може викликати негативну реакцію працівників.

2. Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж плановані, які можуть розглядатися як частина заробітної плати.

3. Похвала ефективніша за покарання.

4. Заохочення повинно бути невідкладним і справедливим, щоб працівники відчували визнання за свою роботу та зусилля. Реакція керівництва має бути негайною, щоб працівники відчували, що їхні досягнення помічаються і винагороджуються.

5. Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, а не тільки за завершення всієї роботи. Це допоможе підтримати мотивацію та прискорити досягнення головної мети.

Інноваційний підхід до мотивування персоналу має ряд особливостей, його завдання полягає у побудові мотиваційної системи, максимально відповідної реалізації всього комплексу організаційних цілей. Але при цьому результати роботи організації визначатимуться взаємодією поміж співробітниками, а не тільки індивідуальними досягненнями, тобто, керівникам організацій сьогодні необхідно робити ставку саме на «командоутворення» [4, С. 15-30].

Істотним елементом у нових системах мотивування стає кар'єрне зростання. В даній ситуації передбачається просування співробітника в рамках організації не тільки вгору по службових сходах, але і з одного підрозділу підприємства в інший. Крім того, інноваційний підхід має на увазі систематичний, безперервний процес навчання, що використовується організаціями для розширення знань персоналу, розвитку і їх навичок. Ціллю навчання є як більш професійне виконання існуючих робочих обов'язків, так і підготовка до заняття іншої, більш високої та відповідальної посади в майбутньому.

Інноваційні підходи можливо класифікувати таким чином [4, С. 15-30]:

1. Економічні стимули усіх типів (премії, пільги, страховки, безвідсоткові кредити). Одним з підходів інноваційного управління персоналом організації може стати використання аналітичної системи оплати праці, особливістю якої є диференціальна оцінка в балах складності виконуваної роботи із урахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці. Найбільше використовують систему «Хейметод» або «Грейдінг», ця система дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, допомагає визначити «ринкову вартість» посади та вибудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

2. Управління за цілями є практикою, що застосовується на приблизно половині великих підприємств, і його основний акцент полягає у вирівнюванні індивідуальних або групових цілей з метою досягнення стратегічних цілей

організації. Ця система передбачає встановлення завдань для працівників або груп, спрямованих на досягнення ключових цілей організації, таких як покращення якісних або кількісних показників, а також підвищення рівня кваліфікації персоналу. Виконання кожної цілі автоматично призводить до винагороди, такої як збільшення заробітної плати або інші стимули.

3. Збагачення праці (цей підхід більш акцентується на аспектах, що не відносяться до економіки, і полягає в наданні людям більш значущих та перспективних завдань, більшої самостійності в управлінні своєю роботою та доступу до ресурсів. Часто це супроводжується підвищенням заробітної плати та покращенням соціального статусу).

4. В сучасний час система участі присутня у різних формах, включаючи широку залученість колективу до прийняття рішень з ключових питань виробництва та управління, а також можливість участі в власності через придбання пільгових акцій компанії. Це дозволяє зв'язати майбутні доходи співробітників з курсом акцій компанії, що є ключовим показником її успішності. Участь у програмі придбання акцій стимулює безпосередній інтерес співробітників у збільшенні ціни акцій, сприяючи таким чином росту ринкової цінності компанії та пов'язуючи їхнє благополуччя з успіхом підприємства в довгостроковій перспективі.

В межах цих підходів розробляються різноманітні інноваційні методики та системи мотивації персоналу. Проте варто мати на увазі, що не існує загальновизнаних методів мотивації, і в кожному конкретному випадку ефективними можуть бути різні управлінські інструменти. На різних підприємствах можуть бути впроваджені різні системи мотивації для різних підрозділів та категорій персоналу, включаючи як традиційні, так і інноваційні підходи до компенсаційної системи.

Проаналізуємо відмінності між стандартними та новаторськими підходами до мотивації персоналу нашого підприємства, результати аналізу наведено у табл. 1.3.

Традиційні та інноваційні підходи до мотивування персоналу підприємства

Технологія мотивування персоналу	Характерні особливості за умовами		Специфіка на підприємстві
	Традиційний підхід	Інноваційний підхід	
1	2	3	4
Мотивування персоналу через застосування технології визначення цілей	Не передбачається наявність прямого зв'язку мотивування персоналу з реалізацією цілей підприємства	Актуальним є формування мотиваційної системи, здатної узгодити цілі персоналу з цілями організації та сформувати систему цільового мотивування	Характерним є традиційний підхід. Інноваційний підхід можливий за умови наявності стратегії, цільової структури підприємства (місії, предметної цілі, програми)
Мотивування персоналу через застосування технології командоутворення	Результатами роботи підприємства є сума результатів роботи кожного із персоналу	Результати роботи підприємства безпосередньо залежать від взаємодії між персоналом, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень	Характерним є традиційний підхід. Висока частка робітників у структурі персоналу, нестача молодих кадрів, що веде до зменшення рівня інноваційності виробництва і управління
Мотивування персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем	Заробітна плат є мотиватором, якщо її збільшення і розмір не залежить від результатів і різниці між ефективними і неефективними співробітниками	Передбачає мотивацію через відкриту систему оплати праці, прив'язку компенсаційного пакета до індивідуального показника ефективності	Характерним є традиційний підхід. Використовуються сезонні працівники низької кваліфікації з відповідним рівнем оплати
Мотивування персоналу через застосування інноваційних технологій управління кар'єрою	Передбачає просування співробітника вгору по службових сходах організації в рамках своєї діяльності (вертикальна кар'єра)	Передбачає просування співробітника не тільки вгору, а й з одного підрозділу підприємства в інше (горизонтальна або матрична кар'єра)	Характерним є традиційний підхід. Високий оборот персоналу свідчить про відсутність даної інноваційної технології мотивування на підприємстві
Мотивування персоналу через делегування	Передбачає часткове або повне управління	Включає залучення фахівців до процесу розробки і прийняття	Характерним є традиційний підхід. Чисельність

Продовження табл. 1.3

повноважень	та прийняття управлінських рішень особою, керівником підприємства	управлінських рішень, відповідальності, переговорів, дослідження, розробки	робітників середнього віку не зростає, збільшується частка працівників старшого віку, які повільно адаптуються до управлінських змін
Мотивування персоналу через застосування інноваційних технологій підготовки і розвитку персоналу	Передбачає підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, відсутня взаємна узгодженість цілей працівників та підприємства	Передбачає навчання протягом усього життя, отримання нових компетенцій, підготовка до нових посад у відповідності до цілей підприємства	Характерним є традиційний підхід. Персонал постійно перебуває у русі, а більшість працівників не затримуються на робочому місці довго. Висока доля низько кваліфікованого персоналу
Мотивування персоналу через інтеграцію в корпоративну культуру	Не передбачається необхідність цілеспрямовано займатися формуванням і управлінням корпоративною культурою в цілому	Передбачає цілеспрямоване формування ідей, поглядів, основоположних цінностей, які поділяються членами підприємства	Формується корпоративна культура, що безумовно створює стимул для якісної професійної діяльності
Мотивування персоналу через застосування інноваційних технологій оцінки персоналу	Об'єктом оцінки є індивідуальний співробітник. Методами оцінки є переважно суб'єктивна оцінка або психологічне тестування	Головна мета системи оцінки персоналу є аналіз відповідності роботи цілям і наскільки спосіб їх досягнення відповідає нормам етичного кодексу	Характерним є традиційний підхід. Незначні витрати на оцінку персоналу, в основному оцінка носить суб'єктивний характер

Джерело: Складено автором на основі [3, с. 195-199; 1, с. 92-97].

Можливо зазначити, що традиційний підхід мотивування до заробітної плати засновано на твердженні, що заробітна плата сама по собі є сильним мотиватором, збільшення рівня заробітної плати відбувається у зв'язку із загально організаційним розвитком, а не в залежності від тих результатів, який досяг той чи інший співробітник, але при цьому має відсутні значні відмінності у заробітній платі між ефективними та неефективними

співробітниками [3, С. 195-199].

Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату визначає, що якісна виконана робота має бути адекватно винагороджена, що в свою чергу стимулює підвищення продуктивності в інших аспектах діяльності. Принцип полягає у тому, що співробітники, які вносять найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, отримують найбільш значне винагородження; зростання заробітної плати відбувається не за принципом «вирівнювання», а залежить від досягнень кожного конкретного працівника, а також враховує конкурентоспроможність рівня оплати праці в порівнянні з конкурентами та іншими організаціями.

1.3 Гендерні виміри організаційної поведінки та управління персоналом

Гендер представляє собою соціально конструйовану систему, що відображає цінності, норми та очікування, які визначають поведінку, стиль життя, мислення, а також ролі та взаємовідносини між чоловіками та жінками. Ця система формується через соціальний, політичний, економічний та культурний контекст і відображає уявлення суспільства про гендерні ролі на основі статі.

Гендерний вимір економіки ґрунтується на розподілі економічних ресурсів між групами людей залежно від їх статі, а також розподілі відповідальності за благополуччя людей між родиною (домогосподарством), ринком і державою. Гендерними аспектами економіки є: визнання і схвалення суспільством єдиного різновиду роботи – оплачуваної праці; наявність поділу праці за статевою ознакою; специфіка жіночої участі в економічній діяльності; моделі соціальної політики як механізми розподілу соціальних та економічних ресурсів [7, с. 325].

У суспільстві є гендерна диференціація: біологічні відмінності між жінками і чоловіками наділяються соціальним значенням і використовуються

як засоби соціальної класифікації [5, с. 113]. При цьому здебільшого проявляються гендерна асиметрія (непропорційна представленість соціальних і культурних ролей обох статей [30, с. 51]), гендерні стереотипи (стійкі загальноприйняті уявлення про ролі того чи іншого гендеру [30, с. 77]), гендерні упередження (соціальна установка з негативним і спотвореним змістом, упереджена думка стосовно представників іншої статі [30, с. 81]). Це створює підстави для гендерної нерівності як прояву дискримінації щодо певної статі, що супроводжується нав'язуванням певної гендерної ролі, тиском з боку суспільства, виявом антипатій, неможливістю самореалізації [11].

Гендерний аудит – це інструмент і процедура, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно впроваджено гендерний підхід у політиці, програмах, організаційних структурах та процесах. Метою гендерного аудиту є оцінка рівня забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у закладах освіти, виявлення існуючих проблем та визначення шляхів зменшення фактичної нерівності між ними.

Гендерний підхід – це характеристика політичної, економічної та будь-якої іншої культури, яка враховує інтереси обох соціально-статевих груп суспільства. Цей підхід передбачає, що суспільні явища по-різному впливають на чоловіків і жінок, викликаючи у них різні реакції [30, с. 75]. Соціально-трудові взаємовідносини виступають об'єктом гендерного дослідження, спрямованого на визначення залежності характеру цих відносин від статевого впливу та, в протилежність – визначення відмінностей дії соціально-трудових відносин на чоловіків та жінок.

Гендерно-орієнтована система мотивації – це комплекс заходів і стимулів, спрямованих на врахування різних потреб і особливостей чоловіків та жінок з метою забезпечення рівних можливостей і умов для їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Соціально-трудові відносини необхідно розглядати через «гендерний контракт» як домінуючий тип гендерних відносин. Наприклад, у першій половині XX ст. переважно виступала сферою чоловічої активності, тоді як

приватна – жіночої. Традиційні уявлення про гендерні ролі зводились до того, що жінки поступаються чоловікам в освіті, фахових здібностях, індивідуальних здібностей), тому для сім'ї вигідна зайнятість чоловіка на ринку праці, а жінки – у домашньому господарстві [7, с. 327].

Отже, основним гендерним уявленням для жінок є роль «домогосподарки», а для чоловіків – роль «годувальника».

Гендерний поділ праці – це розподіл продуктивної та домашньої роботи між чоловіками та жінками. Дискримінація на ринку праці виникає, коли до працівників із однаковою продуктивністю ставляться по-різному через їхню приналежність до різних соціально-демографічних груп. Виділяють різні форми дискримінації: в оплаті праці, при наймі на роботу і скороченні персоналу, у кар'єрному просуванні та підвищенні кваліфікації. У сфері зайнятості іноді проявляється «дискримінація на рівні переваг», коли роботодавці надають перевагу чоловікам при прийомі на роботу. Це пов'язано зі стереотипами про те, що чоловіки більш активні, логічні, незалежні, реалістичні, а жінки більш емоційні, вразливі, м'які та менш компетентні.

Професійна сегрегація за ознакою статі – це тенденція до розподілу професій, посад і видів діяльності залежно від статі. Неокласики пояснюють це явище впливом факторів попиту та пропозиції на ринку праці, такими як індивідуальні конкурентні переваги чоловіків і жінок як раціональних виробників і споживачів. Феміністи вважають, що розміщення жінок у сфері зайнятості обумовлене чоловічим тиском у суспільній та приватній сферах. Вчені Кембриджської групи вважають, що основною причиною цього явища є вплив чоловічого менталітету на зайнятість жінок в економічних, соціокультурних і сімейних сферах.

Згідно з дослідженнями, проведеними в рамках Програми розвитку ООН в Україні, жінки складають 30% керівницьких посад у компаніях і підприємствах. Щодо освітньої сфери, 69% керівників у цій галузі є жінками, що становить найбільшу частину. Серед секторів діяльності, де жінки переважають у керівництві, можна відзначити бухгалтерський облік та аудит,

туризм, салони краси, профспілки та заклади соціальної допомоги.

Гендерні особливості рівня життя – наявність пропорцій або диспропорцій, які виражаються у показниках, що характеризують відмінності у формуванні й отриманні індивідуальних доходів за статевою ознакою [30, с. 81]. Слід відзначити, що в Україні залишається актуальною проблема різниці у заробітній платі чоловіків та жінок: у 2018 р. в економіці України гендерний розрив в оплаті праці склав 22,3 % [32, с. 310].

Знижена оплата праці жінок може бути пояснена двома моделями. Модель виключення припускає, що жінок частіше наймають на низькооплачувані посади, де заробітна плата не відображає реальну ринкову вартість праці через відсутність конкуренції. Модель переповнення натомість вказує на те, що на початковому етапі найму дискримінації може не бути, і жінки можуть претендувати на будь-які вакансії, включаючи престижні та високооплачувані. Однак з часом їх витісняють з цих посад, замінюючи чоловіками.

У сфері соціально-трудових відносин необхідне гендерне вирівнювання, що включає розробку науково обґрунтованих стратегій для зменшення різниці у ставленні до чоловіків і жінок на робочому місці, у трудових колективах та в сім'ї з метою досягнення гендерної рівності у розподілі ресурсів та участі. Гендерна справедливість передбачає більш глибоке розуміння, враховуючи не лише рівність, а й уважність до потреб осіб певної статі для досягнення гендерного балансу.

Отже, врахування гендерних особливостей має стати стратегічним ресурсом, спрямованим на гармонізацію інтересів підприємства і окремих працівників, підвищення якості та культури управлінської діяльності керівників та забезпечення ефективності управління персоналом.

Результати досліджень довели, що гендерні відмінності більше притаманні структурам та організаційним функціям, що не відноситься до індивідуальних описів чоловіків і жінок, саме тому організації повинні сприйматися як гендеровані, а не як гендерно нейтральні [18, с. 46].

Удосконалення персоналу підприємства через впровадження гендерної діагностики обумовлена кількома ключовими аспектами, які впливають на ефективність, конкурентоспроможність і корпоративну культуру підприємства. Ось основні причини, що підкреслюють важливість цього підходу:

1. Підвищення ефективності роботи. Гендерна діагностика дозволяє виявити та усунути гендерні упередження та дисбаланси в робочих процесах. Це сприяє більш справедливому розподілу завдань, підвищенню продуктивності та ефективності роботи всього колективу.

2. Залучення та утримання талантів. Сучасні працівники, особливо молодь, дедалі більше орієнтуються на підприємства, які пропагують рівність та інклюзію. Впровадження гендерної діагностики демонструє прихильність підприємства до створення сприятливого та справедливого робочого середовища, що допомагає залучати та утримувати талановитих працівників.

3. Поліпшення корпоративної культури. Гендерна діагностика допомагає формувати культуру поваги, довіри та співпраці в колективі. Це сприяє створенню здорового робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним та рівноправним учасником команди.

4. Стимулювання інновацій. Різноманітність поглядів і підходів, яку забезпечує гендерна рівність, сприяє генерації нових ідей та інновацій. Це важливо для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

5. Покращення репутації та іміджу. Підприємства, що впроваджують гендерну діагностику, формують позитивний імідж як відповідальні та прогресивні роботодавці. Це підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів та суспільства в цілому, що позитивно впливає на репутацію підприємства.

6. Сприяння рівноправності та справедливості. Впровадження гендерної діагностики є кроком до забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі. Це важливо не тільки з етичної точки зору, але й з юридичної, оскільки багато країн мають законодавчі вимоги щодо

забезпечення рівності на робочому місці.

7. Підвищення мотивації та задоволеності працівників. Гендерна діагностика допомагає виявити та усунути бар'єри, що заважають повноцінній участі працівників у роботі підприємства. Це підвищує мотивацію та задоволеність роботою, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та лояльність працівників.

Гендерна взаємодія є частиною організаційної взаємодії на суспільному, міжгруповому, міжособистісному рівнях. Визначення гендеру повинно враховувати – гендерний тип організації (співвідношення кількості чоловіків і жінок); гендерний розподіл посад; гендерних особливостей культури та кадрової політики; характеру гендерної поведінки персоналу [18, с. 46].

Гендерний тип організації відображає кількісне співвідношення жінок і чоловіків у колективі, розподіл посад за гендерною ознакою, а також комбінацію гендерних характеристик персоналу (психологічної статі, гендерної ідентичності) та соціально-демографічних характеристик (віку, сімейного стану, кількості дітей). Відповідно до цієї ознаки, організації можна класифікувати як моногендерні (де понад 80% персоналу становлять представники однієї статі) та гетерогендерні (де кількість представників обох статей та різних гендерних груп є або однаковою, або представників однієї статі не менше 35%) [7, с. 90; 18, с. 46–47].

Гендерні відмінності, з якими можуть стикатися учасники колективу, проявляються у відмінностях у комунікативній поведінці чоловіків і жінок, які виявляються у типових стратегіях і тактиках ведення розмови, виборі тем для спілкування тощо. Наприклад, чоловікам властива зосередженість на одній темі; вони прагнуть контролювати хід розмови; їхня комунікативна поведінка включає стратегії домінування. Співрозмовники різної статі можуть неправильно оцінювати вербальні та невербальні реакції один одного. Зазвичай, жінки, на відміну від чоловіків, більше уваги звертають на почуття і не задовольняються елементарними мовними рішеннями, віддаючи перевагу пошукам прихованого підтексту, прислухаючись до інтонації та зчитуючи

мову тіла [10, с. 112]. У внутрішньоорганізаційних комунікаціях стать використовується як додатковий засіб впливу на партнера. Наприклад, чоловіки можуть застосовувати стратегію завуальованої ворожості: розмова з підвищеним тоном, погрози та залякування впливають на жінок сильніше, ніж на чоловіків, деморалізуючи їх [9, с. 138]. Таким чином, когнітивні, емоційні та поведінкові відмінності між статями можуть створювати неусвідомлювані комунікативні бар'єри.

Гендерно-рольовий конфлікт виникає через суперечність між суспільними уявленнями про характерні риси та поведінку чоловіків і жінок та неспроможністю або небажанням індивіда відповідати цим уявленням і вимогам [30, с. 75]. Такі конфлікти негативно впливають на продуктивність працівників, їхню відданість виконанню професійних обов'язків, погіршують психологічний клімат і знижують мотивацію до праці.

Гендерні відмінності чітко проявляються у пріоритетах професійного самовизначення, критеріях вибору кар'єри та оцінці праці. Гендерний дисбаланс особливо помітний у сфері управління: чим вищий соціальний статус посади, тим менша ймовірність, що її обійматиме жінка [9, с. 137]. На шляху до кар'єрного зростання жінки стикаються з культурно-історичними, політико-правовими, індивідуально-психологічними та соціально-демографічними бар'єрами.

Жінкам часто безпідставно приписують недостатню компетентність, відсутність логіки та амбіцій до кар'єрного росту [14, с. 129]. Побутує думка, що жінки надають перевагу роботі, яка не вимагає інтелектуального напруження; що їх більше цікавлять комунікативні та емоційні аспекти праці; що вони менше цінують самоактуалізацію та кар'єрне зростання, ніж чоловіки; та що вони часто сумніваються у своїх здібностях поєднувати роботу і сім'ю [6, с. 102; 28, с. 186].

Залежно від кадрової стратегії, спрямованої на підтримку кар'єрного зростання жінок, організації можуть характеризуватися такими типами гендерної взаємодії:

1) деструктивний тип гендерної взаємодії (усунення гендерних відмінностей та їх підтримка, сексизм, професійна дискримінація);

2) конструктивний тип гендерної взаємодії (усунення гендерних бар'єрів в організаційній структурі, програми для балансу «робота – життя» / «робота – сім'я», сприяння кар'єрному зростанню жінок).

Усунення гендерних відмінностей передбачає сприйняття статі та гендеру як ідентичних понять; професійний розвиток жінок відбувається повільніше, ніж у чоловіків; уявлення про ідеального працівника має маскулінний відтінок, де цінуються характеристики, які відповідають чоловічим рисам (самовладання, самостійність, амбіції, домінування, досягнення); умови "конкуренції у кар'єрі" розглядаються як однакові, і жінки мають розвивати маскулінні якості.

Підтримка гендерних відмінностей означає визнання існування гендерних відмінностей, що виникають через різну гендерну соціалізацію, яка формує різні рольові моделі та призводить до формування різного комунікативного й інтерактивного стилю та лідерської поведінки у чоловіків і жінок. Жіночі навички не цінуються і не визнаються, тоді як наявні гендерні відмінності визнаються і підтримуються [7, с. 96; 18, с. 48].

Відмінності між чоловічим та жіночим стилями управління часто включають такі аспекти: чоловіки зазвичай демонструють технократичний підхід, тоді як жінки – емоційно-орієнтований; чоловіки легше сприймають інновації, а жінки схильні дотримуватися традицій; чоловіки швидше схоплюють проблему загалом, тоді як жінки більш уважні до деталей; жінки відрізняються високою відповідальністю та дисциплінованістю, їх стратегія ділової поведінки менш амбіційна та передбачувана; головними критеріями правильності рішень для чоловіків є раціональність та простота, тоді як для жінок – позитивні людські наслідки; чоловіки намагаються мінімізувати емоційний стрес у роботі, тоді як жінки часто вносять особистісний підхід у свою діяльність та у взаємини з партнерами; для чоловіків результат важливіший за процес, а для жінок - навпаки; ефективність чоловіків-

керівників вища в умовах невизначеності, а жінок-керівників - у стабільних ситуаціях; жінки схильні до стилю керівництва, орієнтованого на винагороду, тоді як чоловіки віддають перевагу методам примусу [9, с. 134; 9, с. 34].

Таким чином, жінки-керівники відрізняються від чоловіків за стилем та інструментальними підходами до управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Особливості жіночого стилю трудової поведінки та управління

Джерело: складено згідно до джерел [4, с. 477; 5, с. 134; 10, с. 130–131; 20.]

На характер посади, яку обіймає жінка, суттєво впливає культура праці в організації, яка визначається стилем керівництва та манерою спілкування на робочому місці. «Чоловічий» або «конкурентний» стиль керівництва підкреслює авторитарний підхід до вирішення управлінських проблем. Йому протиставляється «інтеграційний» стиль, який сприяє створенню єдиної команди, активній участі кожного працівника, вмінню чутливо реагувати на

зміни та враховувати різні точки зору, що більш повною мірою відображає роль жінки в управлінні. Отже, якщо в організації прийнятий демократичний стиль спілкування, жінки-лідери цінуються на рівні з чоловіками, тоді як за авторитарного стилю оцінка жінок-керівників є нижчою [9, с. 134].

Виявлені особливості поведінки жінок-керівників свідчать про те, що «м'який» підхід до управління не є менш ефективним порівняно з «жорстким» чоловічим стилем. Жінки-менеджери досягають успіху не шляхом імітації чоловічого підходу, а завдяки творчому використанню власних здібностей і реалізації унікальних якостей, властивих жінкам.

Висновки до розділу 1

В роботі було визначено, що мотивація персоналу – це ключовий аспект управління людськими ресурсами, що визначає рівень продуктивності та ефективності роботи співробітників. Теоретичні основи мотивації включають різні підходи та моделі, які допомагають зрозуміти, як і чому працівники поведуться певним чином на робочому місці.

Доведено, що розуміння та застосування теоретичних аспектів мотивації персоналу є важливим завданням для менеджерів та керівників. Це допомагає створювати ефективні стратегії управління персоналом, що сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та загальному успіху підприємства.

Розглянуто традиційні та інноваційні методи мотивації персоналу. Виділено та досліджено основні теоретичні аспекти мотивації персоналу: класичні теорії мотивації; сучасні теорії мотивації; та поведінкові теорії.

Досліджено гендерні виміри організаційної поведінки та управління персоналом, визначено відмінності між чоловічим та жіночим стилями управління.

Виявлено особливості жіночого стилю трудової поведінки та управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МПП «ФАРММАРКЕТ»

2.1 Техніко-економічна характеристика об'єкта дослідження

Основне завдання аптеки – забезпечення населення та медичних установ фармацевтичною допомогою – реалізується через продаж лікарських засобів та товарів аптечного асортименту.

Основними видами діяльності МПП «Фарммаркет» є:

- роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами;
- роздрібна торгівля косметичними товарами та приналежностями.

Основними показниками, що характеризують торгово-фінансову діяльність аптек, є товарообіг, торговельна націнка, витрати, прибуток та рентабельність. Аналіз товарообіговості та продуктивності праці є ключовим для забезпечення ефективної діяльності аптеки.

Товарообіг – це концепція, що відображає історичний та економічний аспект торговельної діяльності. Цей процес можна визначити як обмін товарів за гроші. Він включає дві фази: продаж товару та покупку нового товару. Товарообіг є важливим для розвитку товарного господарства, оскільки сприяє подальшому розвитку суспільного поділу праці, дозволяючи здійснювати обмін товарів у різних місцях та часах. Об'єктами товарообігу можуть бути засоби виробництва, товари для споживання та матеріальні послуги.

Під час розвитку товарообігу виникає торгівля як самостійна сфера діяльності, що спеціалізується виключно на продажі товарів. Для аптек та фармацевтичних компаній важливим є показник загального товарообігу, який включає як роздрібну, так і оптову торгівлю.

Роздрібний товарообіг представляє собою дохід від продажу товарів безпосередньо населенню через спеціалізовані торговельні точки, такі як

аптеки, магазини або кіоски. Ці продажі можуть здійснюватися як за готівку, так і за розрахункові чеки через установи банків або банківські платіжні картки. Вартість товарів визначається за фактичними цінами на момент їх відпуску покупцеві, незалежно від того, коли гроші будуть сплачені.

Оптовий товарообіг представляє собою продаж товарів для кінцевого використання лікувально-профілактичним закладам (ЛПЗ), іншим підприємствам та організаціям за безготівковими розрахунками. Також в оптовий товарообіг входить продаж медикаментів аптеками та фармацевтичними компаніями, медичного обладнання, інструменту, спеціальних медичних меблів ЛПЗ, а також продаж товарів дитячим садкам та іншим організаціям і підприємствам.

Для аналізу фактичного товарообігу можна використовувати актуальні ціни за відповідний період часу, враховуючи індекс цін (у порівняльних цінах).

Індекс цін – (лат. index — показник, список) – відносний показник, що відображає зміну цін за певний період часу.

Індивідуальний індекс цін розраховується за такою формулою:

$$I_p = \frac{P_1}{P_0}, \quad (2.1)$$

де: P_1 – ціна ЛЗ за певний період (рік, місяць);

P_0 – ціна ЛЗ за базовий період.

Розглянемо аналіз фактичного товарообігу на об'єкті дослідження:

В табл. 2.1 наведені показники товарообігу в аптеці за останні 5 років.

Таблиця 2.1

Показники товарообігу МПП «Фарммаркет»

№	Показник	Одиниця виміру	Роки				
			I	II	III	IV	V
1	Товарообіг загальний	тис. грн	1400	1580	1670	1720	1800
2	Індекс цін	-	-	1,07	1,12	1,10	1,13

При аналізі в діючих цінах, після оцінки отриманих даних товарообігу, розраховують статистичні показники, що відображають динаміку товарообігу за звітні періоди.

Це можуть бути такі показники, як абсолютний приріст, темпи зростання (Т, %), темпи приросту (Тп, %), та коефіцієнти.

Аналізуючи показники, їх порівнюють між собою. Порівняння буває базисним або ланцюговим. У базисному порівнянні кожен показник порівнюється з базовим показником. У ланцюговому порівнянні кожен наступний показник порівнюється з попереднім.

Абсолютні прирости Δn :

- базисне порівняння

Δn = товарообіг і-го року – товарообіг базисного року;

- ланцюгове порівняння

Δn = товарообіг наступного року – товарообіг попереднього року

$$K_n (\text{базисний}) = \frac{\text{Товарообіг наступного року}}{\text{Товарообіг базового року}} \quad (2.2)$$

$$K_n (\text{ланцюговий}) = \frac{\text{Товарообіг наступного року}}{\text{Товарообіг попереднього року}} \quad (2.3)$$

Коли $K_n > 1,0$, маємо зростання товарообігу, при $K_n < 1,0$ – зниження товарообігу.

$$T_r (\text{базисний}) = \frac{\text{Товарообіг наступного року}}{\text{Товарообіг базового року}} * 100 \quad (2.4)$$

$$T_r (\text{ланцюговий}) = \frac{\text{Товарообіг наступного року}}{\text{Товарообіг попереднього року}} * 100 \quad (2.5)$$

$$T_p (\text{базисний}) = T_r (\text{базисний}) - 100\% \quad (2.6)$$

$$T_p (\text{ланцюговий}) = T_r (\text{ланцюговий}) - 100\% \quad (2.7)$$

Коли $Tr > 100\%$ спостерігаємо зростання товарообігу, при $Tr < 100\%$ – зниження.

Розраховані показники для МПП «Фарммаркет»:

$$T/o II - I = \frac{1580000}{1,07} = 1476636;$$

$$T/o III - II = \frac{1670000}{1,12 \cdot 1,07} = 1595446;$$

$$T/o IV - III = \frac{1720000}{1,1 \cdot 1,12 \cdot 1,07} = 2267373;$$

$$T/o V - IV = \frac{1800000}{1,13 \cdot 1,1 \cdot 1,12 \cdot 1,07} = 2681300.$$

Таблиця 2.2

Показники товарообігу МПП «Фарммаркет»

№	Показник	Одиниця виміру	Роки				
			I	II	III	IV	V
1	Товарообіг в діючих цінах	грн	1400000	1580000	1670000	1720000	1800000
2	Товарообіг в співставних цінах	грн	1400000	1476636	1595446	2267373	2681300

Динаміка товарообігу в діючих та співставних цінах представлено у діаграмі (див. рис. 2.1).

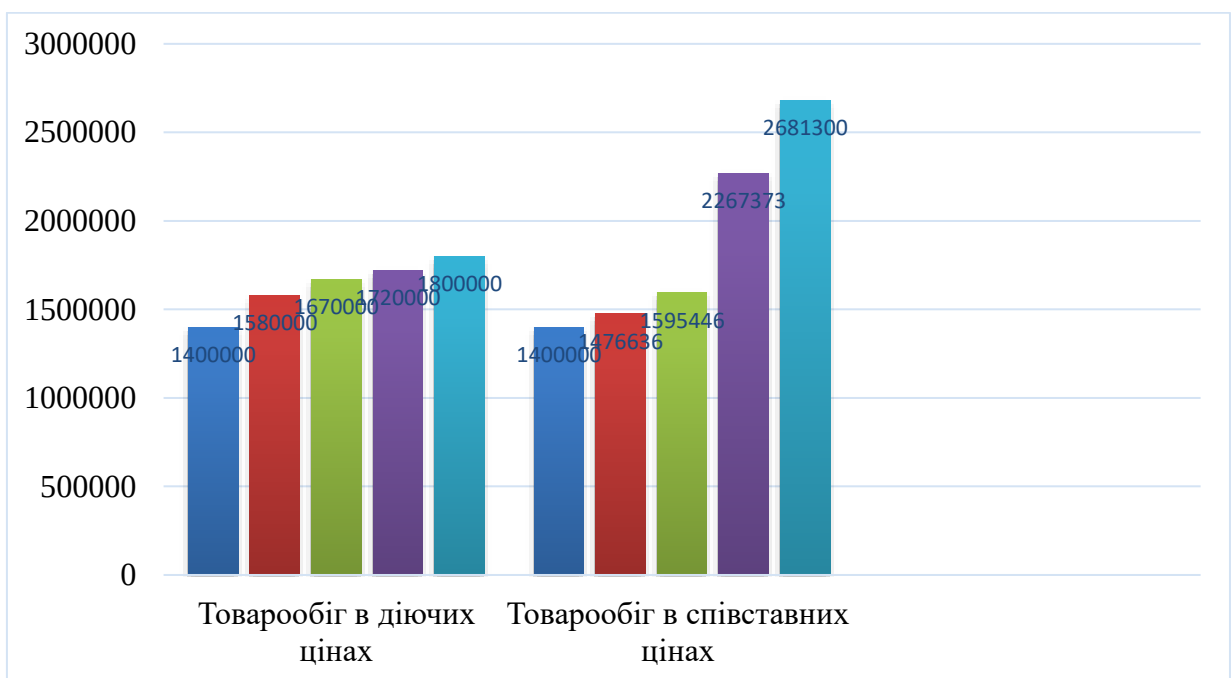


Рис. 2.1 Динаміка товарообігу МПП «Фарммаркет» в діючих та співставних цінах

Розрахуємо коефіцієнт росту/зниження К (використовуючи ланцюговий метод):

$$K1 = \frac{1476636}{1400000} = 1,05;$$

$$K2 = \frac{1595446}{1476636} = 1,08;$$

$$K3 = \frac{2267373}{1595446} = 1,42;$$

$$K4 = \frac{2681300}{2267373} = 1,18.$$

Таблиця 2.3

Обробка показників товарообігу МПП «Фарммаркет» в діючих цінах

№	Рік	Товаро- обіг, грн	Абсолютний приріст, грн		Коефіцієнт росту, К		Темп росту, %		Темп приросту, %	
			базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий
1	I	1400000	-	-	-	-	-	-	-	-
2	II	1580000	180000	180000	1,13	1,13	113	113	13	13
3	III	1670000	270000	90000	1,19	1,06	119,3	105,7	19,3	5,7
4	IV	1720000	320000	50000	1,23	1,03	122,9	103	22,9	3
5	V	1800000	400000	80000	1,29	1,05	128,6	104,7	28,6	4,7

Як видно із представленої табл. 2.3, товарообіг МПП «Фарммаркет» за 2019-2023 рр. (позиція I – V) збільшувався. Розрахуємо абсолютний приріст товарообігу.

$$\text{Середній абсолютний приріст} = \frac{180000+90000+50000+80000}{4} = 100000$$

Отже, в середньому товарообіг щорічно збільшується на 100 000 грн.

Таблиця 2.4

Динаміка товарообігу МПП «Фарммаркет» в співставних цінах

№	Рік	Товаро- обіг, грн	Абсолютний приріст, грн		Коефіцієнт росту, К		Темп росту, %		Темп приросту, %	
			базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий
1	I	1400000	-	-	-	-	-	-	-	-
2	II	1476636	76636	76636	1,05	1,05	105	105	5	5
3	III	1595446	195446	118810	1,14	1,08	114	108	14	8
4	IV	2267373	867373	671927	1,62	1,42	162	142	62	42
5	V	2681300	1281300	413927	1,92	1,18	191,6	118	91,6	18

$$\text{Середній абсолютний приріст} = \frac{76636+118810+671927+413927}{4} = 970855$$

Отже, у співставних цінах товарообіг щорічно збільшується на 970855 грн.

Для організації більш детального аналізу товарообігу, окрім розрахунків динаміки, необхідно також дослідити структуру та структурні зміни за певний період часу.

Таблиця 2.5

Структура то структурні зміни товарообігу МПП «Фарммаркет»

№ п/п	Показник			
	Показник	Товарообіг роздрібний, грн	Товарообіг оптовий, грн	Всього: загальний товарообіг, грн
1	Роки:			
2	2019	700 000	500 000	1 200 000
3	2020	800 000	580 000	1 380 000
4	2021	1 100 000	370 000	1 520 000
5	2022	1 200 000	320 000	1 520 000
6	2023	1 350 000	250 000	1 600 000
7	Питома вага, %:			
8	2019	58,33	41,67	100
9	2020	57,97	42,03	100
10	2021	74,83	25,17	100
11	2022	78,95	21,05	100
12	2023	84,38	15,62	100
13	Структурні зрушення, %:			
14	d ₁ -d ₀	- 0,36	0,36	-
15	d ₂ -d ₁	16,86	4,12	5,43
16	d ₃ -d ₂	- 16,86	- 4,12	- 5,43
17	d ₄ -d ₃	-	-	-

Аналіз структури товарообігу показав, що протягом п'яти років роздрібний товарообіг займав найбільшу частку. Починаючи з другого року, спостерігалася стійка тенденція до збільшення його питомої ваги. Найзначніші структурні зміни відбулися в третьому році, коли частка роздрібно товарообігу зросла на 16,86% у порівнянні з попереднім роком.

На рис. 2.2 представлено динаміку обсягів реалізації фармацевтичної продукції МПП «Фарммаркет».

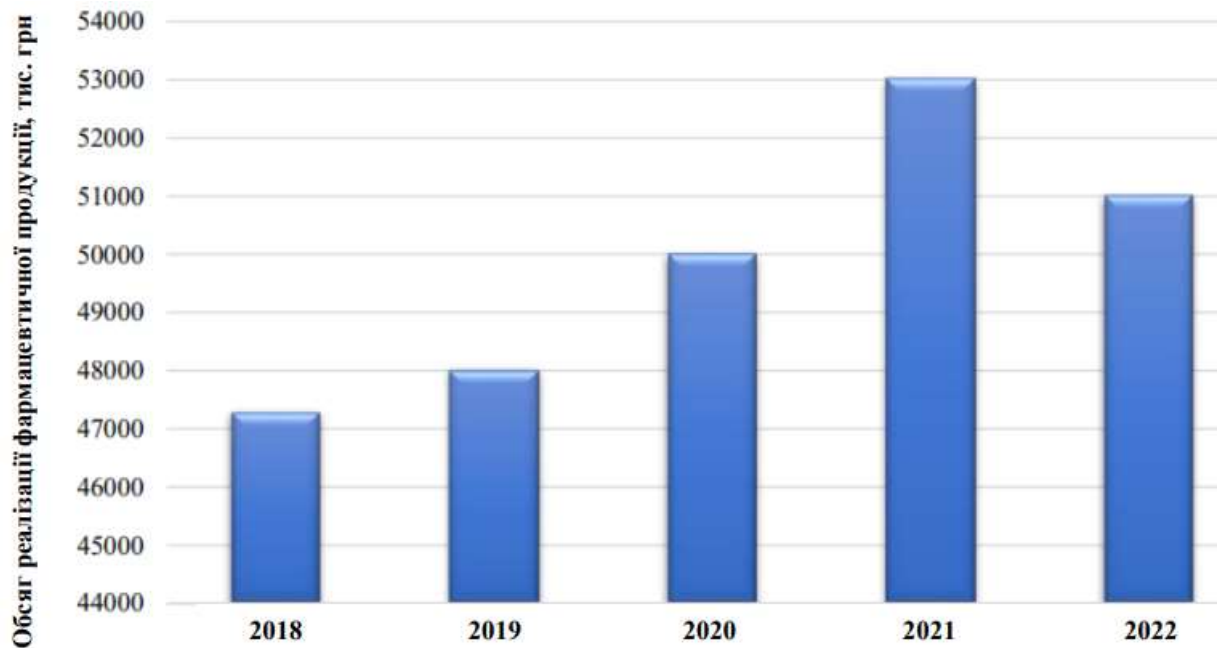


Рис. 2.2 Динаміка обсягів реалізації фармацевтичної продукції
МПП «Фарммаркет»

В цілому можливо зазначити, що МПП «Фарммаркет» у 2018-2022 рр. показувало позитивні результати діяльності Підприємство розвивається, намагається покращувати результати діяльності, звітувало прибутковими результатами діяльності. На даному етапі МПП «Фарммаркет» рухається в інноваційному напрямі, постійно покращує свою діяльність, крім того активно займається автоматизацією приділяє увагу підвищенню кваліфікації персоналу.

2.2 Аналіз гендерних вимірів трудової ситуації у МПП «Фарммаркет»

Удосконалення мотивації персоналу це актуальне завданням для будь-якого підприємства з кількох причин:

1. Підвищення продуктивності. Мотивований персонал більш схильний до високої продуктивності і ефективності на робочому місці;
2. Зниження текучості кадрів та залучення і утримання талановитих кадрів. Задоволений персонал менш схильний залишати компанію, що

дозволяє уникнути витрат на рекрутацію і навчання нових працівників. Ефективна система мотивації може стати конкурентною перевагою в привертанні і утриманні талановитих працівників;

3. Підвищення якості роботи. Мотивовані працівники схильні до кращої якості роботи і більш творчого підходу до завдань;

4. Покращення корпоративної культури. Мотивація персоналу сприяє її позитивному формуванню, де співробітники відчують підтримку та визнання;

5. Адаптація до змін в ринкових умовах. Гнучка система мотивації дозволяє підприємствам легше адаптуватися до змін в бізнес-середовищі і ринкових умов;

6. Збереження здоров'я і підвищення задоволення праці. Задоволені і мотивовані працівники частіше відчують задоволення від своєї роботи, що може позитивно впливати на їхнє фізичне та психічне здоров'я;

7. Взаємодія із міжнародними стандартами. З погляду корпоративної відповідальності і соціального підприємництва, удосконалення мотивації може допомогти підприємству відповідати міжнародним стандартам і нормам.

Аналіз гендерних вимірів трудової ситуації у МПП «Фарммаркет» включає розгляд таких аспектів:

1. Гендерний склад персоналу:

- розподіл посад між чоловіками та жінками;
- частка жінок і чоловіків на керівних посадах;
- гендерні відмінності у займаних позиціях (наприклад, чи є певні посади, на яких домінують чоловіки або жінки).

2. Оплата праці:

- порівняння рівня оплати праці між чоловіками та жінками на аналогічних посадах;
- виявлення гендерного розриву в оплаті праці.

3. Кар'єрне зростання:

- можливості кар'єрного зростання для чоловіків і жінок;
- аналіз просування по службі за гендерною ознакою;

- існування бар'єрів для кар'єрного зростання жінок, зокрема «скляної стелі».

4. Розподіл робочого часу та навантаження:

- гендерні відмінності у робочому навантаженні;
- режими роботи та їх вплив на чоловіків і жінок (наприклад, гнучкий графік, дистанційна робота).

5. Гендерна політика та заходи:

- наявність програм, спрямованих на підтримку гендерної рівності;
- впровадження політик, що сприяють рівним можливостям для чоловіків і жінок;
- заходи, спрямовані на баланс роботи та сім'ї (наприклад, програми по догляду за дітьми).

6. Гендерна атмосфера в колективі:

- культура та манера спілкування в організації;
- випадки гендерної дискримінації або утисків;
- загальне ставлення до гендерних питань у колективі.

7. Навчання та підвищення кваліфікації:

- доступність програм навчання та підвищення кваліфікації для чоловіків і жінок;
- рівень участі в таких програмах за гендерною ознакою.

Вивчення цих аспектів дозволить отримати цілісну картину гендерної ситуації у МПП «Фарммаркет» і виявити можливі проблеми та нерівності, які потребують вирішення.

Доречи, компанії що зосереджують увагу на розширенні можливостей жінок, отримують кращі результати в бізнесі. Міжнародні дослідження доводять, що сприяння рівному відношенню до жінок та чоловіків у колективі призводить до покращення продуктивності праці, ефективності організаційно-управлінських процесів, збільшення прибутковості компаній та підвищення споживацьких вподобань, які все більше цікавляться інформацією щодо соціально-екологічної відповідальності виробників при виборі продукції.

Для інтеграції до європейського співтовариства необхідно суттєво реформувати всі соціальні інституції та процеси на основі нових, демократичних принципів, вільних від будь-якої дискримінації, зокрема за ознакою статі. Це відповідає політиці країн-членів ЄС, які визначили політику гендерного мейнстримінгу (Gender Mainstreaming Policy) як ключовий інструмент демократизації суспільства. Ця стратегія спрямована на створення рівних можливостей для жінок і чоловіків, подолання нерівності в забезпеченні рівних прав і можливостей та ліквідацію дискримінації за статевою ознакою у всіх сферах суспільного життя. Тому, у контексті європейського курсу розвитку українського суспільства, особливо важливим стає впровадження принципів рівності прав і можливостей для жінок та чоловіків.

В Україні державна політика та просвітницька діяльність щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків здійснюються відповідно до Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» і спрямовані на:

- затвердження гендерної рівності;
- недопущення дискримінації за ознакою статі;
- запобігання і протидію насильству за ознакою статі;
- забезпечення рівної участі жінок та чоловіків у соціальному житті;
- забезпечення рівних можливостей жінок та чоловіків щодо поєднання професійних і сімейних обов'язків;
- формування відповідального відношення до материнства та батьківства;
- виховання серед населення України гендерної культури рівності, поширення просвітницької діяльності в освіті;
- захист від інформації, спрямованої на дискримінацію за ознакою статі.

Недосконала статистика у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків не дає змоги провести моніторинг рівності у доступі до якісної освіти, у можливості особистісного розвитку, професійного самовизначення та кар'єрного зростання.

Тому базою дослідження обрано МПП «Фармаркет». На підприємстві працює загальній кількості відділень 50 осіб, з яких 74 % – жінки. У цьому спостерігається прояв горизонтальної професійної сегрегації на ринку праці. Отже, структура персоналу МПП «Фармаркет» за гендерним типом демонструє тенденцію до формування моногендерних колективів, де більшість працівників належить до однієї статі, і цей відсоток перевищує 80%. Існують значні відмінності у складі персоналу за гендерними категоріями, оскільки частка чоловіків серед керівництва та фахівців трохи вища, ніж серед технічних службовців та робітників (табл. 2.6). Проте слід відзначити, що серед окремих функціональних підрозділів є ті, де переважають жінки (зокрема, відділ кадрів, де персонал повністю представлений жінками).

Таблиця 2.6

**Гендерний аспект категоріальної структури персоналу МПП
«Фармаркет»**

Категорії промислово-виробничого персоналу	Гендерна структура			
	Жінки		Чоловіки	
	осіб	%	осіб	%
Керівники	1	2,7	3	23,1
Фахівці	2	5,4	2	15,4
Технічні службовці	3	8,1	1	7,7
Робітники	31	83,8	7	53,8
Всього	37	100	13	100

Далі розглянемо структуру віку персоналу МПП «Фармаркет» з урахуванням гендерного аспекту (табл. 2.7). Видно, що на підприємстві переважають чоловіки молодшого віку (53,8 % віком до 30 років і 23,1 % віком від 31 до 45 років), а жінки старшого віку (майже 50 % віком від 46 років). Найменше жінок працює віком до 30 років, ймовірно через активну роль в сімейному житті та вихованні дітей. Домінування жінок у старшій віковій категорії пояснюється бажанням жінок мати стабільну роботу, у той час як чоловіки частіше шукають вищих посад в інших компаніях або розглядають варіанти власного бізнесу.

Таблиця 2.7

Гендерний аспект вікової структури персоналу МПП «Фарммаркет»

Вікові групи промислово-виробничого персоналу	Гендерна структура			
	Жінки		Чоловіки	
	Осіб	%	Осіб	%
До 30 років	3	8,1	7	53,8
Від 31 до 45 років	15	40,5	3	23,1
Від 46 до 55 років	17	46	2	15,4
Старші 56 років	2	5,4	1	7,7
Всього	37	100	13	100

Гендерний аспект стажу роботи персоналу МПП «Фарммаркет» наведений у табл. 2.8. Загалом виявлено, що жінки на підприємстві мають довший стаж роботи: 51,4 % – від 11 до 20 років, 29,7 % – понад 20 років. У чоловіків близько 40 % мають стаж роботи до 10 років, а близько 60 % – більше 11 років.

Таблиця 2.8

**Структура персоналу МПП «Фарммаркет»
(врахування гендерного аспекту)**

Стаж роботи	Гендерна структура			
	Жінки		Чоловіки	
	Осіб	%	осіб	%
Від 1 до 5 років	2	5,4	2	15,4
Від 6 до 10 років	5	13,5	3	23,1
Від 11 до 20 років	19	51,4	5	38,4
Понад 20 років	11	29,7	3	23,1
Всього	37	100	13	100

Значний інтерес викликає також динаміка кадрів в гендерному аспекті, результат аналізу якого наведено в табл. 2.9. Було прийнято більше жінок – 4, ніж чоловіків – 2. Проте, якщо оцінювати рух персоналу у відносному вимірі, коефіцієнти обороту є більш високими у чоловіків: що підтверджує наприклад, коефіцієнт плинності жінок дорівнював 0,08, тоді як для чоловіків він становив 0,23. Аналіз особистісних гендерних характеристик персоналу підприємства яке досліджується показав, що вони є значущими особистісними показниками у формуванні гендерної взаємодії.

Гендерний аспект руху персоналу МПП «Фарммаркет»

Показники	Жінки	Чоловіки
Чисельність штатних працівників, осіб	37	13
Прийнято штатних працівників, осіб	4	2
Вибуло штатних працівників, осіб:	3	3
зокрема з причин плинності	3	3
Коефіцієнт обороту з прийняття кадрів	0,11	0,15
Коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів	0,08	0,23
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,16
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,23
Коефіцієнт співвідношення кількості прийнятих і звільнених працівників	1,33	0,66

У сфері набору персоналу керівництво віддає перевагу жінкам, особливо тим, хто молодший за 30 років. Щодо стабільності у штаті, більшість жінок, які були працевлаштовані на початковому етапі діяльності підприємства, залишаються на своїх посадах до цього часу, у той час як чоловіки частіше виходять із штату. Це пояснюється більшою схильністю чоловіків до кар'єрних перспектив, у той час як жінки переважно цінують стабільність та комфортні умови праці.

Щодо відношення між кількістю новоприйнятих та звільнених працівників, у жінок цей показник перевищує 1 – складає 1,33, тоді як у чоловіків він істотно нижчий (0,66). Ці показники руху кадрів підтверджують попереднє висновок про те, що багато чоловіків, які досягли певного рівня професійної майстерності та кар'єрних успіхів, розпочинають пошук роботи з вищим рівнем заробітної плати і соціального статусу, керуючись амбіційними мотивами.

Згідно із методичними рекомендаціями щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами і організаціями було запропоновано орієнтований перелік питань для опитування працівників під час проведення гендерного аудиту (у додатку В наведені запропоновані запитання до опитування).

Анкетування було проведено серед персоналу МПП «Фарммаркет». Результати анкетування надані у додатку Г. Усього було опитано 10 осіб – 20% це чоловіки та 80% жінки. Серед них різна вікова аудиторія (рис. 2.3).

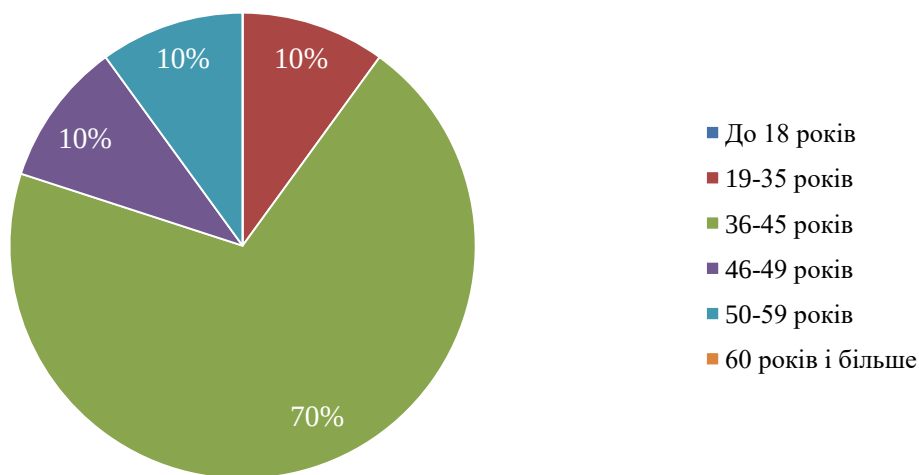


Рис. 2.3 Вікова аудиторія опитаних

Було отримано різні відповіді на запитання, серед яких основні представлені у зазначеному додатку Г. Наприклад на питання – чи визначено вашим підприємством, політику недискримінації та рівних гендерних можливостей (окремий документ; напрям корпоративної політики)? Відповіді також різнились.

90 відсотків опитуваних на питання – чи стикалися Ви з дискримінацією за ознакою статі (порушувалися Ваші права?) відповіли заперечно. Але 30 % від опитуваних, на питання – чи стикалися Ви коли-небудь із іншими формами домагань та неприйнятною поведінкою на роботі, відповіли стверджувально. Але усі 100% від опитуваних зазначили що сексистських відношень вони не зазнавали.

Цікаво, що наприклад, на питання «Які, на Вашу думку, найбільш ефективні засоби реагування на дискримінацію за ознакою статі?» – було надано наступні відповіді (рис. 2.4):



Рис. 2.4 Які, на Вашу думку, найбільш ефективні засоби реагування на дискримінацію за ознакою статі?

На питання про більш безпечні та рівноправні умови праці було отримано наступні рекомендації:

Яким чином, на вашу думку, умови праці можна зробити більш безпечними та рівноправними?

10 відповідей

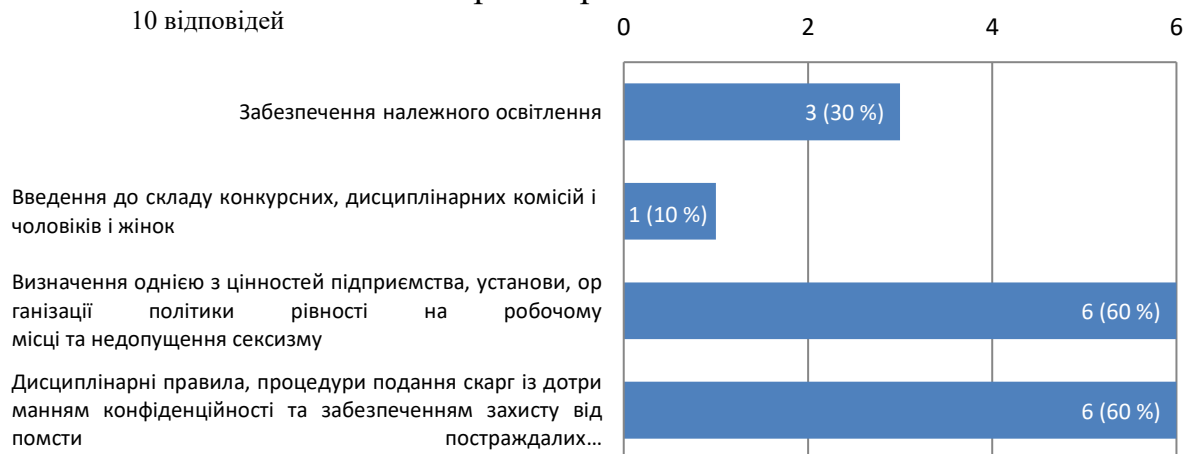


Рис. 2.5 Пропозиції щодо отримання рівноправних та більш безпечних умов праці

Загалом, результати опитування свідчать про позитивне ставлення до питань гендерної різноманітності та співробітництва у трудовому колективі. Понад половина опитаних виражає готовність підвищувати рівень своєї гендерної компетентності для кращого розуміння своїх колег по бізнес-спілкуванню. Основне уявлення про гендерну справедливість полягає в тому, що роботодавець повинен однаково враховувати потреби як працюючих чоловіків (наприклад, їхні прагнення до високооплачуваної роботи і кар'єрних успіхів), так і жінок (наприклад, гнучкий робочий графік, створення сприятливої психологічної атмосфери тощо).

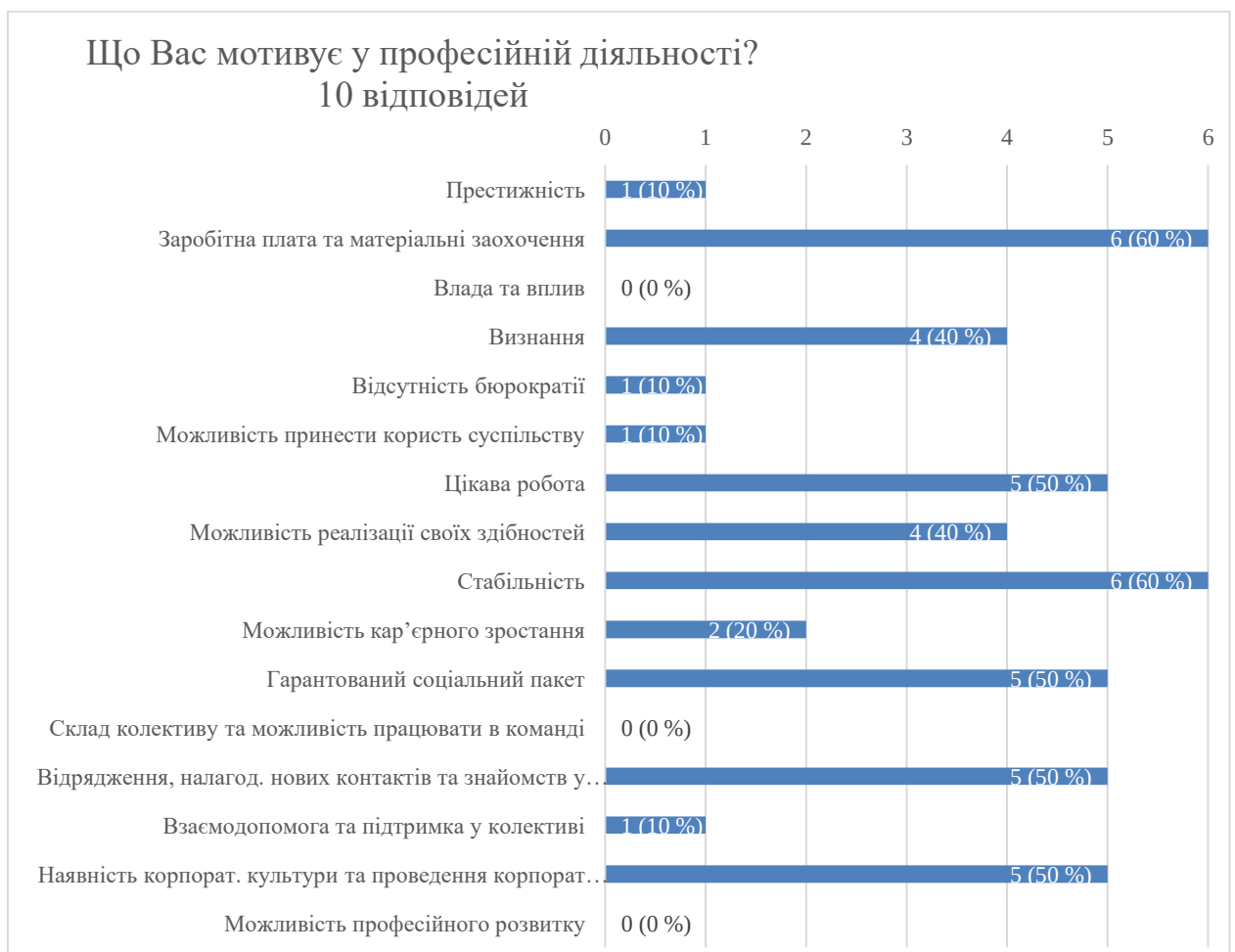


Рис. 2.6 Визначення рівня вмотивованості персоналу

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши гендерні аспекти трудової ситуації у МПП «Фарммаркет» (табл. 2.10), можна зробити висновок, що в соціально-трудових

відносинах забезпечується рівновага між статями, з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі та розподілу функціональних обов'язків між працівниками.

Таблиця 2.10

**Результати дослідження гендерних аспектів трудової ситуації МПП
«Фарммаркет»**

Показник	Коротка характеристика
1 Прояви горизонтальної гендерної професійної сегрегації	Присутні: згідно з пануючими гендерними стереотипами, належить до “жіночих” галузей
2 Прояви вертикальної гендерної професійної сегрегації	Присутні: на більш високих рівнях управлінської вертикалі більша кількість чоловіків, тоді як на посадах робітників більше працює жінок
3 Гендерний тип організації	Близький до моногендерного; є гендерні дисбаланси у віковій структурі персоналу та показниках мобільності
4 Домінуючі гендерні установки працівників	Егалітарний позитивний (орієнтований на рівноправність чоловіків і жінок)
5 Тип гендерної взаємодії персоналу	Партнерсько-професійний (основний акцент на спільності професійних інтересів; застосування стратегій співробітництва та компромісу)
6 Тип організаційної культури	Орієнтація на конкурентоспроможну фемінність
7 Факти гендерної дискримінації на робочому місці	Відсутні
8 Частота виникнення і способи розв'язання гендерних конфліктів	Невисока. Конфлікти розв'язуються в основному шляхом пошуку компромісів
9 Характеристика гендерної культури	Егалітарна
10 Рівень гендерної компетентності керівників	Високій

Досліджуване підприємство виявляє соціальну відповідальність, спрямовуючи зусилля на вирішення гендерних питань. Це досягається шляхом впровадження принципів гендерної рівності в стратегію управління персоналом, що сприяє гармонізації відносин серед працівників і підвищенню ефективності співпраці.

2.3 Дослідження гендерно-орієнтованої системи управління персоналу в МПП «Фарммаркет»

На першому етапі доцільно виконати гендерний аналіз, результати якого дозволять оцінити укоріненість у громадській думці стереотипів щодо ролі

жінки у суспільстві (ментальний, культурологічний аспект проблеми), ступінь прояву гендерної професійної сегрегації (дослідження ситуації на ринку праці), і визначити домінуючі гендерні установки працівників (рис. 2.7), гендерний тип організації, вид організаційної культури за ознакою фемінності, тип гендерної взаємодії за характером впливу на соціально-психологічний клімат.

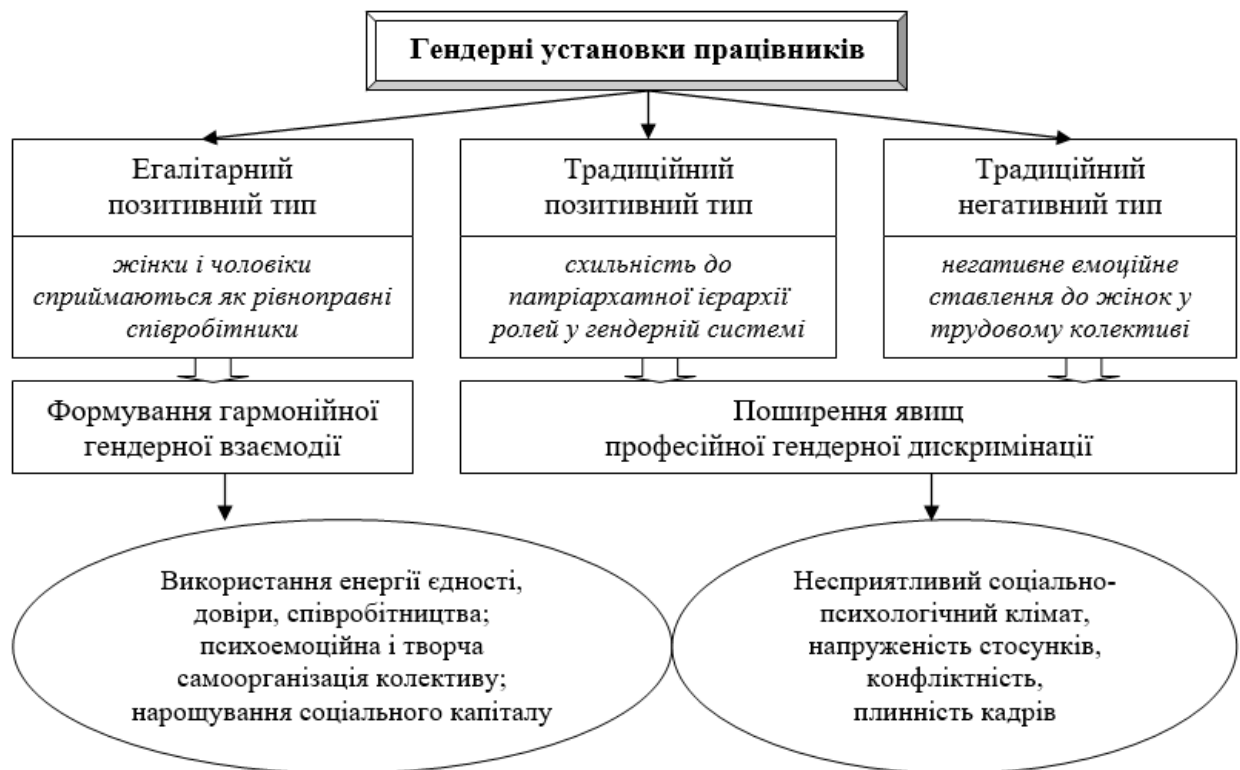


Рис. 2.7 Різновиди гендерних установок працівників організації як передумова продуктивної /непродуктивної взаємодії у трудовому процесі

Джерело: складено автором на основі [7, с. 125–126]

За результатами гендерного аналізу зробимо висновки щодо впливу розглянутих чинників на згуртованість трудового колективу, соціально-психологічний клімат, рівень конфліктності і, головне, результати праці.

Гендерна взаємодія персоналу в організаціях може розвиватися в двох напрямках: продуктивному або непродуктивному. Непродуктивний варіант, що характеризується конфліктно-дистантною взаємодією, включає стратегії

суперництва, пристосування, уникнення взаємодії, недовіру та скептицизм. Натомість продуктивна гендерна взаємодія будується на партнерському типі відносин, що передбачає стратегії співпраці та компромісу, комунікабельність, бажання взаємодіяти та довіру [17, с. 240].

Після проведення гендерного аналізу слід переходити до трансформації існуючої системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель, яка враховує гендерний фактор у всіх механізмах, принципах, формах та методах управління, спрямованих на формування, розвиток і використання персоналу.

Особливу увагу слід приділити таким компонентам системи управління персоналом:

1. Професійна орієнтація – процес вибору професії або виду трудової діяльності має бути вільним від гендерних стереотипів;
2. Рекрутинг персоналу – підбір кадрів має здійснюватися з урахуванням принципу обґрунтованого гендерного розмаїття.
3. Розвиток організаційної структури управління – необхідно досягати балансу між «чоловічим» (конкурентним, авторитарним) і «жіночим» (м'яким, інтеграційним) стилями керівництва;
4. Управління трудовими відносинами – слід спрямовувати на формування партнерського типу гендерної взаємодії;
5. Управління соціальним розвитком – має здійснюватися на основі «політики дружнього до сім'ї робочого місця».
6. Управління мотивацією персоналу – слід базуватися на справедливій гендерній диференціації стимулів для праці і кар'єрного просування.
7. Інформаційне та правове забезпечення – повинно підтримувати гендерну рівність, формалізуючи відповідні принципи, наприклад, у гендерному кодексі компанії [30, с. 69–70].

Ключовим показником успішності гендерно-орієнтованої системи управління персоналом є досягнення синергетичного ефекту гендерної взаємодії, що полягає у виникненні нових якостей у системі «персонал», які не є властивими працівникам однієї статі, але проявляються завдяки їх

злагоджений співпраці при виконанні робочих завдань.

Висновки до розділу 2

Проведено техніко-економічна характеристика об'єкта дослідження, визначено основні показники діяльності. Аналіз структури товарообігу показав, що протягом 2019-2023 років роздрібний товарообіг займав найбільшу частку. Починаючи з 2020 року, спостерігалася стійка тенденція до збільшення його питомої ваги. Найзначніші структурні зміни відбулися в 2021 році, коли частка роздрібного товарообігу зросла на 16,86% у порівнянні з 2020 роком.

Проведено аналіз гендерних вимірів трудової ситуації у МПП «Фарммаркет». Дослідження показали, що між чоловіками та жінками немає суттєвих відмінностей у ефективності; в деяких ситуаціях чоловіки справляються краще, а в інших – жінки. Психологічно оптимальним вважається тандем чоловіка і жінки, де чоловік виступає як інструментальний лідер (формальний керівник, що розподіляє обов'язки та приймає рішення), а жінка як емоційний лідер (яка забезпечує позитивні міжособистісні відносини в колективі). У робочому середовищі чоловік і жінка доповнюють один одного: жіноча емоційність збалансована конструктивністю та комунікабельністю, тоді як чоловіча прямолінійність поєднується з прагненням до успіху та потребою в керівництві.

Запропоновано після проведення гендерного аналізу переходити до трансформації існуючої системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель, яка враховує гендерний фактор у всіх механізмах, принципах, формах та методах управління, спрямованих на формування, розвиток і використання персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

3.1 Пропозиції та рекомендації впровадження гендерної діагностики

Створення рівних умов праці та уникнення гендерної дискримінації стає все більш актуальним завданням для підприємств у всіх галузях, включаючи аптечну сферу. Недостатнє увага до гендерної рівності може призвести до недовіри працівників до управління, втрати талановитих кадрів та низької продуктивності. Таким чином, впровадження гендерної діагностики є ключовим елементом в удосконаленні системи мотивації персоналу в аптеці.

Впровадження гендерної діагностики в систему мотивації персоналу дозволить аптеці адаптувати мотиваційні стратегії до потреб і можливостей кожного працівника, незалежно від статі. Це сприятиме створенню рівних умов праці, зменшенню гендерних нерівностей та підвищенню задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на результативності аптеки.

Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу через гендерну діагностику МПП «Фарммаркет»:

1. Забезпечення рівних умов праці та заробітної плати:
 - встановлення однакових умов праці для всіх працівників незалежно від статі;
 - забезпечення рівних заробітних плат для аналогічних посад та виконання обов'язків.
2. Розвиток кар'єрних можливостей:
 - створення програм розвитку кар'єри, які враховують індивідуальні потреби та можливості працівників обох статей;
 - забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації для всіх

працівників без різниці за статтю.

3. Гнучкі графіки та баланс роботи та особистого життя:

- впровадження гнучких графіків роботи та можливості роботи з віддаленої локації;
- створення програм підтримки сімей для сприяння балансу між роботою та особистим життям.

4. Культура освіти та свідомості:

- організація тренінгів та семінарів з питань гендерної рівності для всього персоналу;
- створення відкритої та підтримуючої культури, що сприяє взаємодії та відкритому обміну ідеями.

Вплив удосконалення системи мотивації персоналу на результативність МПП «Фарммаркет»

Удосконалення системи мотивації персоналу на основі гендерної діагностики може позитивно вплинути на результативність аптеки, забезпечуючи більшу продуктивність, зниження втрат персоналу, покращення задоволеності клієнтів та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Цей розкриває важливість впровадження гендерної діагностики в систему мотивації персоналу аптеки та визначає ключові напрямки удосконалення цієї системи з метою забезпечення рівних умов праці, підвищення ефективності та покращення результативності аптеки.

Структурно-логічна схема трансформації переходу традиційної системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель представлено у додатку А.

До шляхів практичної реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу відносять: психолого-управлінське консультування; використання гендерно-чутливого стилю керівництва; застосування тренінгових програм з розвитку гендерної компетентності, гендерної культури та гендерної взаємодії.

Доцільно запропонувати до впровадження в умовах МПП

«Фарммаркет» гендерно-орієнтований тренінг спрямований на забезпечення таких психологічних умов:

- а) формування і систематизація уявлень співробітників про зміст та особливості професійної самоактуалізації особистості;
- б) оцінка співробітниками як власних професійних досягнень, так і можливостей професійної самоактуалізації різних гендерних груп в організації;
- в) профілактика та подолання практик гендерної дискримінації в організації, досягнення гендерної рівності в професійних можливостях для розвитку.

Програма тренінгу може включати три основні модулі: «Мій професійний розвиток, моя кар'єра»; «Я – жінка/чоловік: мої професійні досягнення»; «Гендерна рівність на робочому місці».

Для врахування гендерного аспекту в управлінні персоналом МПП «Фарммаркет» пропонуємо розробити власну гендерну політику. Ця політика передбачає заходи, спрямовані на забезпечення рівних прав, свобод та можливостей для жінок і чоловіків у професійному розвитку, кар'єрному зростанні, оплаті праці та уникненні дискримінації за статевою ознакою.

Критерії оцінки успішності трансформації системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель можуть включати (рис. 3.1):

1. Підвищення ефективності підбору персоналу. Оцінка не лише професіоналізму, а й психологічної сумісності представників різних статей, їх гендерних установок, специфічних мотивів поведінки та кар'єрних амбіцій, а також прогнозування позитивного впливу від досягнення обґрунтованого гендерного розмаїття в робочих групах.

2. Відсутність гендерної дискримінації на робочому місці. Усунення порушень концепції гідної праці, що перешкоджають жінкам повністю реалізувати свій трудовий потенціал, негативно впливаючи на результати діяльності підприємства.

3. Удосконалення управління кар'єрою. Нейтралізація впливу гендерних стереотипів, таких як «скляна стеля» і «скляний ескалатор».

4. Досягнення гармонії в діловому спілкуванні.
5. Зменшення кількості та рівня напруженості гендерних конфліктів.
6. Підвищення рівня гендерної компетентності серед керівників різних рівнів.
7. Формування егалітарної гендерної культури серед працівників.
8. Максимальне розкриття та використання трудового потенціалу працівників.



Рис. 3.1 Критерії оцінки успішності трансформації системи управління МПП «Фарммаркет» персоналом у гендерно-орієнтовану модель

Джерело: складено автором.

Отже, система управління персоналом, орієнтована на гендерні аспекти, будується на основі гендерних норм і цінностей суспільства, враховуючи

гендерну свідомість і соціалізацію особистостей. Вона спрямована на досягнення гендерної рівності у питаннях зайнятості, кар'єрного зростання і оплати праці, базуючись на результатах аналізу гендерних відносин у суспільстві. Впровадження такої системи сприяє усуненню негативних гендерних уявлень серед окремих особистостей і груп, запобігає гендерній дискримінації та стресам, пов'язаним з гендерними ролями на робочому місці. Це сприяє досягненню різноманіття за гендерними ознаками у трудових колективах, подоланню гендерних перешкод у бізнес-комунікації, спрямовує працівників на партнерське (конструктивне) взаємодії за гендерними критеріями, активно формує організаційну культуру з конкурентоспроможними феміністськими цінностями, ефективно вирішує та запобігає гендерним конфліктам, і підвищує загальний рівень гендерної освіченості та свідомості.

Отже, синергія гендерної взаємодії – це результат швидкого підвищення ефективності групи у виконанні виробничих завдань, який досягається шляхом подолання гендерної асиметрії та досягнення гармонії у розподілі ролей, поєднання переваг «чоловічого» і «жіночого» лідерства, і появи нових аспектів кадрового потенціалу та можливостей для підвищення продуктивності праці завдяки досягненню психологічної та професійної взаємодії між працівниками чоловічої і жіночої статі.

Як вже зазначалось у попередньому розділі необхідно здійснювати гендерний аудит. Пропонуємо ввести в діяльність МПП «Фарммаркет» гендерну діагностику.

Гендерна діагностика – це процес оцінки та аналізу гендерних аспектів у діяльності підприємства. Вона включає вивчення розподілу ролей і обов'язків між жінками та чоловіками, оцінку гендерної рівності в доступі до ресурсів і можливостей, а також виявлення можливих проявів дискримінації або нерівності за ознакою статі.

Пропонуємо проводити щорічний гендерний аналіз та гендерний аудит.

Гендерний аналіз – вивчення відмінностей між жінками та чоловіками в

умовах, потребах, рівнях участі, доступу до ресурсів та управління ними, повноваження у прийнятті рішень, зумовлених усталеними гендерними ролями (нормами, очікуваними моделями поведінки, діяльністю, характерними рисами, що вважаються притаманними для чоловіків/жінок).

Гендерний аудит – інструмент та процес, що дозволяє оцінити рівень ефективності гендерного підходу в організаційних структурах та процесах підприємства.

Проведення гендерного аналізу і аудиту дозволяє підтримувати баланс між роботою та особистим життям – кількість часу, який працівник або працівниця витрачає на роботу, порівняно з кількістю часу, який вони проводять зі своєю сім'єю чи витрачає на заняття, які приносять задоволення.

Гендерний аудит може бути проведений у вигляді наступних складових визначених на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Гендерний аудит

Необхідність впровадження гендерного аудиту в практику діяльності МПП «Фарммаркет»:

1 Визначає, наскільки ефективні діючі в організації правила впровадження гендерного мейнстрімінгу, а також система підтримки їх

виконання; наскільки вони взаємно доповнюють один одного і чи дотримуються на практиці;

2. Відстежує і оцінює відносний прогрес в просуванні гендерної рівності;
3. Встановлює базовий рівень, вихідні принципи і критерії;
4. Виявляє «вузькі місця і проблеми»;
5. Рекомендує методи вирішення цих проблем і пропонує нові, більш ефективні стратегії;
6. Фіксує позитивний досвід в справі досягнення гендерної рівності

Запропоновані етапи проведення гендерного аудиту представлено на рис. 3.3.

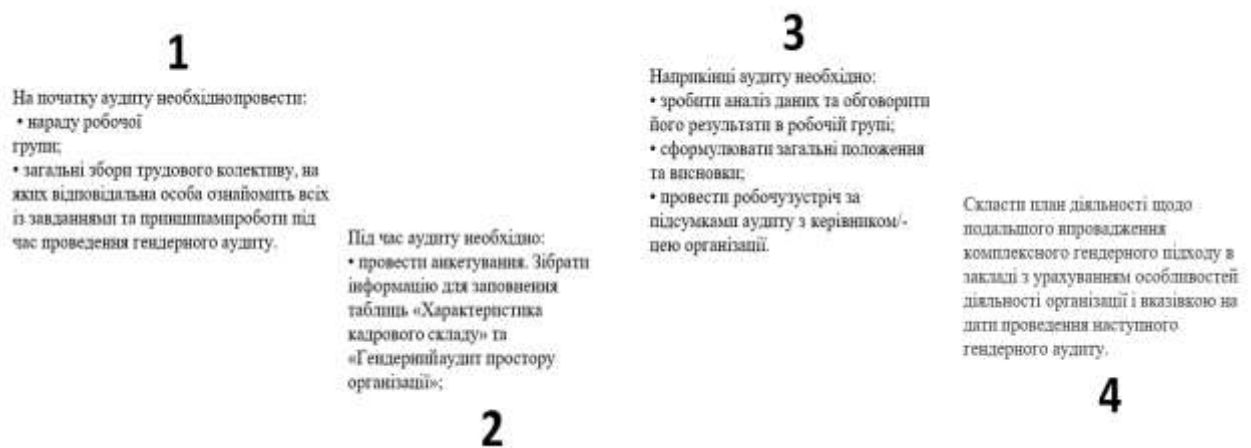


Рис. 3.3 Етапи проведення гендерного аудиту

Впровадження у практику діяльності МПП «Фарммаркет» гендерного аудиту крім того дозволить визначати слабкі сторони бізнесу, відповідати вимогам корпоративної соціальної відповідальності, виявляти проблеми у колективних взаємовідносинах для здійснення ефективного управлінського менеджменту, залучати найкращих спеціалістів, підвищувати стратегію соціальної відповідальності.

Гендерний аудит можливо проводити дистанційно, при цьому можна використовувати анкети та гугл-форми (рис. 3.4).

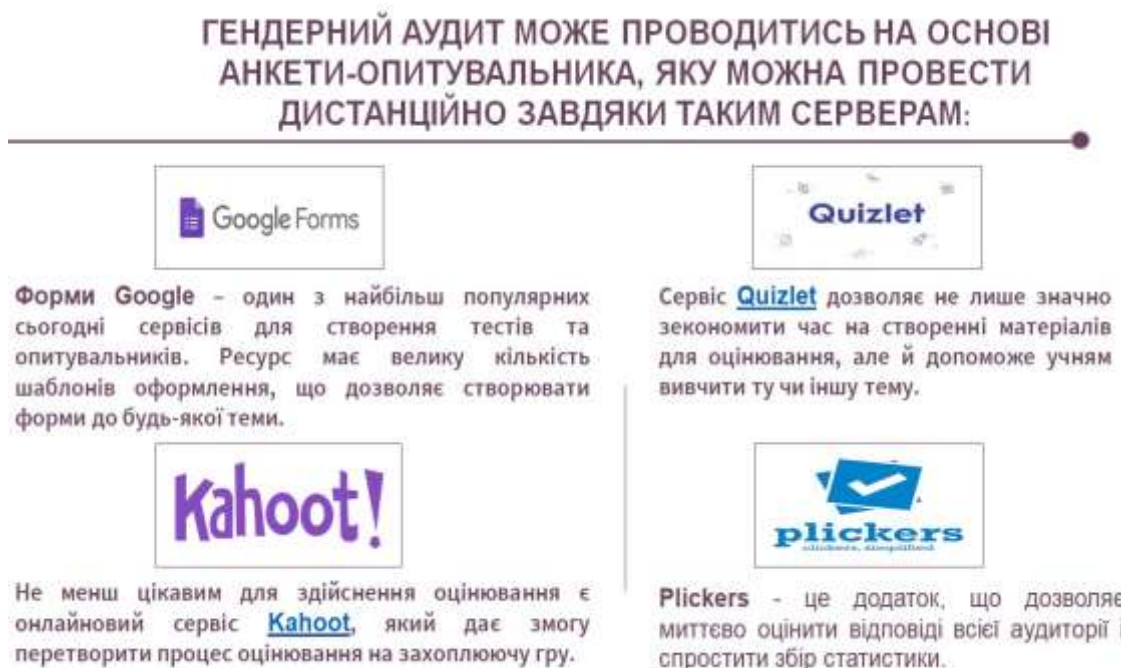


Рис. 3.4 Сервери, які можливо долучити для проведення гендерного аудиту дистанційно

Члени групи аудиторів повинні використовувати аналітичні таблиці для аналізу документів де можливо визначати бал гендерної чутливості.

Напрями проведення гендерного аудиту може бути:

- визначення політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (аналіз процесів прийняття рішень та участі в них жінок і чоловіків, статистичних та адміністративних даних, які характеризують діяльність підприємства, установи, організації у цій сфері);
- інформування (аналіз інформаційного забезпечення та висвітлення діяльності підприємства, установи, організації, у тому числі на їхніх офіційних веб-сайтах, з точки зору дотримання принципу кадровий потенціал та людські ресурси (гендерний аналіз кадрової політики та кадрового складу, причин плинності кадрів, розмірів оплати праці та винагороди працівників, індивідуальних програм професійного розвитку, результатів оцінювання працівників, а також виявлення ступеня розуміння принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та наявних знань як у

керівництва, так і в працівників, визначення потреб у навчанні з питань гендерної рівності);

- умови праці (аналіз механізмів забезпечення безпеки праці, пільг і гарантій для працівників з дітьми, охорони материнства);
- корпоративна та організаційна культура (аналіз системи цінностей підприємства, внутрішніх механізмів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків);
- комунікації між працівниками.

3.2 Економічний ефект від запропонованих пропозицій

Впровадження запропонованих пропозицій з гендерної діагностики може мати безліч економічних переваг:

1. Зниження витрат на персонал. Рівність у заробітній платі та можливостях просування може допомогти утримати талановитих працівників та знизити витрати на набір та навчання нового персоналу.
2. Підвищення продуктивності. Рівні умови праці для всіх працівників можуть підвищити їхню мотивацію та ефективність роботи, що в свою чергу призведе до збільшення обсягів продажів та прибутку.
3. Покращення репутації та привертання нових клієнтів. Репутація аптеки як соціально відповідального підприємства може сприяти збільшенню числа клієнтів, які віддають перевагу підприємствам зі свідомою соціальною політикою.
4. Мінімізація правових ризиків. Зменшення гендерних нерівностей може допомогти уникнути правових проблем та зменшити витрати на юридичні послуги та компенсаційні виплати.
5. Збільшення інноваційності та творчості. Різноманітність та включеність серед персоналу може стимулювати інновації та покращення в аптечній сфері, що може призвести до розробки нових продуктів або послуг і збільшити конкурентоспроможність аптеки на ринку.

У цілому, впровадження гендерної діагностики може мати значний економічний вплив на аптеку, допомагаючи знизити витрати, підвищити продуктивність та покращити репутацію, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку та стійкості бізнесу.

Гендерна діагностика на МПП «Фарммаркет» передбачає впровадження системи, яка враховує різні потреби чоловіків та жінок. Метою є покращення умов праці та підвищення продуктивності співробітників.

Для оцінки економічного ефекту будемо використовувати такі показники:

- зростання продуктивності;
- зменшення витрат на лікарняні дні;
- підвищення рівня задоволеності роботою, що призводить до зниження плинності кадрів та витрат на підбір і навчання нових співробітників.

Таблиця 3.1

Показники	Значення
До впровадження гендерної діагностики:	
Кількість співробітників	10 осіб
Середня продуктивність	200 клієнтів/день
Середня сума чека	400 грн
К-сть лікарняних днів на рік на співробітника	15 днів
Середня денна зарплата співробітника	600 грн
Рівень задоволеності роботою	60%
Після впровадження гендерної діагностики:	
Середня продуктивність	210 клієнтів/день
К-сть лікарняних днів на рік на співробітника	10 днів
Рівень задоволеності роботою	80%

Розрахунок соціального-економічного ефекту

1. Зростання продуктивності (формула 3.1):

$$\text{Додатковий дохід на день} = \text{К-сть співробітників} * (\text{Нова продуктивність} - \text{стара продуктивність}) * \text{середня сума чека} \quad (3.1)$$

$$\text{Додатковий дохід на день} = 10 * (210 - 200) * 400 = 4000$$

Враховуючи, що аптека працює 365 днів на рік:

$$40\,000 * 365 = 14\,600\,000 \text{ грн.}$$

2. Зменшення витрат на лікарняні дні:

До впровадження:

$$\text{Витрати} = \text{К-сть співробітників} * \text{к-сть лікарняних} * \text{середня денна з/п} \quad (3.2)$$

Витрати до впровадження = $10 * 15 * 600 = 90\,000$ грн.

Витрати після: $10 * 10 * 600 = 60\,000$ грн.

Економія на лікарняних = $90\,000 - 60\,000 = 30\,000$ грн.

3. Зменшення плинності кадрів:

Підвищення задоволеності роботою призводить до зниження плинності кадрів, що зменшує витрати на підбір та навчання нових співробітників. Якщо плинність кадрів знижується на 10%, а витрати на навчання нового співробітника 20 000 грн, то:

К-сть співробітників * Зниження плинності = $10 * 0,1 = 1$.

Економія на підборі та навчанні: $1 * 20\,000 = 20\,000$ грн.

4. Загальний ефект:

Загальний ефект = $146\,000 + 30\,000 + 20\,000 = 196\,000$ грн.

Таким чином, впровадження гендерної діагностики для співробітників аптеки показало значну економічну вигоду. Зростання продуктивності, зменшення витрат на лікарняні дні та зниження плинності кадрів сприяли підвищенню загальної ефективності роботи аптеки. Загальна економічна вигода склала 196000 грн. на рік, що свідчить про доцільність та ефективність заходів впровадження гендерної діагностики.

Висновок до розділу 3

В роботі було запропоновано впровадження гендерної діагностики, наведені пропозиції та рекомендації.

Доведено, що впровадження гендерної діагностики в систему мотивації персоналу МПП «Фарммаркет» дозволить покращити мотиваційні стратегії відносно кожного працівника, його можливостей, незалежно від статі. Це

дозволить створити рівні умови праці, зменшити гендерні нерівності та підвищити задоволеність працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на результативності праці.

Запропоновано проводити гендерний аналіз та аудит, визначені його етапи, подані рекомендації.

Таким чином гендерну діагностику визначено у роботі як процес оцінки та аналізу гендерних аспектів у діяльності підприємства. Вона включає вивчення розподілу ролей і обов'язків між жінками та чоловіками, оцінку гендерної рівності в доступі до ресурсів і можливостей, а також виявлення можливих проявів дискримінації або нерівності за ознакою статі.

Визначено економічні переваги від запропонованих рекомендацій, представлено розрахунок їх економічної ефективності.

Впровадження гендерної діагностики в діяльність МПП «Фармаркет» забезпечить рівні можливості для чоловіків та жінок; дозволить підвищити продуктивність; сприятиме покращенню репутації; зменшить ризик дискримінації. Крім того, враховуючи що країна обирає вектор євроінтеграції – це ще і критерій відповідності законодавчої бази. Проведення гендерної діагностики допоможе підприємству відповідати цим вимогам та уникати юридичних проблем.

ВИСНОВКИ

Удосконалення персоналу підприємства через впровадження гендерної діагностики є актуальним та необхідним кроком для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності підприємства. Це сприяє створенню справедливого, інноваційного та продуктивного робочого середовища, що є основою для стійкого розвитку та успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Впровадження гендерної діагностики може бути корисним інструментом для удосконалення мотивації персоналу, оскільки це дозволяє краще розуміти гендерні аспекти робочого середовища і визначати можливі проблеми, з якими стикаються чоловіки і жінки. Можливо визначити основні способи, які можуть допомогти у цьому процесі:

1. Аналіз гендерного розподілу робочої сили (вивчення гендерного розподілу працівників на різних рівнях організації, аналіз зарплат та інших видів винагородив залежності від гендерної приналежності);
2. Оцінка професійного розвитку (вивчення можливостей для кар'єрного росту для чоловіків і жінок, аналіз участі в навчанні та професійному розвитку);
3. Створення гендерної рівності (визначення конкретних заходів для забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок, впровадження політик, які сприяють рівноправ'ю, таких як гнучкий графік роботи, декретні відпустки тощо);
4. Забезпечення рівного доступу до інформації та комунікації (визначення можливостей для всіх працівників отримати необхідну інформацію, забезпечення рівного представлення голосу чоловіків і жінок в комунікації організації);
5. Створення відкритого середовища (підтримка відкритого обговорення про гендерні питання в організації, забезпечення адекватної відповіді на конкретні проблеми, виявлені під час гендерної діагностики);

6. Впровадження менторингу та рольових моделей (запровадження програм менторингу для підтримки розвитку жінок в організації, залучення рольових моделей, які можуть стати прикладом успіху для чоловіків і жінок).

Було визначено, що впровадження гендерних підходів може позитивно вплинути на її розвиток підприємства, а саме:

- гендерно-чутливий підхід дозволить привертати більше клієнтів, враховуючи їхні унікальні потреби та вподобання, що в свою чергу розширить аудиторію клієнтів;
- покращити обслуговування – гендерно-чутливий персонал може краще розуміти та задовольняти специфічні потреби різних груп клієнтів, сприяючи збільшенню задоволеності та лояльності.
- покращити робоче середовище – забезпечення рівної можливості для працівників буде сприяти збереженню та привертанню кваліфікованого персоналу.
- розвиток гендерно-чутливого асортименту товарів – адаптація асортименту до різних потреб чоловіків та жінок може призвести до зростання обсягів продажів.
- позитивний імідж бренду – зацікавленість у впровадженні гендерних підходів може покращити репутацію аптеки та залучити більше клієнтів.
- вирішення гендерних проблем – активна участь в розв'язанні гендерних питань сприяє побудові позитивного внутрішнього та зовнішнього співтовариства.

Гендерна діагностика є важливим інструментом для забезпечення гендерної рівності на МПП «Фарммаркет». Вона сприяє створенню справедливого та сприятливого робочого середовища, підвищує продуктивність та задоволеність працівників, а також зміцнює репутацію підприємства. Впровадження гендерної діагностики є кроком до сталого розвитку та успішного функціонування сучасних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка*. 2012. № 1(59). С. 136-139.
2. Петряев О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 11 (2). С. 21-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11%282%29__5 (дата звернення: 22.03.2024).
3. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2020. № 2. С. 192-196.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків, 2013. 160 с.
5. Кодацька Н. О. Гендерна диференціація в соціально-трудових відносинах. *Грані. Серія : Соціологія*. 2013. № 2 (94). С. 112-115.
6. Усанова Л. А., Нестеренко М. М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2022. № 33. С. 98-106.
7. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організації : дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2016. 500 с.
8. Кодацька Н. О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2020. № 4. С. 475-479.
9. Мешко О., Мешко Г. Гендерні аспекти ділового спілкування в організаціях влади, бізнесу, менеджменту. *Наукові записки. Серія : Педагогіка*. 2016. № 9. С. 133-138.
10. Корнєва Л. Гендерний аспект комунікації. *Філологічні науки*. 2018. Вип.13. С. 106-113.
11. Бортнік С. М., Саган М. В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум*. 2020. № 2. С. 272-285.

12. Кубко В. П. Гендерні аспекти корпоративної культури організацій. *Нова парадигма*. 2014. Вип. 120. С. 19-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2014_120_4 (дата звернення: 20.03.2024).
13. Кочума І. Ю., Мандоліна Т. М. Гендерні аспекти вітчизняного топ-менеджменту. *Smart and Young*. 2016. № 5. С. 33-40.
14. Степанова Е. Р. Особливості побудови жіночої та чоловічої кар'єри: мотиви, перешкоди, перспективи кар'єрного просування. *Інфраструктура ринку : електронний фаховий науково-практичний журнал*. 2021. Вип. 3. С. 128-131.
15. Кодацька Н. О. Шлях професійної самоідентифікації: гендерні особливості. *Грані*. 2017. Т. 20,, № 1. С. 21-26.
16. Ткалич М. Г. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 1. С. 46-52.
17. Ткалич М. Г. Гендерні детермінанти міжособистісної взаємодії персоналу українських організацій. *Вісник ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. Серія : Психологія*. 2020. Вип. 50. С. 239-247.
18. Карамушка Л. М., Ткалич М. Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 3. С. 44-51.
19. Ткалич М. Г., Кацович Я. Ю. Соціально-психологічні характеристики гендерних груп як суб'єктів гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2018. № 2. С. 76-83.
20. Ткалич М. Г. Психолого-організаційні особливості гендерної політики організацій та дискримінації на робочому місці. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. № III (21). Issue. 43. Р. 87-90.
21. Ткалич М. Г., Карамушка Л. М. Гендерна політика організації та її основні індикатори: досвід емпіричного дослідження. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Вип. 43. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsu_h_2015_1_43_7 (дата звернення: 18.04.2024).
22. Ткалич М. Г., Шутько Д. О. Гендерно-орієнтовані технології розвитку

професійної самоактуалізації персоналу: розробка тренінгової програми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 4 (11). С. 93-98.

23. Ткалич М. Г. Гендерно-орієнтований підхід у психологічному супроводі персоналу організацій. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Серія : Психологія*. 2020. Вип. 51. С. 247-255.

24. Пампуха Л. О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. *Вісник НТУ «КПІ». Серія : Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2019. № 1 (25). С. 95-99.

25. Самофалова М.О., Гладка Д.О. Гендерні особливості управління персоналом. *Матеріали наук.-техніч. конф.* Вінниця, 2017. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17085> (дата звернення: 20.03.2024).

26. Боркова Н. В. Переважні чинники впливу на процес формування стилю управління персоналом. *Комунальне господарство міст*. 2016. № 71. С. 349-354.

27. Ортіна Г. В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 31-32.

28. Коваленко Д., Школяр М. Гендерні аспекти лідерства. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. Львів, 2017. Вип. 19. С. 184-188.

29. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2019. № 5. С. 19-24.

30. Словник гендерних термінів / уклад.: З. В. Шевченко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю., 2016. 336 с.

31. Близнюк В. Гендерні відносини в економічній сфері. Основи теорії гендеру : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2020. С. 325-351.

32. Цимбалюк С. О. Гендерна розриви в оплаті праці в Україні: аналіз детермінантів. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2019. С. 310-315.

33. Захарчин Г. М., Миханцю О. О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23 (1). С. 87-90.

34. Хитра О. В. Синергія гендерної взаємодії працівників як критерій ефективності управління персоналом у гетерогендерній організації. *III International Scientific Conference From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area* : Conference Proceedings. August 23, 2019. Riga, Latvia : Baltija Publishing. P. 68-71. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8309> (дата звернення: 20.04.2024).
35. Zarządzanie i przywództwo. URL: <https://www.hbrp.pl/b/3-sposoby-na-skuteczne-motywowanie-pracownikow/fIpHm6b8> (дата звернення: 11.04.2024)
36. Koźmiński A. K., Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa, 2014.
37. Petersen J., Hillkirk J. Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT. Warszawa, 2013. 142 str.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структурно-логічна схема трансформації традиційної системи управління персоналом у гендерно-орієнтовану модель

Мета: підвищення ефективності управління персоналом за рахунок досягнення обґрунтованого гендерного розмаїття та продуктивної гендерної взаємодії у трудовому колективі		
Дослідження пануючих у суспільстві гендерних стереотипів	Гендерний аналіз	Аналіз гендерного розподілу сфер зайнятості на ринку праці (гендерна професійна сегрегація)
Проведення соціологічних опитувань і спостережень для встановлення домінуючих гендерних установок у керівників і рядових співробітників		Оцінювання гендерного типу організації, виду організаційної культури за ознакою фемінності, типу гендерної взаємодії та їх зв'язку з результатами праці трудових колективів
Професійна орієнтація з урахуванням гендерного чинника	Напрямки модернізації складових систем	Управління трудовими відносинами на засадах гендерної взаємодії
Підбір персоналу з урахуванням принципу обґрунтованого гендерного розмаїття		Управління соціальним розвитком на основі «політики дружнього щодо сім'ї місця роботи»
Розвиток організаційної структури управління з урахуванням балансу «чоловічого» й «жіночого» стилів керівництва	Управління мотивацією поведінки персоналу на основі гендерної диференціації стимулів до праці	Інформаційне та правове забезпечення гендерної рівноправності у питаннях особистісно-професійного розвитку
Психологічно-управлінське консультування	Практичні заходи	Вироблення гендерно-чутливого стилю керівництва
Застосування тренінгових програм з розвитку гендерної взаємодії		Розробка і впровадження гендерної політики
Підвищення ефективності процесу підбору персоналу	Критерії оцінювання результатів	Підвищення рівня гендерної чутливості
Усунення гендерних стереотипів з процесів професійного самовизначення та кар'єрного просування		Досягнення гармонії у діловому спілкуванні, зменшення кількості гендерних конфліктів
Більш повне розкриття і використання трудового потенціалу працівників		Відсутність проявів гендерної дискримінації на робочому місці

ДОДАТОК Б

**Анкета для діагностики ставлення персоналу МПП «Фарммаркет» до
питань гендерного розмаїття і гендерної взаємодії у трудовому
колективі**

Шановні працівники МПП «Фарммаркет»!

З метою оцінювання та подальшого удосконалення гендерної політики на Вашому підприємстві просимо Вас взяти участь у соціологічному опитуванні і відповісти з максимальною щирістю на поставлені нижче запитання.

Дякуємо за співпрацю!

1 Ваша стать:

- ✓ Чоловіча
- ✓ Жіноча

2 Яким є співвідношення чоловіків та жінок у Вашому колективі?

- ✓ Домінують жінки
- ✓ Домінують чоловіки
- ✓ Приблизно 50 : 50

3 Який колектив, на Вашу думку, є оптимальним з точки зору соціально-психологічного клімату?

- ✓ Жіночий
- ✓ Чоловічий
- ✓ Змішаний

За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь .

4 Який колектив, на Вашу думку, є оптимальним з точки зору виконання виробничих завдань?

- ✓ Жіночий
- ✓ Чоловічий
- ✓ Змішаний

За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь .

5 Хто, на Вашу думку, є кращим керівником на вищому рівні організаційної ієрархії (наприклад, директор підприємства)?

- ✓ Жінка
- ✓ Чоловік

За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь

6 Хто, на Вашу думку, є кращим керівником на середньому рівні організаційної ієрархії (наприклад, начальник відділу)?

- ✓ Жінка
- ✓ Чоловік

За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь

7 Хто, на Вашу думку, є кращим керівником на нижчому рівні організаційної ієрархії (наприклад, майстер цеху, бригадир)?

- ✓ Жінка
- ✓ Чоловік

За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь

8 Чи мають місце гендерні упередження при прийомі на роботу на Ваше підприємство або при скороченні персоналу?

- ✓ Так
- ✓ Ні

За бажанням, наведіть приклади

9 Чи мають місце гендерні упередження у питаннях розвитку кар'єри на Вашому підприємстві?

- ✓ Так
- ✓ Ні

За бажанням, наведіть приклади

10 Чи мають місце гендерні упередження в оплаті праці на Вашому підприємстві?

- ✓ Так
- ✓ Ні

За бажанням, наведіть приклади

11 Оцініть своє сприйняття представників протилежної статі у трудовому колективі:

- ✓ Це рівноправні партнери
- ✓ Місце жінок, перш за все, у сім'ї, а чоловіків – у професійній діяльності
- ✓ Ці люди викликають у мене негативні емоції

12 Як часто на Вашому підприємстві виникають конфлікти, пов'язані з гендерними питаннями?

- ✓ Досить часто
- ✓ Іноколи
- ✓ Майже ніколи

13 З колегами протилежної статі Вас пов'язують перш за все:

- ✓ Схожі професійні інтереси, професійна підтримка,

- ✓ допомога у професійному розвитку
- ✓ Емоційна підтримка, дружба, особисті стосунки
- ✓ Прояви агресії, конфліктів, байдужості

14 Чи погоджуєтесь Ви з такими твердженнями?

- ✓ У нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок *(Так / Ні)*
- ✓ У нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки *(Так / Ні)*
- ✓ В нашій організації жінки мають такі ж самі можливості для самореалізації, як і чоловіки *(Так / Ні)*
- ✓ Жінки в нашій організації цінуються так само, як і чоловіки *(Так / Ні)*

15 Охарактеризуйте своє розуміння поняття "гендерна справедливість"

16 Чи є у Вас бажання підвищити рівень своєї гендерної компетентності (наприклад, взявши участь у спеціально організованому тренінгу)?

- ✓ Так
- ✓ Ні

ДОДАТОК В

Додаток 3

до Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту
підприємствами, установами та організаціями
(підпункт 1.6 пункту 1 розділу II)

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ для опитування працівників під час проведення гендерного аудиту

Посада	☐ до 18 років	☐ 46–49 років
Вік	☐ 19–35 років	☐ 50–59 років
	☐ 36–45 років	☐ 60 років і більше
Стать	☐ жінка	☐ чоловік
Наявність дітей до 14 років	☐ так	☐ ні
Стаж роботи на підприємстві, в установі, організації	☐ до 1 року	
	☐ 1–3 роки	
	☐ 5–10 років	
	☐ 10–15 років	
	☐ понад 15 років	
Сімейний стан	☐ одружена / одружений	
	☐ розлучена / розлучений	
	☐ удова / удівець	
	☐ неодружена / неодружений	
Освіта	☐ молодший бакалавр	
	☐ фаховий молодший бакалавр	
	☐ бакалавр	
	☐ спеціаліст	
	☐ магістр	
Чи пов'язана Ваша робота зі шкідливими умовами праці?	☐ так	
	☐ ні	

		так	ні
1.	Чи визначено Вашим підприємством, установою, організацією політику недискримінації та рівних гендерних можливостей (окремий документ; напрям корпоративної політики)? Якщо ні, чи вважаєте Ви важливим мати таку політику?		
2.	Чи включені положення щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до колективних договорів, угод (у разі колективно-договірного регулювання трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців)?		

Продовження додатку В

3.	Чи можете Ви отримати інформацію щодо стану справ у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на підприємстві, в установі, організації у вільному доступі (інформацію про кадровий склад із розподілом за статтю, їхнє представництво на керівних посадах, рух кадрів із розподілом за статтю тощо)?		
4.	Чи проходили Ви професійне навчання протягом останніх трьох років?		
5.	Чи проходили Ви навчання з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків протягом останніх трьох років?		
6.	Чи цікаві для Вас програми з особистого розвитку? Якщо так, то які з нижчевказаних:		
	<i>програми з наставництва</i>		
	<i>з лідерства</i>		
	<i>з питань комунікації та ведення переговорів</i>		
	<i>Інші</i>		
7.	Чи берете Ви участь у професійних мережах (внутрішніх та / або зовнішніх)?		
8.	Чи вважаєте Ви себе реалізованими у своїй професійній діяльності?		
9.	Чи було у Вас службове підвищення протягом останніх трьох років?		
10.	Чи вважаєте Ви, що за місцем Вашої роботи створюються належні умови для поєднання професійних і сімейних обов'язків?		
11.	Чи маєте Ви змогу працювати за гнучкими умовами? Якщо так, то за якими:		
	<i>гнучкий робочий графік</i>		
	<i>гнучкий графік відпусток</i>		
	<i>дистанційна робота</i>		
	<i>Інше</i>		
12.	Чи можете Ви за необхідності брати на роботу дитину? Якщо так, то чи забезпечує Ваше підприємство, установа, організація такі умови:		
	<i>кімната грудного вигодовування</i>		
	<i>дитяча кімната</i>		
	<i>дитячий куточок</i>		
	<i>пеленальні столики у вбиральнях</i>		
	<i>Інше</i>		

Продовження додатку В

	Якщо ні, то чи хотіли б Ви, щоб на Вашому підприємстві, у Вашій установі, організації були забезпечені умови перебування дитини у разі необхідності?		
13.	За допомогою яких із нижчезазначених способів Ви забезпечуєте догляд за дітьми та / або членами сім'ї, які потребують допомоги, протягом часу, коли ви знаходитесь на роботі?		
	<i>державні заклади денного перебування</i>		
	<i>приватні заклади денного перебування</i>		
	<i>догляд вдома із залученням фізичних осіб (у тому числі послуга з догляду за дитиною до трьох років „муніципальна няня”)</i>		
	<i>допомога роботодавця</i>		
	<i>догляд здійснює чоловік, дружина, партнер</i>		
	<i>догляд здійснює бабуся, дідусь, родичі, сусіди</i>		
	<i>Інше</i>		
14.	Чи допомагають Вам заходи, які вживаються на Вашому підприємстві, в установі, організації, у поєднанні професійних обов'язків та особистого життя? Дайте оцінку від 0 до 5 балів		
15.	Чи користувалися Ви правом на відпустку по догляду за дитиною? Якщо так, то якою тривалістю:		
	☐ менше 1 року		
	☐ 1–2 роки		
	☐ 2–3 роки		
	☐ до 6 років		
	☐ додаткова відпустка тривалістю 10 календарних днів		
	☐ відпустка при народженні дитини тривалістю до 14 календарних днів		
16.	Чи відчували Ви підтримку з боку колег та їх наставництво при поверненні з відпустки для догляду за дитиною?		
17.	Чи існує можливість „м'якого” повернення до роботи після відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами / відпустки для догляду за дитиною? Якщо так, то яка:		
	<i>сприяння у влаштуванні до закладів дошкільної освіти</i>		
	<i>створення умов для грудного вигодовування</i>		
	<i>організація догляду за дітьми</i>		
	<i>компенсаційні виплати для догляду за дітьми за межами підприємства, установи, організації</i>		

Продовження додатку В

	<i>оплачуваний вільний час для отримання медичних консультацій для малюків</i>		
	<i>гнучкий графік роботи / можливість працювати віддалено</i>		
	<i>Інше</i>		
18.	Чи враховуються Ваші потреби при організації на підприємстві, в установі, організації роботи в нічну зміну та позмінної роботи?		
19.	Чи відчуваєте Ви, що це допомагає Вам у роботі та сприяє кар'єрному зростанню?		
	<i>Так, це дало мені змогу виконувати мої функції, поєднуючи їх з виконанням сімейних обов'язків, та не вплинуло на кар'єрний розвиток</i>		
	<i>Частково, це сприяло досягненню балансу між робочими та сімейними обов'язками, але не кар'єрному розвитку</i>		
	<i>Це вплинуло на мій кар'єрний розвиток</i>		
20.	Чи важливе для Вас наставництво?		
21.	Чи стикались Ви з дискримінацією за ознакою статі (порушувалися Ваші права)? Якщо так, то коли:		
	<i>при працевлаштуванні</i>		
	<i>при направленні на навчання (перепідготовку)</i>		
	<i>при вступі (направленні) до закладів вищої освіти</i>		
	<i>під час професійної діяльності</i>		
	<i>в оплаті праці</i>		
	<i>інше</i>		
22.	Які, на Вашу думку, найбільш ефективні засоби реагування на дискримінацію за ознакою статі?		
	<i>Звернення до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини</i>		
	<i>Звернення до Урядового уповноваженого з питань гендерної політики</i>		
	<i>Звернення до уповноваженої особи органу виконавчої влади / органу місцевого самоврядування</i>		
	<i>Звернення до керівника</i>		
	<i>Звернення до уповноваженого з гендерних питань – радника керівника підприємства, установи, організації</i>		
	<i>Звернення до експертної ради з питань запобігання та протидії дискримінації за ознакою статі при Міністерстві соціальної політики України</i>		
	<i>Звернення до засобів масової інформації</i>		

Продовження додатку В

	<i>Звернення до суду</i>		
	<i>Звернення до державної установи „Урядовий контактний центр”</i>		
	<i>Звернення на „гарячі лінії” громадських об’єднань</i>		
	<i>Звернення до профспілкової організації</i>		
	<i>Інше</i>		
23.	Чи стикалися Ви коли-небудь із сексуальними домаганнями на роботі? Якщо так, то чи звертались Ви за допомогою:		
	<i>куди і як?</i>		
	Чи знаєте Ви людей, з якими це траплялося?		
24.	Чи стикалися Ви коли-небудь із іншими формами домагань та неприйнятною поведінкою на роботі?		
	Чи знаєте Ви людей, з якими це траплялося?		
25.	Чи були спрямовані на Вас сексистські висловлювання на робочому місці? Якщо так, то з боку кого вони були отримані:		
	<i>колеги</i>		
	<i>керівництво</i>		
	<i>клієнт / замовник / постачальних послуг</i>		
	<i>інші</i>		
26.	Чи відомі Вам випадки насильства за ознакою статі стосовно Ваших колег, у тому числі керівників? Якщо так, то які саме:		
	<i>приниження, знецінення, образи</i>		
	<i>погрози або застосування фізичної сили</i>		
	<i>примушування до будь-яких сексуальних дій</i>		
	<i>економічне насильство (зменшення розміру премій, примусу до додаткових матеріальних витрат тощо)</i>		
	<i>необгрунтовані вимоги, пов’язані з роботою, нереальні терміни виконання завдань, навмисне ненадання підтримки, навмисне невиконання або неналежне виконання доручень</i>		
	<i>кібердомагання через електронні повідомлення або соціальні мережі</i>		
27.	Чи знаєте Ви про випадки домашнього насильства стосовно Ваших колег?		
28.	Чи знаєте Ви, куди звертатися у випадку домашнього насильства?		
29.	Чи вважаєте Ви умови праці безпечними для життя і здоров’я?		

Продовження додатку В

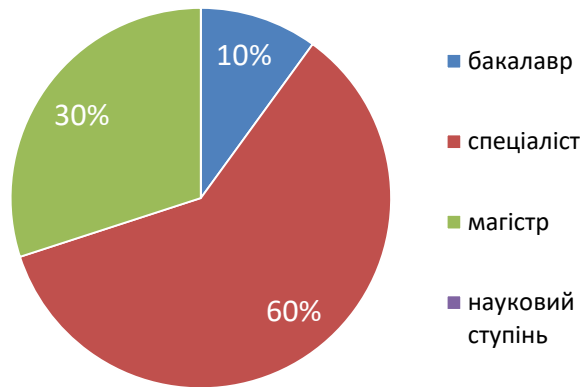
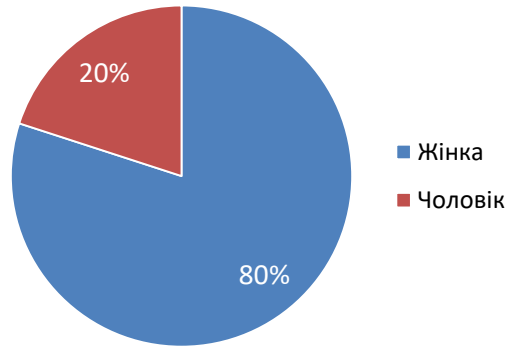
	На підприємстві забезпечено санітарно-побутові умови для працівників обох статей, у тому числі гардеробні, душові приміщення, туалетні кімнати, кімнати особистої гігієни жінок		
	На підприємстві забезпечено санітарно-побутові умови для працівників з інвалідністю		
30.	Яким чином, на Вашу думку, умови праці можна зробити більш безпечними та рівноправними? (може бути обрано декілька варіантів із нижченаведеного переліку)		
	Забезпечення належного освітлення		
	Обладнання офісів із відкритими приміщеннями		
	Створення умов для безперешкодного доступу до робочого місця, забезпечення транспортом працюючих вночі		
	Введення до складу конкурсних, дисциплінарних комісій і чоловіків, і жінок		
	Визначення однією з цінностей підприємства, установи, організації політики рівності на робочому місці та недопущення сексизму/		
	Дисциплінарні правила, процедури подання скарг із дотриманням конфіденційності та забезпеченням захисту від помсти постраждалих від сексуальних домагань та насильства		
	Інше		
29.	Чи вважаєте Ви, що у Вашому колективі справедлива оплата праці для всіх (при однаковій кваліфікації, при виконанні такої самої або схожої роботи в еквівалентних умовах, при виконанні різної за змістом, але рівноцінної за об'єктивними критеріями (кваліфікацією, інтенсивністю, відповідальністю, умовами праці)?		
30.	Чи вважаєте Ви, що у Вашому колективі забезпечено рівний доступ до отримання компенсацій та різних видів соціальної допомоги?		
31.	Чи вимагалися при Вашому працевлаштуванні відомості про Ваше особисте життя, сімейний стан, плани щодо народження дітей?		
32.	Чи берете Ви участь у заходах / дискусіях / робочих групах з питань діяльності Вашого підприємства, установи, організації? Якщо ні, то з якої причини:		
	не маю можливості		
	не маю бажання		
	такі заходи не проводяться		
	інше		
33.	Чи здійснюєте Ви гендерний аналіз у Вашій діяльності?		
34.	Що Вас мотивує у професійній діяльності? (може бути обрано не більше ніж три позиції)		

Продовження додатку В

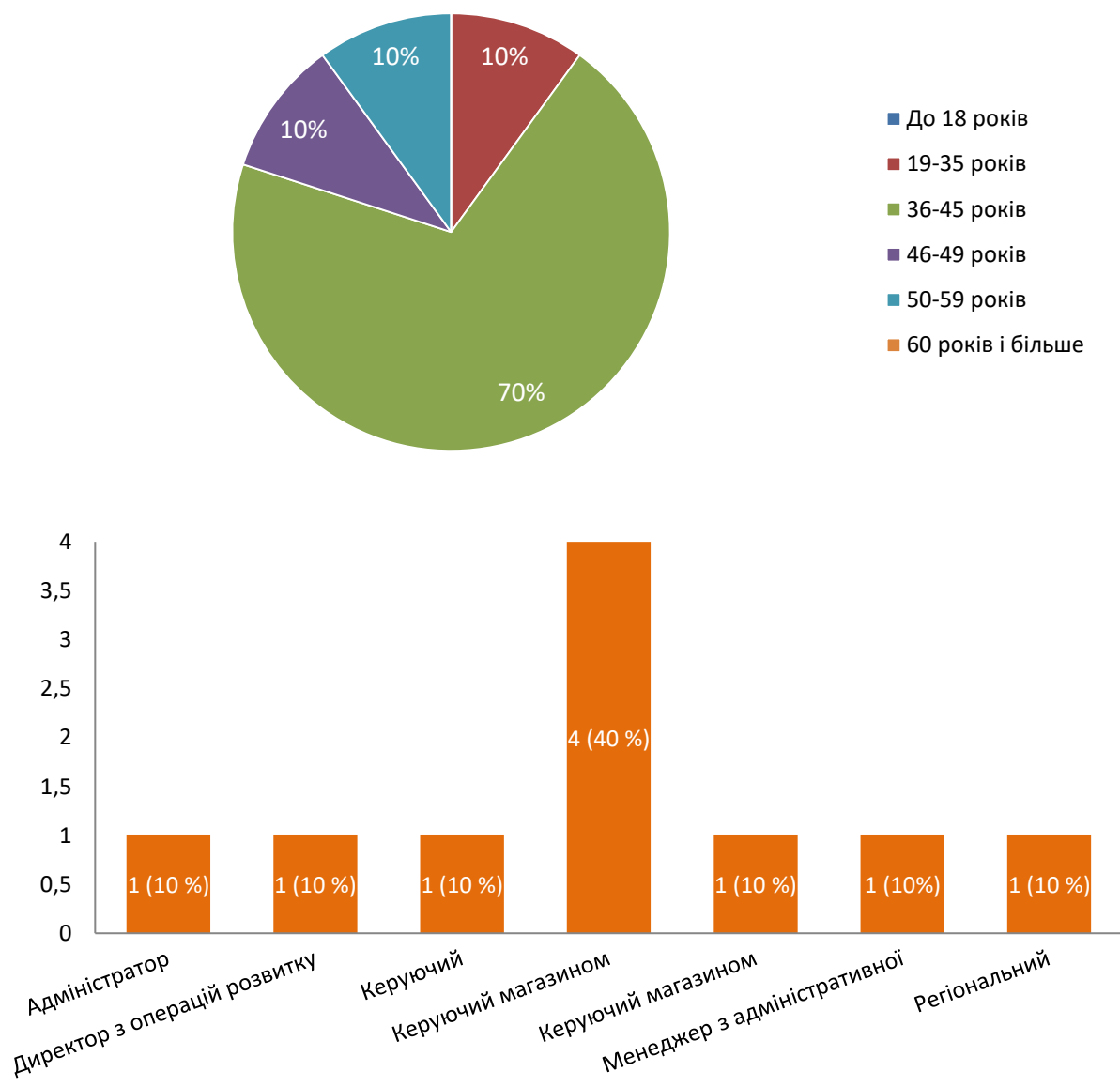
	<i>Престижність</i>		
	<i>Заробітна плата та матеріальні заохочення</i>		
	<i>Влада та вплив</i>		
	<i>Визнання</i>		
	<i>Відсутність бюрократії</i>		
	<i>Можливість принести користь суспільству</i>		
	<i>Цікава робота</i>		
	<i>Можливість реалізації своїх здібностей</i>		
	<i>Стабільність</i>		
	<i>Можливість кар'єрного зростання</i>		
	<i>Гарантований соціальний пакет</i>		
	<i>Склад колективу та можливість працювати в команді</i>		
	<i>Відраджень, налагодження нових контактів та знайомств у професійній сфері</i>		
	<i>Взаємодопомога та підтримка у колективі</i>		
	<i>Наявність корпоративної культури та проведення корпоративних заходів</i>		
	<i>Можливість професійного розвитку</i>		
	<i>Інший варіант</i>		

ДОДАТОК Г

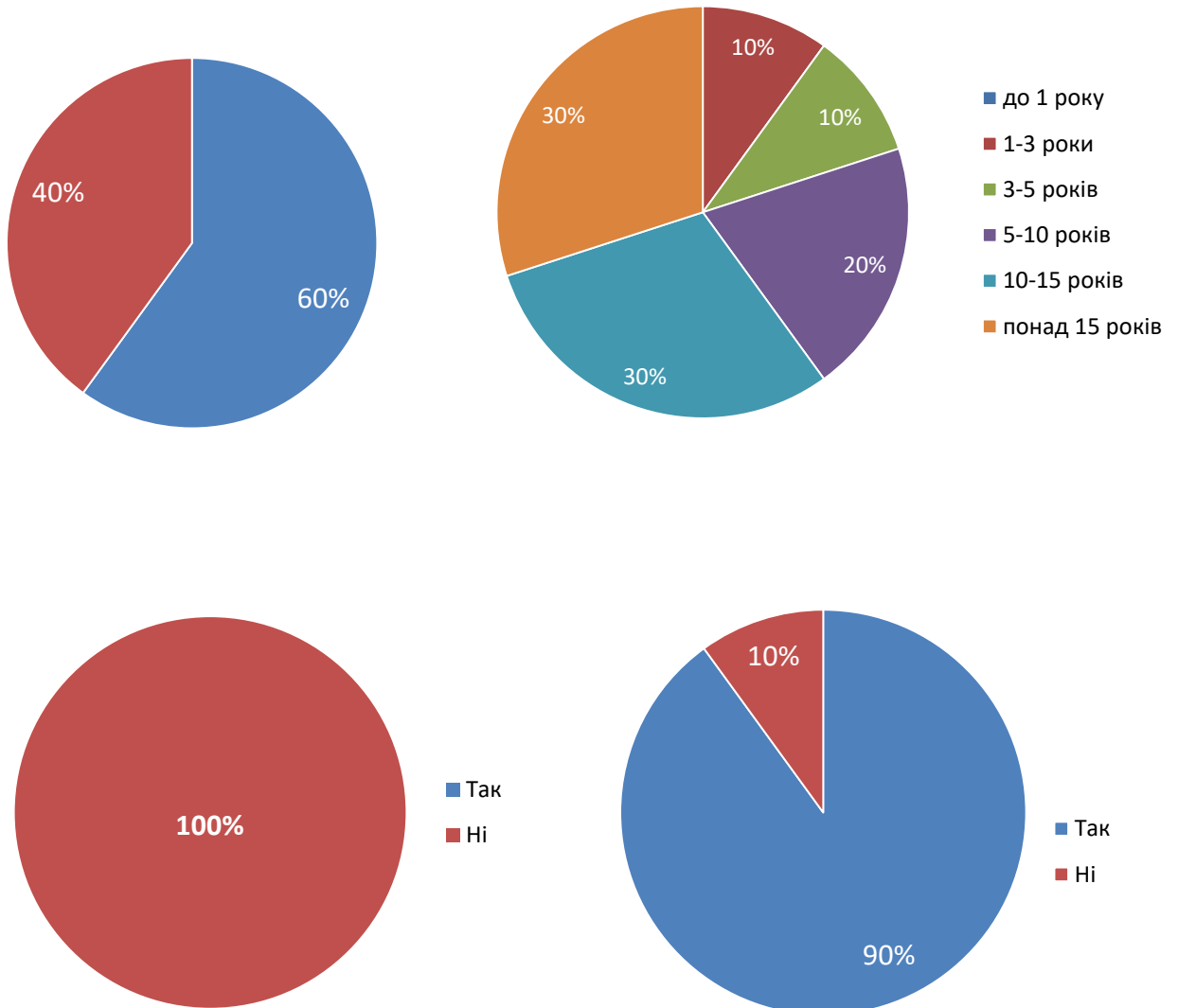
Результати проведення гендерного аудиту



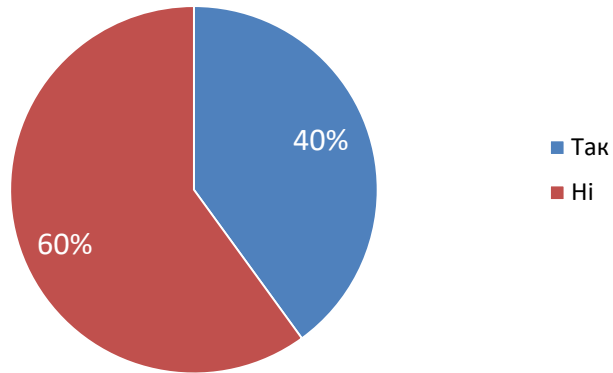
Продовження додатку Г



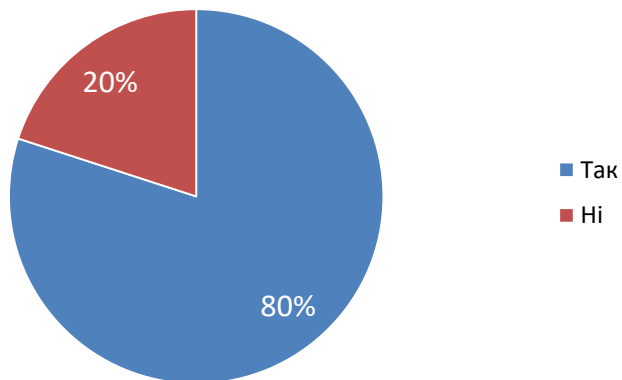
**Чи є у вас діти до
14 років?**



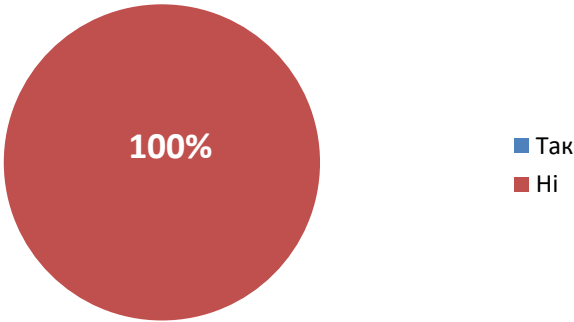
Чи визначено Вашим підприємством, установою, організацією політику недискримінації та рівних гендерних можливостей (окремий документ; напрям корпоративної політики)?



Чи можете Ви отримати інформацію щодо стану справ у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на підприємстві, рух кадрів із розподілом за статтю тощо?

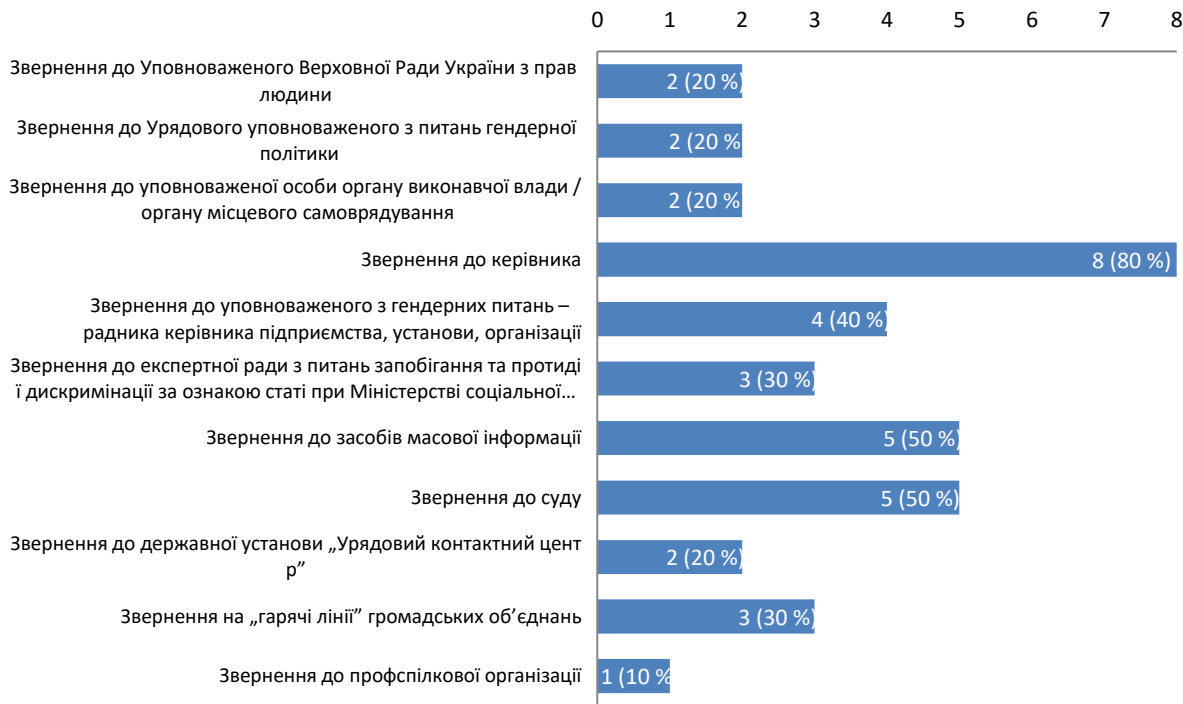


Чи проходили Ви навчання з питань забезпечання рівних прав та можливостей жінок і чоловіків протягом останніх трьох років?

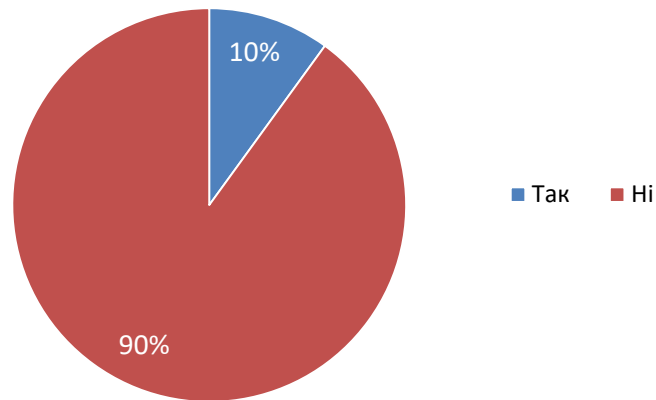


Які, на Вашу думку, найбільш ефективні засоби реагування на дискримінацію за ознакою статі?

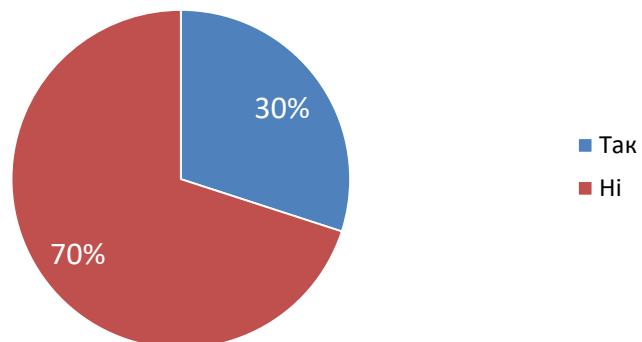
10 відповідей



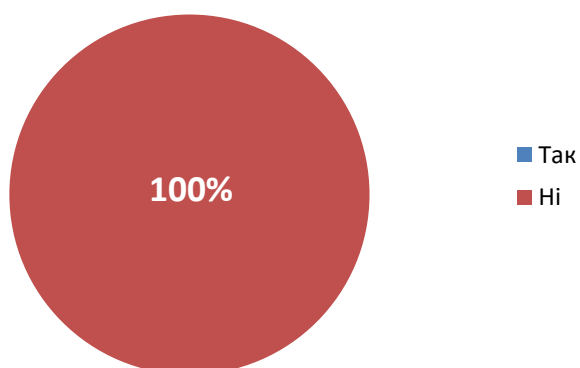
**Чи стикалися Ви з дискримінацією за ознакою статі
(порушувалися Ваші права?)**



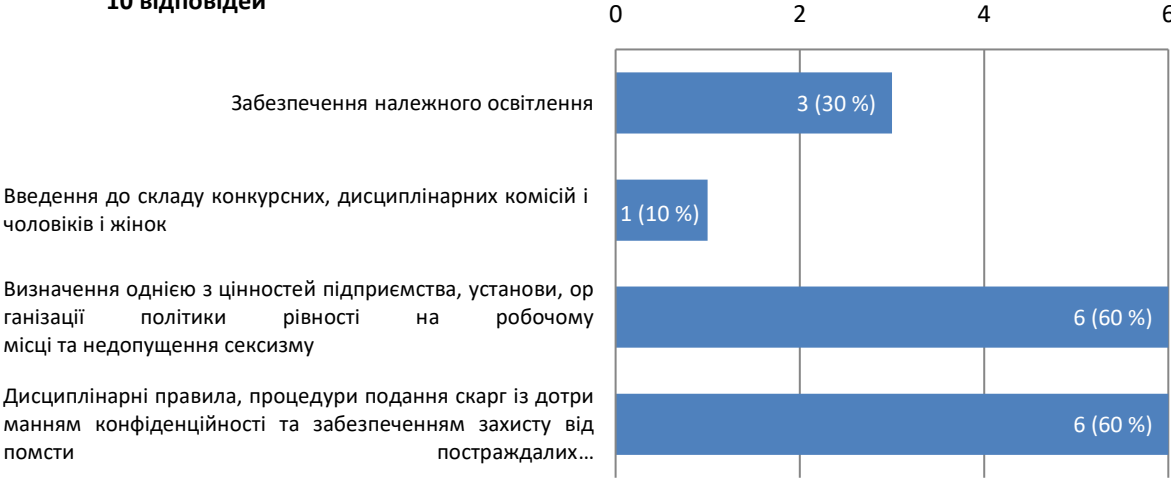
**Чи стикалися Ви коли-небудь із іншими формами домагань
та неприйнятною поведінкою на роботі?**



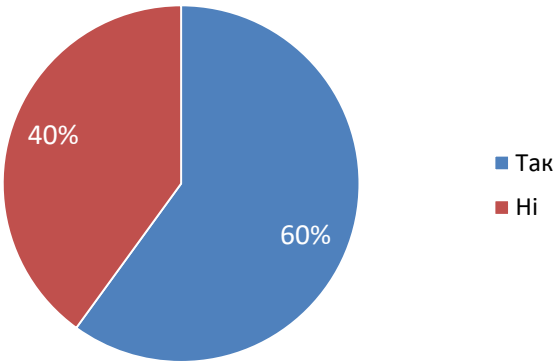
**Чи були спрямовані на Вас сексистські висловлювання
на робочому місці?**



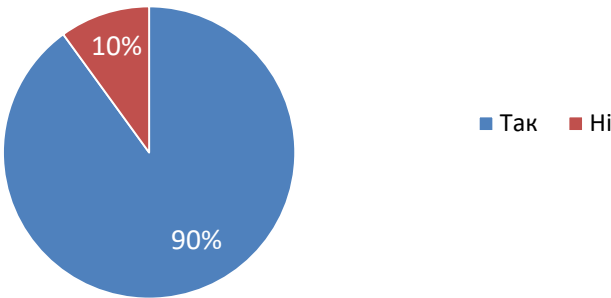
Яким чином, на вашу думку, умови праці можна зробити більш безпечними та рівноправними?
10 відповідей



Чи вважаєте Ви, що у вашому колективі справедлива оплата праці для всіх (при однаковій кваліфікації, при виконанні такої самої або схожої роботи в еквівалентних умовах, при виконанні різної за змістом, але рівноцінної за об'єктивними критеріями (кваліфікація))

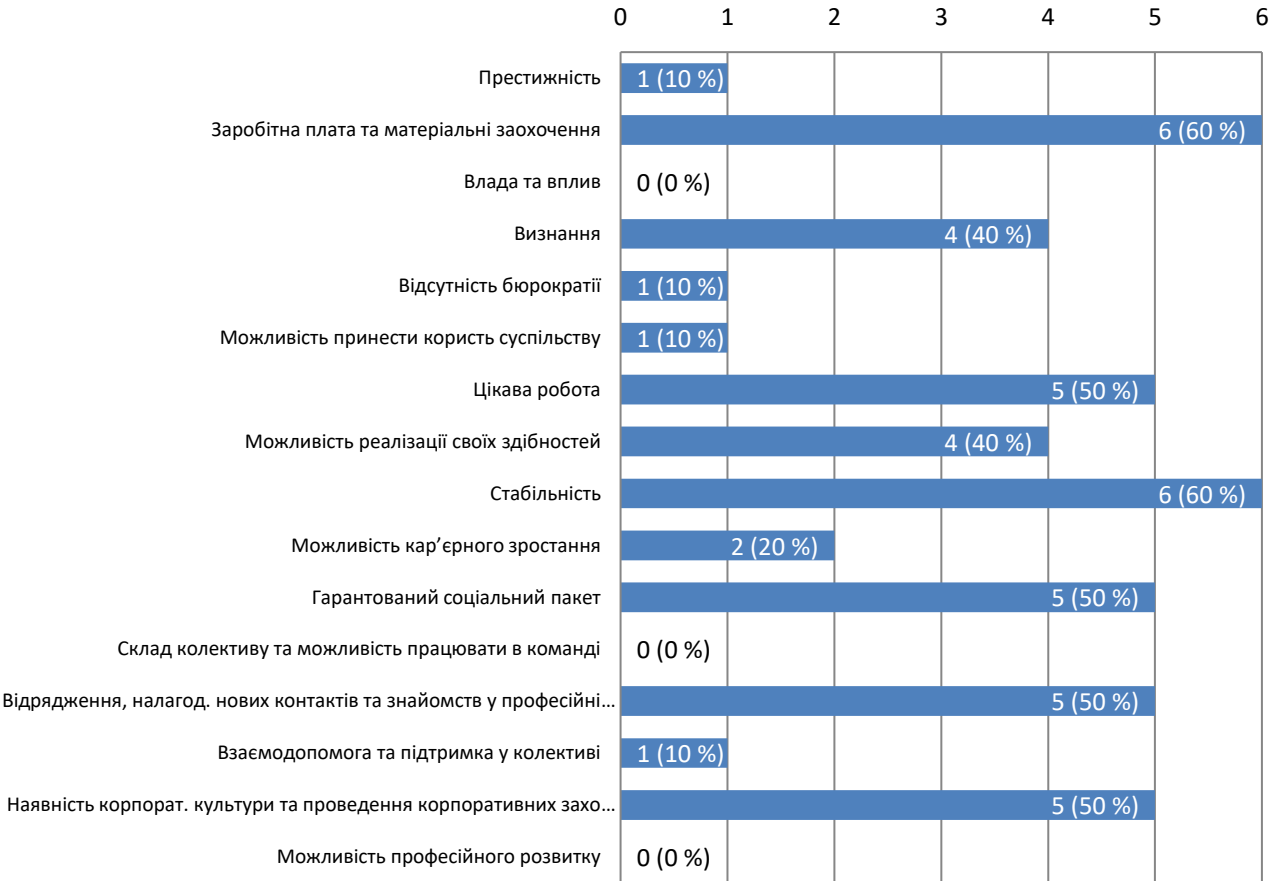


Чи вважаєте Ви, що у Вашому колективі забезпечено рівний доступ до отримання компенсацій та різних видів соціальної допомоги?



Що Вас мотивує у професійній діяльності?

10 відповідей



**Чи вимагалися при вашому працевлаштуванні відомості
про Ваше особисте життя, сімейний стан, плани щодо
народження дітей?**

