

## ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА БЛАГОПОЛУЧЧЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

©2021 ШАТІЛОВА О. В., ЯКОВЕНКО М. В.

УДК 159.922.1:331.1  
JEL Classification: I31; J16; J7; M10

Шатілова О. В., Яковенко М. В.

### Гендерна рівність як складова благополуччя на робочому місці

Останні дослідження у сфері управління бізнесом показують, що проблеми працівників бізнес-організацій тісно пов'язані з проблемами самих бізнес-організацій. Від благополуччя персоналу безпосередньо залежить ефективність діяльності бізнес-організації загалом і продуктивність її працівників зокрема. На шляху до досягнення цілей сталого розвитку зростає роль гендерної рівності в бізнес-організаціях. У статті розглянуто гендерні аспекти концепції благополуччя працівників бізнес-організації на робочому місці як комплексного підходу до управління бізнес-організаціями, орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку. Метою статті є обґрунтування гендерної рівності як основи добробуту працівників бізнес-організації. Для досягнення цієї мети було визначено зв'язок між сталим розвитком організації бізнесу та благополуччям працівників бізнес-організації. Під сталим розвитком слід розуміти економічне зростання, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу і сприяє вирішенню соціальних проблем, знаходженню балансу між економічним, екологічним і соціальним розвитком. Сталий розвиток бізнес-організації ґрунтується на принципі відповідального ведення бізнесу й інноваційному потенціалі, що відкриває нові можливості бізнесу для економічного зростання, а також екологічного та соціального благополуччя. Виділяються цифрові та нецифрові складові благополуччя працівників бізнес-організації. Нецифровими складовими благополуччя є психічне благополуччя, фізичне благополуччя, соціальне благополуччя, фінансове благополуччя. У контексті цифрової трансформації пропонується доповнити цей список цифровим благополуччям персоналу. Обґрунтовано, що гендерна рівність є одним із елементів програм благополуччя персоналу. Проаналізовано ключові гендерні проблеми у трудових відносинах, які яскраво виражаються у доступі до роботи, професійному зростанні та просуванні по службі, а також у представництві жінок на різних рівнях управління. На основі порівняльного аналізу стилів керівництва жінок і чоловіків та їх поведінки в організації було виявлено, що ефективність працівників організації визначається набором професійних знань і навичок, а не статтю. Систематизовано й охарактеризовано принципи досягнення гендерної рівності в рамках реалізації програм благополуччя на робочому місці, а також виокремлено проблеми реалізації такого підходу.

**Ключові слова:** сталий розвиток, гендерна рівність, добробут персоналу.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-141-149>

**Рис.:** 7. **Бібл.:** 20.

**Шатілова Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [olena.shatilova@kneu.ua](mailto:olena.shatilova@kneu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

**Scopus Author ID:** 55661335800

**Яковенко Марина В'ячеславівна** – студент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [maryna.yakovenko@kneu.ua](mailto:maryna.yakovenko@kneu.ua)

UDC 159.922.1:331.1  
JEL Classification: I31; J16; J7; M10

### Shatilova O. V., Yakovenko M. V. Gender Equality as a Well-being Component at the Workplace

Recent research in the field of business management shows that the problems of the company's employees are closely related to the problems of the company itself. The efficiency of a company, in general and the efficiency of its employees, in particular directly depend on the well-being of staff. On the way to achieving sustainable development goals, the role of gender equality in companies is growing. The article considers gender aspects of the concept of well-being at the workplace as an integrated approach to corporate management, focused on achieving sustainable development goals. The article is aimed at substantiating gender equality as the basis for the well-being of the company's employees. To fulfil this task, direct connection between the sustainable development of a company and the well-being of its employees was identified. Sustainable development is understood as economic growth that does not harm the environment and contributes to the resolution of social problems, finding a balance between economic, environmental and social development. The sustainable development of a company is based on the principle of responsible business conduct and innovative potential, thus opening up new business opportunities for economic growth, as well as environmental and social well-being. Digital and non-digital components of staff well-being are singled out. Non-digital components of well-being are mental well-being, physical well-being, social well-being, and financial well-being. Facing current digital transformation, we propose to supplement this list with the digital well-being of staff. It is substantiated that gender equality is one of the elements of the staff well-being programs. The key gender issues in labour relations are analyzed. These issues are clearly expressed in access to work, professional growth and promotion, and most of all in the representation of women

at different levels of management. Having compared the leadership style of women and men and their behaviour in a company, the authors come to conclusion that the staff efficiency is determined by a set of professional knowledge and skills, not gender. The principles of achieving gender equality are systematized and characterized within the concept of well-being at the workplace, and the problems of implementing such an approach are identified.

**Keywords:** sustainable development, gender equality, staff well-being.

**Fig.:** 7. **Bibl.:** 20.

**Shatilova Olena V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** olena.shatilova@kneu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

**Scopus Author ID:** 55661335800

**Iakovenko Maryna V.** – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** maryna.yakovenko@kneu.ua

**Вступ.** Враховуючи низку проблем, з якими стикнулося суспільство останніми десятиріччями, таких як бідність, забруднення навколишнього середовища, нерівність прав і можливостей для різних верств населення, забезпечення гідного рівня освіти й охорони здоров'я, обмеженість енергетичних ресурсів тощо, концепція сталого розвитку набуває все більшої популярності, в тому числі в управлінні бізнес-організаціями. Однією з цілей сталого розвитку є сприяння повній і продуктивній зайнятості, у тому числі на засадах інклюзії. У цьому контексті було розвинуто концепції різних видів діяльності набуло розвитку впровадження програм благополуччя (well-being), які сприяють забезпеченню підтримки високого рівня продуктивності персоналу, його розвитку, підвищення рівня лояльності та які є основою розкриття потенціалу кожного співробітника.

Останні дослідження у сфері управління бізнес-організацій показують, що проблеми співробітників тісно пов'язані з проблемами самої компанії. Від благополуччя персоналу безпосередньо залежить ефективність діяльності бізнес-організації, як і працездатність її працівників загалом. На шляху до досягнення цих цілей роль забезпечення гендерної рівності в бізнес-організаціях є без сумніву актуальною. Формування сприятливого робочого середовища з урахуванням інклюзивних аспектів у цілому та забезпечення гендерної рівності зокрема є основою сталого розвитку, а також створення комфортного робочого середовища, що є запорукою ефективності діяльності бізнес-організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досягнення гендерної рівності є пріоритетним напрямком діяльності переважної більшості міжнародних організацій, таких як ООН, зокрема ЮНІСЕФ та ООН-Жінки, Всесвітньої організації охорони здоров'я та інших. Вони зосереджують увагу на гендерній рівності не лише з точки зору соціальної справедливості, але й бачать у ній ресурс соціально-економічного розвитку, що прослідковується в їхніх стратегіях. Концепція благополуччя на робочому місці чітко описана в книзі «Благополуччя на роботі» («Wellbeing at Work») генерального директора Геллапа (Gallup) Джима Кліфтона та вченого Джима Хартера, в якій основна увага зосереджена на тому, щоб зробити організацію більш

ефективним місцем для роботи, створити відкриту культуру, яка характеризується творчістю та інноваціями, і сприяти розвитку організаційного клімату, який надає додаткові можливості для зростання як для співробітників, так і для організації [2]. На взаємозв'язку між добробутом і гендерною рівністю в організації наголошується у звіті групи компаній Коннект (Connect) «Благополуччя жінок на роботі» («Women's Wellbeing at Work») [16]. Тому реалізація концепції благополуччя, яка включає гендерну рівність і різноманітність в організаційній культурі, є необхідною вимогою сьогодення.

Проте, незважаючи на величезні зусилля міжнародного співтовариства, все ще існують реальні перешкоди для досягнення цих цілей. Враховуючи високу актуальність цього питання, забезпечення гендерної рівності як основи благополуччя на робочому місці розкрито не повністю і потребує більш детального вивчення, узагальнення та систематизації.

**Метою** статті є обґрунтування гендерної рівності як основи добробуту працівників бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання: визначено зв'язок між сталим розвитком організації бізнес-організації та благополуччям її працівників; виокремлено складові благополуччя працівників бізнес-організації; охарактеризовано гендерну рівність як один із елементів програм благополуччя співробітників бізнес-організації.

**Результати дослідження.** Сталий розвиток – це концепція, що виникла в 1970–1980 рр. на тлі визнання світовою спільнотою проблем розвитку суспільства і науки, обмеженості природних ресурсів та екологічної ситуації. ООН визначає концепцію сталого розвитку як розвиток, при якому поточна діяльність і задоволення потреб сучасного суспільства не тільки не завдають шкоди майбутнім поколінням, а знаходять між ними баланс. Крім того, під сталим розвитком розуміють економічне зростання, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу та сприяє вирішенню соціальних проблем, знаходженню балансу між економічним, екологічним і соціальним розвитком. У 2015 р. країни – члени ООН розробили план дій на благо людей, бізнесу та планети. Він включає сімнадцять цілей сталого розвитку (ЦСР), які впливають на всі сфери нашого по-

всього життя та ділової діяльності, а також сприяють благополуччю людства.

Концепція благополуччя є комплексним підходом, який включає різноманітні аспекти життя людини. Експерти Геллап (Gallup) виділили п'ять аспектів, які впливають на благополуччя людини: кар'єрний, соціальний, фінансовий, фізичний і суспільний [10]. Згідно зі «Звітом про щастя у світі» («World Happiness Report») за 2021 р. існує кореляція між досягненням сталого розвитку та благополуччям. Мережа з вироблення рішень у сфері сталого розвитку порівняла індекс ЦСР, який вимірює, наскільки країни перебувають у процесі досягнення ЦСР, та Індекс суб'єктивного самопочуття (Subjective well-being index), який є оціночним показником благополуччя. У результаті досліджень було встановлено, що країни з вищим показником індексу ЦСР, як правило, мають кращі результати з точки зору суб'єктивного благополуччя. Окрім того, аналіз показує, що сталий розвиток збільшує граничну віддачу з точки зору благополуччя [17].

Сталий розвиток бізнес-організації базується на принципі відповідального ведення бізнесу та інноваційному потенціалі, що відкриває нові можливості бізнесу для економічного зростання, а також екологічного та соціального благополуччя.

Принципи сталого розвитку тісно пов'язані з корпоративними цінностями, що складаються з чотирьох понять – лідерство (leadership), чесність (integrity), гнучкість (flexibility) та ефективність (efficiency), і утворюють англійське слово «LIFE» («Життя») як еталон сталого ведення бізнесу для співробітників – ключових ресурсів для розвитку будь-якої бізнес-організації.

У цьому контексті зростає роль фінської концепції «Благополуччя на роботі» («Työhyvinvointi»). Чартерний інститут персоналу та розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development) визначає благополуччя як

«створення середовища для сприяння стану задоволеності, який дозволяє працівникам процвітати та повністю реалізувати свій потенціал на благо себе та своєї організації» та виділяє п'ять сфер благополуччя: здоров'я, робота, цінності/принципи, колективне/соціальне та особистісне зростання [9]. Якщо хоча б одна з цих галузей не задоволена – людина не може повністю присвятити себе роботі. Звідси можна зробити висновок, що внаслідок покращення благополуччя своїх співробітників зростає рівень їх залученості, а отже, зростає результативність та ефективність бізнесу.

На рис. 1 показаний зв'язок між рівнями ефективності організації та загальним благополуччям персоналу.

Благополуччя є основою підтримки оптимального балансу фізичної, емоційної, розумової та духовної енергії працівників бізнес-організації. Таке робоче середовище не тільки забезпечує досягнення високих результатів, але й сприяє прийняттю якісно нових рішень і впровадженню інновацій. І навпаки, працівник, який відчуває проблеми зі здоров'ям, застій на роботі та високий рівень стресу, має низьку вмотивованість і продуктивність.

Згідно з даними дослідження Інституту Лаймад (Limeade Institute) працівники з вищим рівнем благополуччя з більшою ймовірністю відчувають залученість, насолоджуються своєю роботою та є лояльними до своєї організації [7].

Окрім того, інтегрована концепція благополуччя на робочому місці зменшує необхідність усунення негативних наслідків роботи за рахунок вивільнення ресурсів для інвестування в інші сфери та сприяє збільшенню індивідуального і командного внесків у продуктивність бізнес-організації [12].

У постінформаційному суспільстві все більше бізнес-організацій доходять до думки, що їх співробітники (люди) є найважливішим ресурсом. Адже саме людина є джерелом

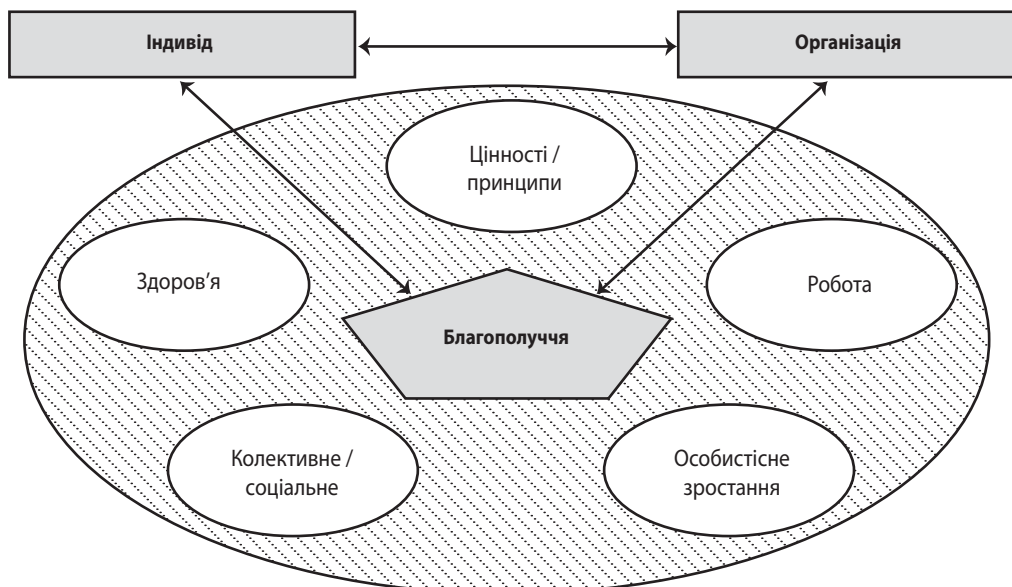


Рис. 1. Модель п'яти галузей благополуччя Чартерного інституту персоналу та розвитку

Джерело: складено авторами на основі [9].

і носієм інноваційних перетворень. Відповідно до цього починають впроваджуватися і реалізовуватися програми благополуччя співробітників. Бізнес-організації, які почали приділяти увагу благополуччю своїх працівників, виграють не тільки від підвищення рівня залучення та утримання співробітників, але й від подальшого підвищення продуктивності їх праці. Це безпрограшна стратегія («win-win»), коли виграють і роботодавець, і працівник.

Підвищення ефективності роботи персоналу бізнес-організації відбувається шляхом його відновлення. Цифрова трансформація світу та бізнесу створила нову реальність – безперервну роботу 24/7. Ще у 2018 р. аналітики «Делойт» («Deloitte») визначили тенденції розвитку персоналу та його добробуту. Зокрема, за даними проведених досліджень, понад 4 0% респондентів стикалися з високим навантаженням, що негативно вплинуло на їх продуктивність, здоров'я та стабільність у сім'ї [13]. Благополуччя працівників забезпечує корпоративне благополуччя як частину стратегії ефективності. На нашу думку, з розвитком пандемії COVID-19 ці тенденції лише посилилися, оскільки цифрова складова роботи в умовах карантинних обмежень значно зросла. Відповідно, ми пропонуємо розрізняти цифрову та нецифрову складові добробуту персоналу.

Зважаючи на те, що під благополуччям слід розуміти стан оптимального здоров'я, щастя та відчуття покликання людини, у центрі уваги концепції благополуччя персона-

лу має бути співробітник бізнес-організації, його фізична енергія, емоційна та психічна залученість. Відповідно, нецифровими складовими благополуччя є психічне благополуччя, фізичне благополуччя, соціальне благополуччя та фінансове благополуччя [18]. У контексті цифрової трансформації ми пропонуємо доповнити цей список цифровим благополуччям персоналу. На рис. 2 подано перелік складових благополуччя працівників бізнес-організації і приклади типових програм їх забезпечення.

Програми благополуччя працівників особливо важливі для молоді. «Міленіали», які зараз становлять більше половини робочої сили в багатьох країнах, витрачають майже вдвічі більше часу на «догляд за собою», ніж покоління «бебі-бумерів» (1943–1963 рр. народження). Це призвело до появи великої кількості додатків для когнітивно-поведінкової терапії та онлайн-коучинг-сесій з особистісного та професійного зростання [14]. За рівнем зрілості розрізняють такі програми добробуту персоналу: програми благополуччя як охорона здоров'я, програми благополуччя для особистісного розвитку співробітників, програми добробуту як стратегії організаційної ефективності, а також програми добробуту для суспільного блага (рис. 3).

За даними аналітиків «Делойт» («Deloitte»), третина українських організацій (31 %) розробляють програми благополуччя співробітників виключно навколо охорони їх здоров'я, тоді як лише 16 % реалізують більш комплекс-

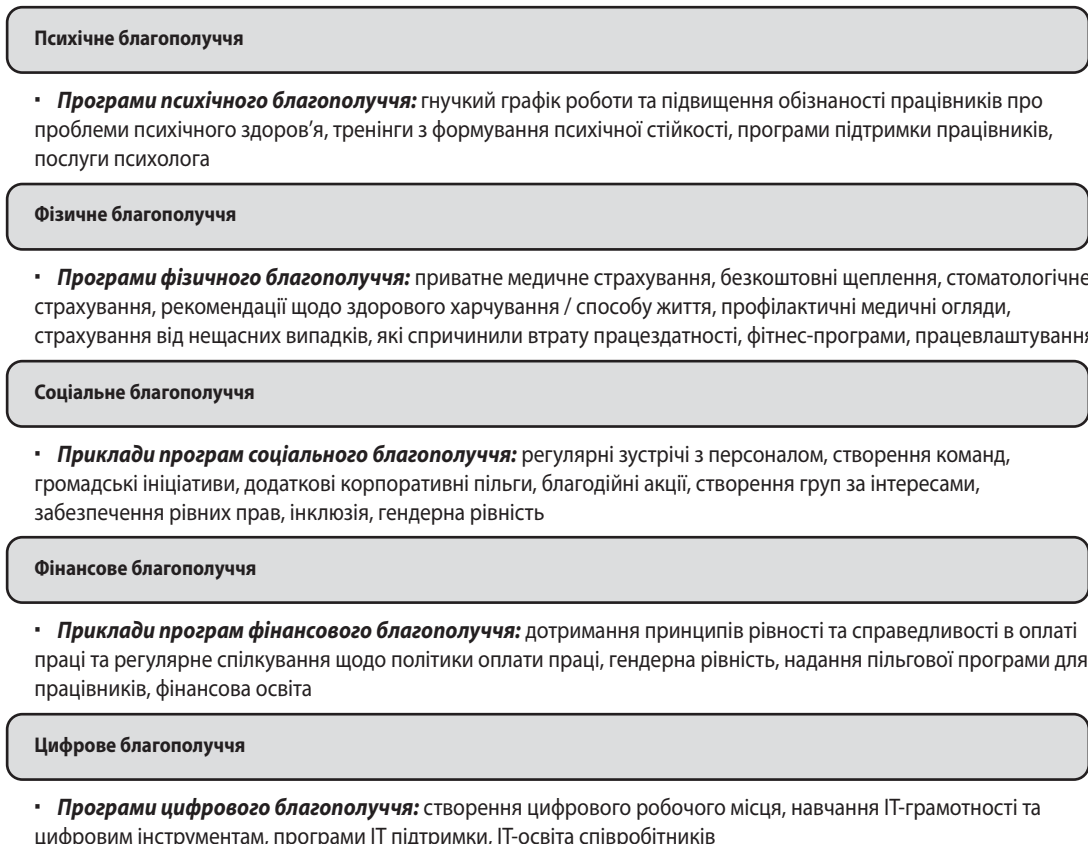


Рис. 2. Складові благополуччя працівників бізнес-організації

Джерело: складено авторами на основі [18]

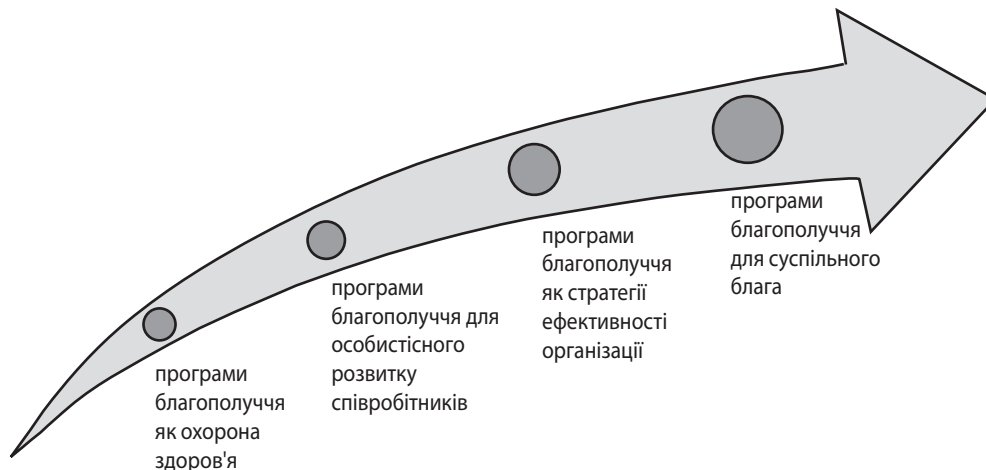


Рис. 3. Програми благополуччя працівників бізнес-організації за рівнем зрілості

Джерело: складено авторами на основі [18]

сні стратегії благополуччя як суспільного блага [18]. Реалізація заходів щодо запобігання нещасним випадкам, збереження здоров'я працівників на виробництві, забезпечення медичного страхування значно скорочують прогули та підвищують лояльність персоналу. Програми благополуччя для особистісного розвитку персоналу сприяють створенню та підтримці сприятливого робочого середовища.

Ставлення до благополуччя як складової стратегії організаційної ефективності допомагає співробітникам підтримувати високий рівень енергії, цілеспрямованості та стійкості на роботі, а також є основою їх професійного зростання. Найбільш зрілими є програми благополуччя, орієнтовані на сталий розвиток, важливим елементом яких є забезпечення рівних прав і можливостей, зокрема, гендерна рівність.

Гендерна рівність передбачає рівні можливості для самореалізації жінок і чоловіків, гарантії дотримання прав і свобод з урахуванням особливостей статей, взаємної та спільної відповідальності в процесі життя. XXI століття – це період егалітарних ролей, коли чоловіки та жінки рівні у своїх правах [11]. Відповідно до «Звіту про гендерну політику» («Gender Policy Report») гендерна рівність безпосередньо пов'язана з вищим рівнем задоволеності життям серед жителів більш рівних країн, тоді як статистика країн з меншою рівністю показує, що вони менш задоволені своїм життям [1].

Таким чином, забезпечуючи гендерну рівність на робочому місці, бізнес-організації мають можливість не лише покращити благополуччя своїх співробітників, підвищуючи тим самим продуктивність та ефективність компанії, а й стати амбасадорами досягнення цілей сталого розвитку.

Забезпечення гендерної рівності в бізнес-організаціях має особливе значення, оскільки в жодній сфері така дискримінація не сприймається так гостро, як у трудових відносинах, і має прямий зв'язок із благополуччям на робочому місці. Хоча нерівність стосується обох статей, гендерні проблеми є найбільш поширеними серед жінок – стійкі

гендерні стереотипи, відсутність рівних можливостей і більша вразливість жінок до багатьох форм дискримінації, які поширюються у доступі до роботи, професійного зростання та оплати праці.

Жінки становлять понад 50 % населення світу, але на них припадає лише 37 % світового ВВП і лише 39 % світової робочої сили [15]. Незважаючи на принцип рівної оплати, встановлений Генеральною Асамблеєю ООН у 1948 р., гендерний розрив у оплаті праці залишається на рівні близько 20 % у всьому світі. Відповідно до звіту про гендерний розрив у оплаті праці за 2021 р. у 2021 р. жінки заробляють лише 0,82 долара на кожен долар чоловіка, що на один цент більше, ніж у 2020 р. [4].

Проблеми забезпечення гендерної рівності особливо яскраво проявляються у представництві жінок на різних рівнях управління бізнес-організаціями. Як видно з рис. 4 і 5, жінки рідше наймаються на керівні посади та набагато рідше – 79 жінок на кожні 100 чоловіків – які просуваються до вищих рівнів управління бізнес-організаціями. Слід також зазначити, що ця частка суттєво не змінюється майже три десятиліття поспіль [3].

В управлінській практиці гендерні аспекти охоплюють особливості різних підходів до лідерства, ставлення до роботи, відмінності ділових і психологічних якостей чоловіків і жінок. Хоча дослідження показують, що лідерство жінок у бізнесі є важливим фактором сталого розвитку та зростання як на рівні країни, так і окремої бізнес-організації, більшість жінок займають посади в управлінській ієрархії нижчої та середньої ланки, тоді як чоловіки переважають серед топ-менеджерів. Розбіжності між керівниками обох статей, які займають керівні посади, спостерігаються і в оцінюванні їх своїх ролей в управлінні бізнес-організацією. Якщо чоловіки сприймають свою діяльність як низку взаємовигідних угод з підлеглими, то жінки вважають своїм головним завданням перетворення особистих цілей підлеглих на цілі бізнес-організації.

Слід зазначити, що принципових відмінностей між чоловіками і жінками в плані ефективності управління немає, але в певних ситуаціях і ролях ефективніші чоловіки,



Рис. 4. Просування кар'єрою за статтю, 2020 р.

Джерело: складено авторами на основі [3]

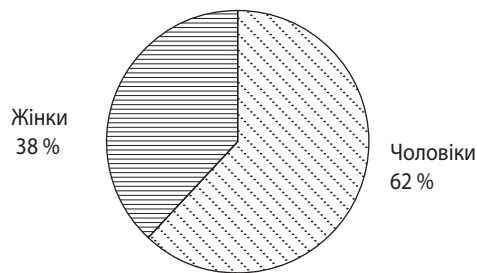


Рис. 5. Керівні посади за статтю, 2020 р.

Джерело: складено авторами на основі [3]

в інших – жінки. Наприклад, чоловік вважається більш «ефективним» у постановці цілей організації, а жінка – в мотивації персоналу. У професійній сфері є такі «сильні» якості жінок-лідерів, як прагнення до чогось нового, радикальність, висока чуйність, турбота про людей, націленість на взаємодію з підлеглими, саме ті якості, які необхідні для моделі сучасного ефективного управління [20]. Діяльність жінки-керівника, на відміну від чоловіка, спрямована на послідовні, поступові досягнення без орієнтації на швидкий результат. Жінки мають детальний і виважений підхід до управління. Жінки-менеджери характеризуються «фінансовою підкованістю» у детальному плануванні. Жінки часто використовують інтуїцію у своїх рішеннях, але вони за своєю суттю ризиковані. Ця стратегія послідовності, на нашу думку, в певних випадках є вдалою. Згідно з дослідженнями німецьких і британських учених, жіночі організації є більш стабільними, а бізнес-організації, якими керують чоловіки, постійно відчувають боротьбу [19]. Коли йдеться про цінності на робочому місці, чоловіки най більше цінують результати, досягнуті своїми зусиллями, а не іншими.

Вони віддають перевагу самостійній, роздільній роботі і навіть в команді можуть працювати окремо. Тоді як жінки найбільше цінують спілкування та розвиток стосунків у колективі, співпрацю для досягнення спільних цілей та вдосконалення способів і методів роботи, а також людей, які їх оточують [5].

Враховуючи всі описані вище відмінності, чоловіки та жінки мають величезну силу, а об'єднуючись, вони стають ще сильнішими. Команди з неоднорідним гендерним складом ефективніше вирішують нетривіальні завдання і краще реагують на нові виклики. Це особливо важливо

для створення чогось інноваційного – занадто однорідні команди з часом стають негнучкими і втрачають креативність.

Це підтверджує опитування «Різноманітність та інновації» («Diversity and innovation»), яке було проведено «Бостонською консалтинговою групою» («Boston Consulting Group»).

У результаті дослідження було виявлено сильну кореляцію між різноманітністю управлінських команд та загальними інноваціями. Як видно з рис. 6, бізнес-організації, які сприяють різноманітності, не лише більш інноваційні, але й генерують більш високі прибутки [8].

При цьому цілеспрямоване забезпечення гендерної рівності в бізнес-організації є дуже делікатним завданням для менеджерів з персоналу. Парадоксально, але благий намір може порушити юридичну заборону дискримінації за ознакою статі.

Наприклад, якщо з-поміж кандидатів, однаково відповідних за своїми професійними якостями, роботодавець надасть перевагу комусь виключно за статтю, відмовляючись від інших, тому що в колективі занадто багато жінок або, навпаки, чоловіків, то це буде вважатися дискримінацією.

Основними принципами на шляху досягнення гендерної рівності в рамках концепції благополуччя працівників бізнес-організації мають бути: об'єктивна організаційна політика та практика підбору та просування працівників; політика балансу між роботою та особистим життям; рівні можливості для просування по службі; корпоративна культура, що підтримує гендерну рівність; а також реалізація програм професійного розвитку, а саме навчання та коучинг для жінок (рис. 7).

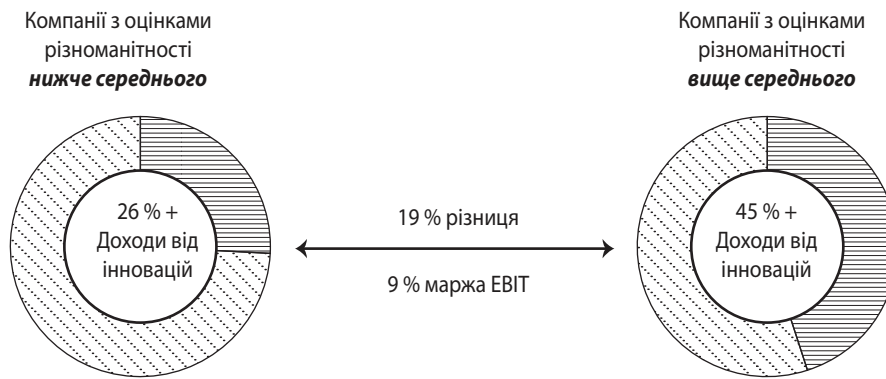


Рис. 6. Дохід від інновацій від різноманітних лідерських команд, 2017 р.

Джерело: складено авторами на основі [8]

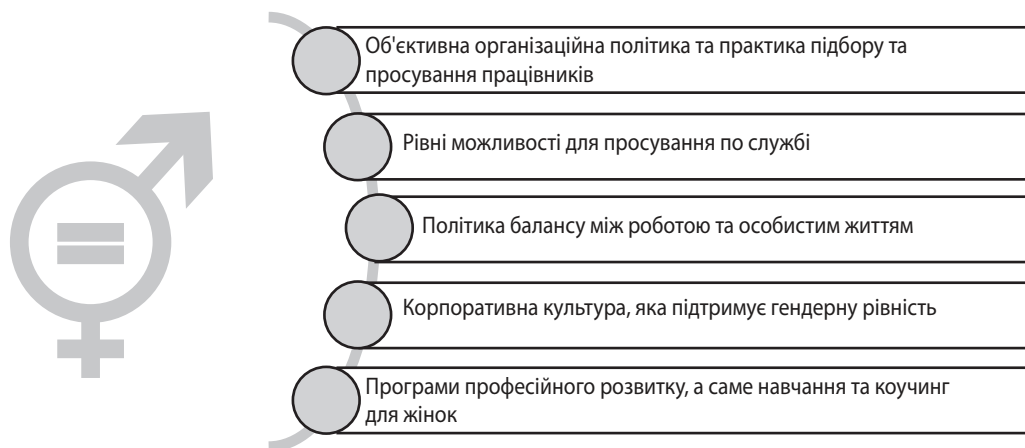


Рис. 7. Принципи досягнення гендерної рівності в рамках реалізації програм добробуту працівників бізнес-організації

Джерело: складено авторами

Запровадження політики набору та просування по службі, які не мають стереотипів, є ключем до покращення гендерної різноманітності в команді. Також важливо підкреслити важливість рівної підтримки та ставлення до всіх працівників незалежно від статі. Важливим аспектом розвитку гендерної різноманітності є впровадження політики, яка підтримує баланс між роботою та особистим життям як для жінок, так і для чоловіків. Ця політика повинна включати гнучкий графік роботи, відпустку по догляду за дитиною, а також у разі інвалідності члена сім'ї та безпечне робоче середовище. Для покращення гендерної різноманітності в бізнес-організації рекомендується забезпечити рівний доступ до програм навчання та кваліфікації для обох статей.

Цей крок забезпечує більш широке використання потенціалу працівників та їх професійної кваліфікації. Відкрита корпоративна культура є одним із важливих кроків для покращення гендерного представництва на робочому місці.

Культура рівності дозволяє кожному співробітнику розвиватися та бути успішним. Крім того, згідно з дослі-

дженням «КПМГ» («KPMG»), якщо жінки мають успішний приклад для наслідування, то вони, швидше за все, будуть більш впевнені, що впораються з роботою [6]. Саме тому бізнес-організації заохочуються впроваджувати програми коучингу для подальшої мотивації жінок до професійного розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.**

У результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що політика благополуччя співробітників у постінформаційному суспільстві, яка включає гендерну рівність і різноманітність, є основоположною для бізнес-організацій, які прагнуть створити краще робоче середовище, а також забезпечити організаційну ефективність за рахунок досягнення цілей сталого розвитку.

Вивчення стану забезпечення гендерної рівності в бізнес-організаціях показало, що це питання особливо гостро стоїть у трудових відносинах і має ряд проблем, які яскраво виражені у доступі до роботи, професійному зростанні й оплаті праці, а найбільше – у представництві жінок на різних рівнях управління. На основі порівняльної характеристики стилів керівництва жінок і чоловіків та їх

поведінки в організації виявлено, що ефективність працівників організації визначається набором професійних знань і навичок, а не статтю.

Крім того, поєднання чоловічих і жіночих професійних аспектів є рушійною силою успіху бізнес-організації. Крім того, бізнес-організації з гендерно-різнорідними командами характеризуються не лише креативністю та інноваційністю, а й кращими фінансовими показниками.

Перспективами подальших досліджень є вивчення готовності менеджерів до реалізації основних ідей концепції благополуччя працівників бізнес-організації, що включає гендерну рівність і різноманітність.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Audette A. The Gender Policy Report. Gender Equality Supports Happiness and Well-Being. University of Minnesota. 2019. URL: <https://genderpolicyreport.umn.edu/gender-equality-supports-happiness>
2. Clifton J. Wellbeing at Work. Gallup Press, 2021. 340 p.
3. Coury S., Huang J., Kumar A., Prince S., Krivkovich A., Yee L. Women in the Workplace. McKinsey, 2020 URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>
4. Global Gender Gap Report 2021 // World Economic Forum. 2021. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
5. Gray J. Men are from Mars, Women are from Venus: A Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in Your Relationships. Harper Paperbacks, 2012. 368 p.
6. KPMG Women's Leadership Study. Moving Women Forward into Leadership Roles // KPMG. 2015. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ph/pdf/ThoughtLeadershipPublications/KPMGWomensLeadershipStudy.pdf>
7. Limeade and Quantum Workplace. 2016 Well-being & Engagement Report. 2016. URL: <https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf>
8. Lorenzo R., Voigt N., Tsusaka M., Krentz M., Abouzahr K. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. Boston Consulting Group, 2017. URL: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018\\_tcm9-207935.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018_tcm9-207935.pdf)
9. Policy report // CIPD. 2016. URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda\\_2016-first-steps-full-potential\\_tcm18-10453.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda_2016-first-steps-full-potential_tcm18-10453.pdf)
10. Rath T., Harter J. The Five Essential Elements of Well-Being // GALLUP. 2010. URL: <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>
11. Shatilova O., Soboljeva T., Vostryakov O. Gender equality in the energy sector: analysis and empowerment. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2021. Vol. 24 (4). P. 19–42. URL: <https://epj.min-pan.krakow.pl/Gender-equality-in-the-energy-sector-analysis-and-empowerment,143505,0,2.html>
12. Volini E., Van Durme Y., Mallon D. Designing work for well-being // Deloitte Insights. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>
13. Welfare and stability of staff // Deloitte. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/>

[human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-7.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-7.pdf)

14. Welfare and stability of staff: increasing employee efficiency through recovery. Chapter seven of the 2018 Deloitte Global Human Capital Trends Report // Deloitte. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-7.pdf>

15. Women Matter: Ten years of insights on gender diversity // McKinsey. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>

16. Women's Wellbeing at Work. APPG. 2020 URL: <https://connectpa.co.uk/wp-content/uploads/2021/02/Women-and-work-Annual-report-2020.pdf>

17. World Happiness Report. UN Sustainable Development Solutions Network. 2020. URL: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>

18. Дослідження добробуту співробітників: визначення шляху до успіху // Делойт. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/Survey%20on%20well-being%20at%20work.pdf>

19. Пампуха Л. О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. 2009. URL: [http://novyn.kpi.ua/2009-1/08\\_Lompuh.pdf](http://novyn.kpi.ua/2009-1/08_Lompuh.pdf)

20. Шевченко Л., Кобікова Ю., Ламаш І. В. та ін. Гендер у психолого-соціологічних дослідженнях : навч. посіб. Київ : [б. в.], 2015. 148 с.

## REFERENCES

- Audette, A. "The Gender Policy Report. Gender Equality Supports Happiness and Well-Being". University of Minnesota. 2019. <https://genderpolicyreport.umn.edu/gender-equality-supports-happiness>
- Clifton, J. *Wellbeing at Work*. Gallup Press, 2021.
- Coury, S. et al. "Women in the Workplace". McKinsey, 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>
- "Doslidzhennia dobrobutu spivrobotnykiv: vyznachennia shliakhu do uspiakhu" [Employee Well-being Research: Identifying the Path to Success]. Deloitte. 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/Survey%20on%20well-being%20at%20work.pdf>
- "Global Gender Gap Report 2021". World Economic Forum. 2021. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- Gray, J. *Men are from Mars, Women are from Venus: A Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in Your Relationships*. Harper Paperbacks, 2012.
- "KPMG Women's Leadership Study. Moving Women Forward into Leadership Roles". KPMG. 2015. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ph/pdf/ThoughtLeadershipPublications/KPMGWomensLeadershipStudy.pdf>
- "Limeade and Quantum Workplace. 2016 Well-being & Engagement Report. 2016". <https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf>
- Lorenzo, R. et al. "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation". Boston Consulting Group, 2017. [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018\\_tcm9-207935.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018_tcm9-207935.pdf)



"Policy report". CIPD. 2016. [https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda\\_2016-first-steps-full-potential\\_tcm18-10453.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda_2016-first-steps-full-potential_tcm18-10453.pdf)

Pampukha, L. O. "Henderni aspekty efektyvnoho menedzhmentu" [Gender Aspects of Effective Management]. 2009. [http://novyn.kpi.ua/2009-1/08\\_Lompuh.pdf](http://novyn.kpi.ua/2009-1/08_Lompuh.pdf)

Rath, T., and Harter, J. "The Five Essential Elements of Well-Being". GALLUP. 2010. <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>

Shatilova, O., Sobolieva, T., and Vostryakov, O. "Gender equality in the energy sector: analysis and empowerment". Polityka Energetyczna - Energy Policy Journal. 2021. <https://epj.min-pan.krakow.pl/Gender-equality-in-the-energy-sector-analysis-and-empowerment,143505,0,2.html>

Shevchenko, L. et al. *Hender u psykholoho-sotsiologichnykh doslidzhenniakh* [Gender in Psychological and Sociological Research]. Kyiv, 2015.

Volini, E., Van Durme, Y., and Mallon, D. "Designing work for well-being". Deloitte Insights. 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

"Welfare and stability of staff: increasing employee efficiency through recovery. Chapter seven of the 2018 Deloitte Global Human Capital Trends Report". Deloitte. 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-7.pdf>

"Welfare and stability of staff". Deloitte. 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-7.pdf>

"Women Matter: Ten years of insights on gender diversity". McKinsey. 2017. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>

"Women's Wellbeing at Work". APPG. 2020. <https://connectpa.co.uk/wp-content/uploads/2021/02/Women-and-work-Annual-report-2020.pdf>

"World Happiness Report". UN Sustainable Development Solutions Network. 2020. <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>

Стаття надійшла до редакції 09.11.2021 р.