

SPOŁECZNA ROLA KOBIEŃ W ZARZĄDZANIU
THE SOCIAL ROLE OF WOMEN IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

SYLWIA KOWALSKA-MYŚLIWIECKA¹, NATALIA SZYPULSKA²

¹ Wydział Nauk Społecznych,
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie,
ul. Zamojska 47, 20-102 Lublin

² Absolwentka kierunku Zarządzanie,
Wydział Nauk Społecznych, Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie,
ul. Zamojska 47, 20-102 Lublin

Streszczenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi czytelnika na rolę, jaką kobiety pełnią w zarządzaniu organizacją. Artykuł definiuje problemy i bariery kobiet w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem działania negatywnych stereotypów i syndromów w pracy zawodowej kobiet. Artykuł przedstawia także wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania kobiet w organizacji oraz opisuje społeczne cechy, wartości i postawy, które kobiety wnoszą do świata biznesu.

Słowa kluczowe: rola kobiet w zarządzaniu, problemy i bariery w organizacji, stereotypy, wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania kobiet w zarządzaniu, nierówności płacowe.

Abstract

The goal of this article is to draw reader's attention to the role that women play in organizational management. The article defines the problems and barriers of women in the organization, with special emphasis on the operation of negative stereotypes and syndromes in women's professional work. The article presents the internal and external conditions of women in the organization and describes the social qualities, values and attitudes that women bring to the business world.

Key words: role of women in management, problems and barriers in organizations, stereotypes, internal and external conditions of women in management, wage inequality.

WPROWADZENIE

Przemiany społeczne i gospodarcze współczesnego świata modelują konieczność zmian w zarządzaniu i są podstawą do większego udziału kobiet w rynku pracy i współuczestnictwa w zarządzaniu. W wielu dziedzinach życia społecznego, włączając również te, które niegdyś zarezerwowane były tylko dla mężczyzn, udział kobiet jest coraz liczniejszy i staje się coraz bardziej pożądanym. Nadal jednak na ich drodze do kariery stoją liczne utrudnienia. Niezwykle ciężką do pokonania barierą są panujące w naszej kulturze stereotypy, określające tradycyjne miejsce i role odpowiednie dla obu płci. Jednak wzory te w coraz większym stopniu zacierają się i tracą na znaczeniu. Choć problem nierówności i szeroko rozumianej dyskryminacji płciowej jest wciąż obecny, mentalność społeczeństwa ulega stałym, dynamicznym zmianom, które sprzyjają kobietom. Udział kobiet w zarządzaniu rośnie. To co kiedyś było dla naszych przodków normalne lub „nie do pomyślenia” w obecnych czasach już takie nie jest. Ma na to wpływ otwartość na świat oraz otwartość na zmiany młodszych pokoleń. Ludzie nie chcą zamykać się w określanych stereotypach i ramach, które kiedyś były niezbędne i na porządku dziennym. Światopogląd się zmienia i ludzie zaczynają zauważać, że nie tylko mężczyźni są dobrymi liderami. Kobieta w biznesie jest również szanowana i potrzebna, ponieważ wnosi do biznesu bardzo dużo cech, których brakuje zarządzającym mężczyznom. Nie bez powodu płęć żeńska i męska różni się (Cienka, 2013: s. 32). Są różne spojrzenia na świat i różne sposoby na zarządzanie zasobem ludzkim. I to jest normalne. Ważne jest, aby zrozumieć, że zarówno kobiecy jak i męski styl zarządzania jest potrzebny. I zarówno mężczyźni jak i kobiety wnoszą dużo do organizacji nie tylko poprzez postrzeganie zewnętrzne organizacji, ale także od wewnątrz przez to, w jaki sposób kobiety zarządzają i czym się kierują.

KOBIETY W ZARZĄDZANIU

Liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce i na świecie zmienia się. W 2008 r. zaledwie co dziesiąte stanowisko kierownicze było zajmowane przez kobietę. Był to wzrost o dwa punkty procentowe w stosunku do lat 2002-2006 (Raport: European Professional Women's Network, 2008). Na wzrost tej liczby wpływa fakt, zwiększania się liczby wykształconych kobiet, które posiadają wysokie kwalifikacje zawodowe. Jednak wraz ze wzrostem liczby wykształconych kobiet zwiększają się ich oczekiwania. Według badań GUS, ewolucja postępuje zbyt wolno w stosunku do oczekiwań zatrudnionych kobiet (GUS, 2018)

Sytuację dotyczącą kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce obrazuje raport HKR S.A. „Manager w szpilkach, 2019”.¹ Z raportu wynika, że 68,5% kobiet

1 Raport porusza ważne aspekty życia zawodowego kobiet, a jego celem była analiza funkcjonowania kobiety na wysokich stanowiskach. Raport pokazuje obraz kobiety-menedżera w Polsce. Jest nią kobieta w wieku między 31 do 36 lat, która pracuje w handlu i pełni funkcję kierowniczą.

na wysokich stanowiskach pełni funkcję menedżera lub kierownika. Tylko, co czwarta kobieta, tj. 25%, pełni rolę dyrektora, 5,4% kobiet pracuje na stanowisku prezesa. Bardzo rzadko, bo tylko 1,1% kobiet jest właścicielem firmy. Badania pokazują, że pozycja menedżera lub kierownika w organizacji jest dla kobiet łatwiej dostępna niż stanowiska najwyższe (Raport: Menager w szpilkach, 2019).

Według statystyk Eurostatu w 2018r., zaledwie 17% kobiet w Unii Europejskiej pracuje na stanowiskach kierowniczych, mimo że niemal w całej Unii to kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn. Również statystyki porównujące liczbę kobiet zajmujących wysokie stanowiska w Polsce i w UE nie są optymistyczne. Średnia Unii Europejskiej wypada lepiej na tle Polski w dwóch, z czterech stref zawodowych. Raport pokazuje, że więcej kobiet w Polsce niż w Unii Europejskiej jest właścicielką przedsiębiorstwa (30% vs 27%) oraz wskazuje na większy udział Polek w stanowiskach menedżerskich (48% vs 37%). W Unii Europejskiej więcej kobiet pełni funkcję członka zarządu niż w Polsce (27% vs 21%) oraz zajmuje wyższe stanowiska kierownicze (17% vs 13%) (Raport: EUROSTATU; OECD, 2018).

Według raportu „Women in Business 2020” co piąty prezes w Polsce to kobieta. Kobiety stanowią 38% wyższej kadry kierowniczej w polskich firmach, a tylko 9% polskich firm nie zatrudnia żadnej kobiety na najwyższych szczeblach. Ten wynik odzwierciedlony jest również na rynku światowym. Na 32 państwa objęte badaniem, Polska zajęła wysokie trzecie miejsce, wśród firm zatrudniających kobiety na wysokich stanowiskach. W badaniu tym numerem jeden zostały Filipiny z odsetkiem 43% kobiet zasiadających na kierowniczych stanowiskach, a numerem dwa Republika Południowej Afryki z odsetkiem 40%. Kraje o najniższym odsetku kobiet na wysokich stanowiskach to Zjednoczone Emiraty Arabskie, gdzie ilość kobiet szacowana jest na 23%, później Korea Południowa z liczbą 17% i z najniższą liczbą kobiet zasiadających na kierowniczych stanowiskach – Japonia (12%) (Raport: Women in Business, 2020).

Sytuacja kobiet na świecie zmienia się zbyt wolno, a świadomość nierówności na rynku pracy względem mężczyzn i kobiet jest coraz większa. Statystyki tylko potwierdzają fakt, iż kobiety stanowią mniejszość wśród kadry zarządzającej.

POJĘCIE SUKCESU WG KOBIET

Definicji sukcesu zawodowego jest wiele. Sukces dla 63% kobiet, to nie rodzina, a praca, która daje poczucie spełnienia oraz równowagę między obydwoma aspektami życia. Rodzina nie jest sukcesem, do którego się dąży, natomiast postrzegana jest jako sukces, jeśli się ją posiada. Dla 34% Polek, osiągnięcia zawodowe są najważniejsze. Tylko dla 4% kobiet sukces definiowany jest w kategorii finansowej. Kobiety są bardziej świadome tego, co mogą w biznesie osiągnąć. Nie tylko nie boją się dążyć do własnych celów, ale również znają cenę sukcesu i liczą się z tym, że osiągnięcie sukcesu zawodowego będzie je kosztować zaniedbanie innej bądź innych sfer życiowych (Raport: DNA sukcesu Polek, 2018: s.6). Pojęcie sukcesu zawodowego jest inaczej rozumiane przez mężczyzn.

Mężczyźni sukces zawodowy utożsamiają z sukcesem materialnym, czyli finansowym bogaceniem się. Sukces wg kobiet to równowaga prywatno-zawodowa, tzw. work-life balance (Kupczyk, 2009: s.50).

„Work-life balance” (WLB), to idea powstała w latach 70. i 80. XX wieku. To koncepcja, która zarządza czasem i stawia na pierwszym miejscu odnalezienie równowagi pomiędzy pracą, ambicją, karierą, a życiem prywatnym, rodziną, zdrowiem, rozrywką a nawet duchowością (Gregory, Milner, 2008: s.35).

Badania prowadzone przez T. Kupczyk (2009) wśród czterystu kobiet będących menedżerami, a także pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach pokazały, że sukces życiowy, to dla kobiet na wysokich szczeblach: satysfakcja z pracy, realizacja planów, stabilność, zadowolenie, a także szczęście i szczęśliwa rodzina i bezpieczeństwo oraz korzystanie z życia i robienie tego, co się lubi. Dla menadżerów średniego stopnia sukcesem jest oprócz szczęśliwej rodziny oraz satysfakcji z pracy, stabilizacja finansowa. Dla kobiet-menedżerów będących na bardzo wysokich stanowiskach sukces oznaczał coś bardziej rozbudowanego. Była to przede wszystkim satysfakcja z pracy, realizacja planów oraz zadowolenie z życia. Sukces zawodowy natomiast, to dla menedżerek realizacja planów, efektywność i skuteczność, a zarazem podnoszenie kwalifikacji oraz profesjonalizm. Na liście znalazły się również: uznanie w grupie zawodowej, w której dana kobieta się znajduje, satysfakcja z pracy oraz dobre wynagrodzenie. Dla kobiet na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla sukces związany jest przede wszystkim ze skutecznością, efektywnością oraz realizacją planów. Co ważne, dla kobiet, które są na najwyższych pozycjach w przedsiębiorstwie samo podnoszenie kwalifikacji oraz wiedzy nie było tak ważne, jak dla kobiet na średnich szczeblach, natomiast bardzo ważne było robienie tego co się lubi, posiadanie satysfakcji z pracy oraz uznanie w grupie zawodowej, w której dana osoba się znajduje (Kupczyk, 2009: s. 10-11).

PROBLEMY I BARIERY KOBIET W ZARZĄDZANIU

Jednostka poprzez socjalizację zdobywa wiedzę i umiejętności niezbędne do funkcjonowania w otaczającym ją świecie społecznym. W trakcie tego procesu poznaje normy, wartości i wzory zachowań, adekwatne dla określonej kultury oraz uczy się odgrywać role społeczne. Z czasem, zasób informacji o rzeczywistości, które napływają do niej z wielu źródeł (rodzina, szkoła, grupa rówieśnicza, media, itd.), przewyższa jej możliwości poznawcze. Powoduje to, iż jednostka zaczyna czerpać wiedzę od innych i korzystać z ich doświadczeń. W rezultacie, prowadzi to do narastania potocznej wiedzy społecznej, pełnej stereotypów (Becmer, 2007:, s.29). Stereotyp oznacza pewien schemat poznawczy dotyczący danej grupy społecznej, osób, zbiorowości lub organizacji. Charakteryzuje się nadmiernym uproszczeniem i często emocjonalnym przejawieniem. Ponadto nie jest podatny na zmiany, traktuje daną grupę jako homogeniczną całość, a także nie uwzględnia zasięgania informacji z innych źródeł. Innymi słowy, stereotypy określić można jako utrwalone „obrazy”, skojarzenia dotyczące fragmentu rzeczywistości społecznej.

Przez stulecia społeczeństwo podtrzymywało tradycyjny podział ról na „damskie” i „męskie”, które charakteryzowało obydwie płcie za pomocą różniących się zbiorów cech. Jako cechy męskie opisywało się głównie cechy instrumentalne, takie jak: decyzyjny, agresywny, niezależny i rywalizujący, za to cechy kobiece były przedstawiane jako przeciwstawne do męskich, czyli cechy ekspresywne (uczuciowa, rozumiejąca, pomocna, współczująca, niechętna do współzawodnictwa czy wrażliwa na potrzeby innych). Podobnie w przypadku zachowania. Zachowania męskie to: asertywni, zdolni instrumentalnie i mistrzowscy i to od nich oczekuje się rywalizacji, nastawienia na walkę czy zdobywanie. Kobiety natomiast ograniczane są do bardzo wąskiego środowiska domowego i oczekuje się tego, aby kobieta była przyjacielska, zatroskana o innych, niesamolubna i uległa. Postrzeganie kobiety tylko przez pryzmat tradycyjnej roli, niesie za sobą bardzo szkodliwe konsekwencje, takie jak: niższa pozycja zawodowa na rynku pracy, utrudniony dostęp do zawodów i stanowisk, w których kobiety mogłyby otrzymywać wysokie dochody, prestiż i władzę. Sprowadzanie roli kobiety do funkcji zajmowania się ogniskiem domowym, prokreacji i wychowania dzieci przekłada się na myślenie, iż nie jest ona zdolna do kierowania podwładnymi. Za powielanie tych stereotypów odpowiedzialne są nie tylko kobiety, ale i mężczyźni. Podtrzymują oni i akcentują kulturowy wzorzec kobiety, która powinna być delikatna, łagodna i wrażliwa. Zwracają uwagę, że kobiety nie są pewne siebie, brak odwagi formułowania ich własnych potrzeb, brak im asertywności, mają problemy z podejmowaniem działań i boją się zajmować stanowiska kierownicze. Mężczyźni twierdzą, że kobiety często manipulują innych swoim wyglądem, a wszelkie zdecydowane i szybkie działania są dla nich niecierpliwością. Zdaniem mężczyzn kobiety pozbawione są przedsiębiorczości i inicjatywy, a cechuje je większa przewidywalność i emocjonalność (Burdowska, Duch, Titkow, 2003: s. 52-54).

Rzeczywistość pokazuje, że stereotypizacja ról kobiecych i męskich jest błędem. Różnice w zdolnościach werbalnych między kobietami, a mężczyznami są niewielkie i widoczne głównie we wczesnych latach życia. Podobnie w przypadku zdolności przestrzennych. Różnice między mężczyznami, którzy wykazywali większe zdolności przestrzenne, a kobietami, wynikały nie ze względu na płeć, ale ze względu na wykształcenie, zainteresowania oraz kierunki studiów (Lisowska, 2009: s.73). Kultura i wychowanie mają ogromny wpływ na zachowania, postawy i wyznawane wartości, dlatego właśnie w tych aspektach życia warto szukać przyczyn tego stanu rzeczy. Socjologowie i psychologowie zaprzeczają jakoby istniały duże różnice międzypłciowe. Można za to wyróżnić niewielkie różnice werbalne, matematyczne i przestrzenne, które uwarunkowane są wychowaniem i kulturą. Chłopcy już od najmłodszych lat zachęceni są do interesowania się takimi dziedzinami jak matematyka oraz nauki techniczne. Z tego powodu żyją w przeświadczeniu, że mają w tym kierunku większe uzdolnienia, a co za tym idzie mają większą motywację i mniej obaw przed wyborem technicznych zawodów w przyszłości. Narzucone stereotypy względem kobiet powodują, że nie są one odpowiednio pewne siebie i swoich umiejętności w zakresie nauk ścisłych, dlatego rzadko wybierają zawody techniczne, fizyczne czy matematyczne. Słabe osiągnięcia kobiet w naukach ścisłych są rezultatem stereotypów (Lisowska, 2008: s. 76).

Powyższe stwierdzenia utwierdzają w przekonaniu, że stereotypy są głównie mierze krzywdzące i mają negatywny wpływ na podejmowanie decyzji zarówno prywatnych, jak i zawodowych.

Stereotypy są podstawą dyskryminacji, czyli nierównego traktowania, ze względu na jakąś cechę, w tym również płeć. Dyskryminacja ze względu na płeć to nierówne traktowanie kobiet lub mężczyzn ze względu na ich przynależność do danej płci, które nie jest uzasadnione obiektywnymi przesłankami. Dyskryminacja ze względu na płeć ma miejsce również w sytuacji, w której kobiety dyskryminują inne kobiety, a mężczyźni dyskryminują innych mężczyzn. Przejawem dyskryminacji ze względu na płeć jest utrwalanie stereotypów dotyczących społecznych i kulturowych wzorców zachowania mężczyzn i kobiet, opierających się na przekonaniu o niższości lub wyższości jednej z płci (Bodnar, 2013: s.12).

Dyskryminacji ze względu na płeć doświadczają zarówno kobiety, jak i mężczyźni, jednak częściej spotyka się dyskryminację dotyczącą kobiet. Do podstawowych przejawów dyskryminacji kobiet zalicza się dłuższy czas oczekiwania na awans, nierówny dostęp do stanowisk kierowniczych, dyskryminację płacową za pracę równej wartości oraz stereotypy dotyczące kobiet, np. przekonanie, że mężczyzna będzie lepszym szefem, ponieważ władza to atrybut męski, czy stereotyp, że kobieta jest predysponowana do prac opiekuńczych. Kobiety doświadczają również dyskryminacji ze względu na wiek – zarówno kobiety młode do 30 roku życia, jak i kobiety po 55 roku życia są niechętnie zatrudniane przez pracodawców, a ich szanse na objęcie stanowisk kierowniczych są znacznie mniejsze niż w przypadku mężczyzn. Przejawem dyskryminacji kobiet w pracy jest także dyskryminacja płacowa za pracę równej wartości, a także dzielenie zawodów na „damskie” oraz „męskie” i dominacje w dziedzinach mniej płatnych, które są społecznie przypisane kobietom (Kupczyk, 2009: s. 21-23).

Współczesne kobiety rozwijają się, zdobywają wyższe wykształcenia, a także są bardzo przedsiębiorcze i niezależne. Często jednak ich największym problemem są one same. Kobiety same ograniczają się i mają obawy przed objęciem wysokich stanowisk (Burdowska, Duch, Titkow, 2003: s. 86). Jest to jeden z czynników, hamujących ich rozwój zawodowy. Według raportu „Szanse i bariery dla Polek w biznesie i na rynku pracy”² kobiety w obliczu awansu często wahają się, czy powinny go przyjąć. Badania pokazują dualizm postaw kobiecych - z jednej strony brak pewności siebie, a z drugiej przekonanie o konieczności udowodnienia swoich kompetencji i swojej wartości poprzez ciężką pracę. Według ankietowanych kobiet, aż 36% wskazało, że największą barierę w ich rozwoju stanowił brak pewności siebie, 31% odpowiedziało, że problemem jest brak mentora. Dla 27% ankietowanych czynnikiem hamującym ich rozwój był brak jasnej ścieżki kariery. W badaniach 16% kobiet przyznało, że brakuje im wystarczającej wiedzy i kompetencji, a 14% odpowiedziało, że nie są pewne, czy będą w stanie pogodzić pracę z wychowaniem dzieci. Również 14% przyznało, iż jako barierę postrzega brak przejrzystości

2 Raport „Szanse i bariery dla Polek w biznesie i na rynku pracy” przeprowadzony w 2020 r. przez Fundację Sukces Pisany Szminką. Badania zostały przeprowadzone wśród kobiet w wieku 23-62 lat, pochodzących z małych, średnich i dużych miast, które są aktywne zawodowo i przedsiębiorcze.

stej polityki wynagrodzeń (Raport: Manager w szpilach, 2019: s. 5). Kluczową kwestią dla kobiet w biznesie jest więc motywacja oraz umiejętność proszenia o pomoc.

Stereotypy krzywdzą kobiety nie tylko w sferze wyobrażeń, ale również w sferze zawodowej. Obserwacja zatrudnienia kobiet i mężczyzn na świecie i w Polsce wskazuje na występowanie czynnika feminizacji w pewnych zawodach. W takich zawodach, jak opieka społeczna, oświata, handel, usługi i hotelarstwo występuje zjawisko „stłoczenia kobiet w poszczególnych sekcjach gospodarki narodowej”, co prowadzi do nierównomiernego rozłożenia liczby zatrudnionych i poziomej (lub horyzontalnej) segregacji zawodowej. W zawodach tych na ogół również nie ma możliwości awansu, a kobiety zmuszone są pozostawać na jednym stanowisku przez wiele lat, co określane jest terminem „lepkiej podłogi” (Kalinowska-Nawrotek, 2004: s. 237).

Kobiety i ich ograniczenia na rynku pracy nie biorą się jednak tylko ze względu na krzywdzące stereotypy lub ich niskie poczucie własnej wartości i brak wiary w siebie lub tak zwanej segregacji zawodowej, która oznacza oddzielenie od siebie pracujących kobiet i mężczyzn. Segregacja horyzontalna oznacza skumulowanie kobiet w zawodach i sekcjach mniej płatnych. Sprawia to, iż ich aktywność zawodowa rozłożona jest nierównomiernie. Sprzyja to mało płatnym stanowiskom, a także wykonywaniu mało skomplikowanej pracy i brakiem awansu. Zjawisko to nazwane zostało „lepką podłogą”. Natomiast zjawisko segregacji wertykalnej, która polega na niższej liczbie kobiet na stanowiskach kierowniczych, nazywane jest efektem „szklanego sufitu” (Gawrycka, Wasilczuk, Zwiech, 2010: s. 29). Pojęcie to oznacza niewidzialne ograniczenia i bariery związane z zajmowaniem stanowisk kierowniczych i awansem kobiet. Szklany sufit, choć niewidzialny, oddziela kobiety od najwyższych szczebli kariery i uniemożliwia drogę na sam szczyt, ponieważ większe szanse na awans mają mężczyźni (Polkowska, 2007: s. 234). Kobiety ulegając stereotypom boją się osiągnąć sukces, a także nie są pewne tego czy poradzą sobie z powierzonym zadaniem. Według badań Instytutu Spraw Publicznych w Warszawie, kobietom brak kobiecej solidarności, w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy wykazują bardzo silną solidarność męską. Ma to nie bez przyczyny negatywny wpływ na sytuację kobiet w biznesie. Warto jednak zagłębić ten temat i zdać sobie sprawę z czego to wynika? Otóż brak obecności kobiet na stanowiskach sfery władzy zdominowanej przez mężczyzn wpływa na brak solidarności wśród płci żeńskiej. Fakt, iż zawody w sferze biznesowej i politycznej są głównie obejmowane przez mężczyzn wpływa na to, iż kobiety boją się o swoją posadę (Burdowska, Duch, Titkow, 2003: s. 86-88).

Istotnym zjawiskiem jest tzw. „syndrom tokena”. Polega ono na zwiększeniu widoczności kobiet w branżach, w których zazwyczaj pracują mężczyźni. Stosowane jest po to, aby maskować dyskryminację i brak równości statusu społecznego przedstawicieli danych grup. Obecność kobiet w danych grupach jest również obserwowana (dużo bardziej niż obecność mężczyzn) i prowadzi do wytykania ich niepowodzeń, co skutkuje wywieraniem na kobietach presji i koniecznością wkładania większego wysiłku w wypełnianie ich obowiązków w porównaniu do mężczyzn (Sarata, 2008: s. 28-29). To zjawisko interpretowane jest jako równość płci, natomiast w rzeczywistości ukazuje, jak niewielkiej liczbie kobiet udaje się pracować w „męskich” zawodach.

Oprócz wspomnianych pojęć, warto zwrócić uwagę na „aksamitne getto” oraz „szklane ruchome schody”. Pierwsze pojęcie oznacza niedopuszczanie kobiet do kierowania wydziałami produkcyjnymi, marketingowymi lub technicznymi, a drugie niewidzialną siłę, która wynosi mężczyzn na wysokie szczeble kariery (Kupczyk, 2009: s. 22).

Aby sprzeciwić się wszechobecnym stereotypom i barierom, kobiety często starają się przejąć męskie standardy i być bardziej podobne do swoich kolegów z branży, przy jednoczesnej pogardzie dotyczącej tradycyjnych kobiecych wartości. To „syndrom królowej pszczoł”, polegający na ucieczce od kobiecości i hołdowaniu zasadzie, że kobiecość jest gorsza i pozbawiona wartości. Syndrom królowej pszczoł polega na wzajemnym wykluczaniu się rywelek (w obrębie płci żeńskiej), które mogłyby być potencjalnym zagrożeniem w odniesieniu do stanowisk, szacunku i uwagi. Zjawisko to jest charakterystyczne dla środowisk z liczbową przewagą mężczyzn (Gromkowska-Melosik, 2013).

Wskaźnik aktywności zawodowej w Polsce jest niezmienny od wielu lat i wskazuje na to, że aktywna zawodowo jest tylko połowa ludzi zdolnych do pracy. Wynik ten w 2020r. wynosił zaledwie 53,8% wśród ludności w wieku 15 lat i więcej. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w II kwartale 2020 roku aktywnych zawodowo było zaledwie 45,7% kobiet i 62,6% mężczyzn. Oznacza to, że ponad połowa kobiet w Polsce nie podejmuje żadnej pracy zarobkowej. Wynik ten był jeszcze niższy niż w I oraz II kwartale 2019r., i co ważne, spadek dotyczył głównie kobiet. W porównaniu z I kwartałem 2019r. zmniejszenie liczby osób pracujących wyniosło u kobiet 1,4%, a u mężczyzn zaledwie 0,6%. Różnice pod względem płci są widoczne jeszcze wyraźniej po porównaniu roku 2020 z II kwartałem 2019r. Liczba kobiet pracujących zmniejszyła się o 2,4%, a liczba mężczyzn zaledwie o 0,4% (Raport GUS, 2020: s. 8).

Jednak problem mniejszej liczby kobiet na rynku pracy nie występuje tylko w Polsce. Podsumowując i analizując dane zastane, mniejsza obecność kobiet na rynku pracy jest problemem globalnym. Według Światowej Organizacji Pracy w 2018 r. pracę zarobkową wykonywało łącznie 2 mld mężczyzn i 1,3 mld kobiet. Na podstawie tych danych szacuje się lukę, która wynosi aż 700 mln osób. Oznacza to, iż kobiet aktywnych zawodowo jest o 26% mniej od populacji mężczyzn aktywnych zawodowo. Mimo, że z czasem kobiet w biznesie przybywa, to luka w zatrudnieniu kobiet na przestrzeni prawie 30 lat zmalała o zaledwie 2%. (Raport: A quantum leap for gender equality, 2019: s.13).

Problemem, który stoi na drodze kariery zawodowej kobiety to rezygnowanie z pracy na rzecz rodziny i wychowywania dzieci. Pogodzenie dwóch ról: żony/matki oraz roli zawodowej, jest główną barierą dla kobiet i ich kariery. Ze względu na wychowywanie dzieci, umiejętności kobiety szybko ulegają przedawnieniu, a ona sama przestaje się liczyć na rynku pracy. Macierzyństwo wymusza przerwy w pracy oraz nieobecności, a co za tym idzie zmniejsza szansę kobiet na wysokie stanowiska (Farell, 2007: s.27).

Istotne jest również to, iż nie tylko sam fakt posiadania dzieci, ale również ich ilość istotnie wpływa na decyzje matki dotyczącą pracy zawodowej. Im więcej dzieci jest w gospodarstwie domowym, tym bardziej prawdopodobna jest rezygnacja kobiety z pracy lub całkowity brak podejmowania aktywności zawodowej na rzecz prowadzenia domu. W Polsce wskaźnik zatrudnienia kobiet, które posiadają jedno dziecko poniżej 14 roku

życia wynosi 70,9%, przy dwójce dzieci 66,8%, a przy trójce oscyluje już w okolicach 50,8%. Dane te są bardzo zbliżone do średniej Unii Europejskiej (PARP, 2020: s. 23).

Dla wielu kobiet przerwa w pracy zarobkowej powoduje trudności w powrocie do pracy zawodowej. Nie tylko jest to związane z pracą na tak zwany „podwójny etat”, zarówno w pracy jak i w domu, ale także ze względów ekonomicznych. Często tańsza jest rezygnacja z pracy zawodowej niż kontynuowanie kariery i zatrudnienie opiekunki. W sytuacji gdy kobieta po urodzeniu dziecka nie zamierza rezygnować z pracy zawodowej, problemem może okazać się niedostatek instytucji opiekuńczych. To właśnie w nadmiernym obciążeniu obowiązkami opiekuńczymi upatruje się przyczyny ograniczonej aktywności zawodowej kobiet. Aby tego uniknąć, w krajach skandynawskich przywiązuje się dużą wagę do włączenia ojców do opieki nad dziećmi w formie urlopów ojcowskich. W Polsce od kilku lat funkcjonują podobne rozwiązania, ale różni się ich zakres. Wymiar urlopu ojcowskiego w Szwecji i Norwegii wynosi 10 tygodni, gdy w Polsce trwa on zaledwie 2 tygodnie. Kolejną barierą jest ograniczona opieka publiczna nad najmłodszymi dziećmi. Według sprawozdania Rady Ministrów o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 w 2018 r., zaledwie 13% dzieci poniżej 3 roku życia było objętych instytucjonalną opieką publiczną. W porównaniu z wysokimi kosztami, które trzeba ponieść za opiekę prywatną nad dzieckiem, wiele kobiet decyduje się na pozostanie w domu. Brak opieki instytucjonalnej jest również jednym z powodów, dla którego wiele kobiet po 50 roku życia, rezygnuje z pracy, na rzecz opieki nad wnukami. Sytuacji tej nie jest nawet w stanie zmienić niepełny, zmniejszony, wymiar czasu w pracy oferowany przez pracodawcę. Według badań CBOS dotyczących kobiet i mężczyzn w domu, przeprowadzonych w 2018 r. tylko 10,6% kobiet w Polsce jest zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. W kolejnych latach kolejną komplikacją może być brak wystarczających liczby instytucji oferujących opiekę nad osobami starszymi. Liczba osób niesamodzielných może wzrastać wraz ze starzeniem się społeczeństwa. Już teraz wyniki badania CBOS wskazują, że opiekunami osób starszych będą głównie kobiety (CBOS, 2013, s. 3-21). Według Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, odsetek kobiet, które z powodu opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi decydują się na rezygnację z pracy zawodowej, wynosi aż 73% i jest to najwyższy odsetek w całej Unii Europejskiej (średnia wynosi 62%) (PARP, 2020: s. 23-25). Porównując te statystyki i mając na uwadze tradycyjny podział ról w związku oraz myślenie, iż to kobiety powinny zajmować się domem i opieką nad dziećmi, a także osobami starszymi (mężczyźni powinni dbać o zapewnienie stabilności finansowej gospodarstwa domowego), szanse na to, że w najbliższym czasie dokonane zostaną zmiany w tym zakresie są mało prawdopodobne.

NIERÓWNOŚCI PŁACOWE KOBIEC NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

Jedną z większych i bardziej dotkliwych sfer, w których kobiety są dyskryminowane jest wysokość wynagrodzenia. Mimo, iż już w 1957 r. traktat rzymski wprowadził zasadę, która dotyczy równości wynagrodzeń za taką samą pracę, to różnice wynagrodzeń

między kobietami, a mężczyznami nadal są zauważane na wszystkich stanowiskach, we wszystkich grupach zawodowych i branżach. Kwestia zarobków jest tematem wrażliwym, a często stanowi temat tabu. Mimo, iż sam fakt występowania różnic płacowych jest bezdyskusyjny, to wysokość tej luki i różnice w zarobkach między kobietami, a mężczyznami nie są jednoznaczne. Do wyliczenia luki płacowej Eurostat opiera się na średnich stawkach godzinowych brutto obydwu płci w firmach zatrudniających minimum dziesięć osób. Wadą tej metody jest brak uwzględnia takich cech, jak: typ pracy, wiek, wykształcenie, niepełny wymiar czasu pracy lub doświadczenia zawodowego pracowników. W celu dokładniejszego przeprowadzenia badań Eurostat opracował wskaźnik „gender overall earnings gap”, który mierzy lukę płacową w oparciu o takie czynniki jak: średnia liczba godzin płatnych w miesiącu, wskaźnik zatrudnienia kobiet w porównaniu z mężczyznami oraz średnie stawki godzinowe. W celu dokładnego przeprowadzenia badań stosuje się również techniki dekompozycji nierówności wzdłuż rozkładu dochodów, a także różnic dla średnich poziomów dochodów. Przykładem jest metoda dekompozycji Oaxaca-Blindera, w której lukę płacową ujmuje się z części objaśnionej oraz niewyjaśnionej. Część objaśniona wskazuje na wpływ takich cech jak wiek, zawód, staż pracy, poziom wykształcenia oraz wymiar czasu pracy. Część niewyjaśniona to przejaw dyskryminacji ze względu na płeć. Okazuje się, iż wszelkie analizy prowadzone z zastosowaniem powyższych metod, które odwołują się zarówno do wybranej charakterystyki kobiet i mężczyzn, jak i do różnych wskaźników z obszaru wynagrodzeń, ukazują dużą różnicę w uwzględnieniu luki płacowej od tej, która została zastosowana w standardowej metodyce Eurostatu - można to zauważyć w 2014r. - wartość nieskorygowanej różnicy płac wg. płci przed dekompozycją wynosiła zaledwie 8%, a po aż 17% (Lethienne, Ronkowski, 2018: s. 15).

Komisja Europejska szacuje, iż kobiety w Unii Europejskiej otrzymują o 16% niższe wynagrodzenie niż mężczyźni. Oznacza to, że gdy praca mężczyzn opłacana jest do 31 grudnia, to praca kobiet tylko do 4 listopada, a od tego czasu do końca roku pracuje ona za darmo. Niestety według World Economic Forum zarobki kobiet i mężczyzn zrównają się dopiero w 2143r. Jest to fatalna wiadomość dla kobiet i znak bardzo dotkliwej dyskryminacji kobiet wyłącznie ze względu na ich płeć (World Economic Forum, 2020: s. 56). Różnice w zarobkach są duże we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Dane Europejskiego Urzędu Statystycznego pokazują, że różnica w wynagrodzeniach zmieniła się zaledwie o 1% w ciągu ostatnich 7 lat. Warto zauważyć, że według Europejskiego Urzędu Statystycznego Polska prezentuje się dużo lepiej od innych krajów z różnicą wynagrodzenia na poziomie 7,2%. W porównaniu z Wielką Brytanią z wynikiem 20,8%, Niemcami (21%) lub Estonią (25,6%) jest to dobry wynik. Jednakże dane z Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że w 2016 r. różnice w wynagrodzeniach są ponad dwukrotnie wyższe. Według tych danych okazuje się, iż w Polsce kobiety zarabiają średnio aż o 18,5% mniej miesięcznie brutto od mężczyzn (GUS, 2018: s. 2).

Przyczyny luk płacowych dotyczą:

- a. Segregacji zawodowej, zarówno poziomej jak i pionowej, która wynika z funkcjonowania stereotypów płci w społeczeństwie i jest rozumiana jako nierów-

nomierne rozmieszczenie kobiet i mężczyzn, którzy są aktywni zawodowo, na rynku pracy. Segregacja pozioma rozpoczyna się wtedy, gdy jedna z płci zaczyna dominować w niektórych zawodach. Podziały gospodarki zarysowują się wtedy na męskie i kobiece. Praca w sektorach kobiecych jest gorzej płatna i mało prestiżowa. Segregacja pionowa to zjawisko, w którym awans dla kobiet jest utrudniony i związany jest ze zjawiskami „szklanego sufitu” czy „szklanych ruchomych schodów”.

- b. Zwiększonej popularności pracy w niepełnym wymiarze czasu przez kobiety. Praca na etacie częściowym pozwala kobietom na pogodzenie życia prywatnego z zawodowym, a szczególnie pozwala na opiekę nad osobami zależnymi (np. osobami starszymi lub niepełnosprawnymi). Jednak wiąże się to z wieloma przeszkodami. Pracownicy pracujący w niepełnym wymiarze czasu pracy często są pomijani przy awansach oraz szkoleniach, a także otrzymują znacznie niższe świadczenia emerytalne.
- c. Postawa kobiet. Kobiety często akceptują niższe wynagrodzenie, ponieważ uważają, że mają gorszą pozycję na rynku pracy.
- d. Preferowanie dyspozycyjności przez pracowników. Ze względu na konieczność pogodzenia życia prywatnego z zawodowym, dyspozycyjność kobiet jest gorzej oceniana niż dyspozycyjność mężczyzn. Z tego powodu kobiety często zmuszone są do pracowania w zawodach mniej płatnych i mniej wymagających (PARP, 2020, s. 12-13).

Wszystkie te czynniki, które negatywnie wpływają na bierność zawodową kobiet powinny być jak najszybciej przeanalizowane oraz uaktualnione tak, aby pasowały do współczesnego modelu życia. Szczególnie biorąc pod uwagę obecne problemy gospodarcze spowodowane pandemią koronawirusa, ryzyko rosnącego bezrobocia kobiet będzie nieuniknione nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach.

UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE Kobiet W ORGANIZACJI

Kobiety oraz mężczyźni różnią się od siebie swoimi uwarunkowaniami, zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Stereotypowe przeświadczenia ciągle są aktualne we współczesnym świecie ale wiele cech i zdolności kobiet może się przydać w zarządzaniu organizacją.

Płeć ma znaczenie w wielu sferach naszego życia. Rozróżnianie płci uwiadcza się np. kolorem ubrań, które wybiorą rodzice, następnie kolorem ścian w pokoju oraz rodzajem zabawek. W świecie dziewczynek wszystko powinno być jasne, kolorowe (najlepiej różowe). Dziewczynki powinny bawić się lalkami oraz udawać, iż są paniami domu i bawić się w dom. W świecie chłopców bardziej popularne są zabawy samochodami czy klockami lego, a zamiast zabawy w dom, chłopcy preferują wojny i bitwy. Chłopak powinien nosić ciemne kolory i mieć inne zainteresowania niż dziewczyna. Wedle tych stereotypów zainteresowania płci żeńskiej i męskiej powinny się różnić. Warto jednak

zwrócić uwagę na to, czy faktycznie więcej jest różnic czy podobieństw między obydwoma płciami, a także, czy te różnice mogą wpływać (zarówno pozytywnie jak i negatywnie) na dokonywane przez ludzi wybory. Zarówno postawy moralne, jak i procesy poznawcze warunkowane są przez płć. Kobiety posiadają więc cechy, które mogą być uznane dla ich własnej płci za charakterystyczne i są zdolne do wyznaczania priorytetów oraz dokonywania wyborów (Ziemińska, 2008: s. 115).

Już od wielu lat używany i stosowany jest zwrot „wartości kobiece”, który ma za zadanie zreflektować cechy, zachowania oraz cnoty reprezentowane przez kobiety. Zarówno mężczyznom, jak i kobietom, przypisuje się zróżnicowane cechy osobowościowe, poznawcze oraz emocjonalne. Kobiety widziane były jako istoty, w przeciwieństwie do mężczyzn; empatyczne, opiekuńcze, intuicyjne, skromne, delikatne, pokorne, współczujące, wrażliwe. Ze względu na powyższe cechy kobiety w sferze nauki, rozwoju praw i państwowości oraz biznesu, szczególnie na wysokich stanowiskach, oceniane były negatywnie przez społeczeństwo (Różycka, 2018: s. 2). Kobiety w biznesie posiadają wiele cech, których brakuje mężczyznom, a które wnoszą do przedsiębiorstwa bardzo dużo. Wskazuje się, iż mężczyźni często chcą coś osiągnąć sami, rzadko preferują pracę zespołową, a to właśnie umiejętność komunikowania się z ludźmi oraz umiejętność współżycia z nimi jest czynnikiem, który o sukcesach kobiet decyduje najczęściej. Kobiety są bardziej nastawione na współpracę, wolą budować i utrzymywać relacje z innymi oraz zależy im na komunikacji i osiągnięciu kompromisów (Lisowska, 2001: s. 29).

Aby dokładnie przeanalizować wszelkie czynniki, które wpływają na przedsiębiorczość kobiet, należy spojrzeć i zrozumieć związek rozwoju gospodarczego z kobietami-przedsiębiorcami. Problematyka przedsiębiorczości i uwarunkowań łączy istniejące i rozległe badania oraz bada zarówno bariery aktywności ekonomicznej, jak i bariery przedsiębiorczości bez włączania zróżnicowań płci (Kurkowska, 2013: s. 5). Kobiety sukcesu posiadają takie cechy, jak:

- wytrwałość i determinacja, aby przezwyciężyć wszelkie problemy i trudności,
- samodzielność, szczególnie jeśli chodzi o podejmowanie decyzji,
- ambicja i pragnienie, aby wyróżnić się na tle konkurencji,
- kreatywność,
- innowacyjność,
- zorientowanie w działaniu.

Warto jednak zaznaczyć, że powyższe, nie są cechami tylko wyłącznie kobiecymi. Mogą je mieć zarówno przedstawiciele płci żeńskiej i męskiej (Godlewska-Majkowska, 2009: s. 26).

Uwarunkowania zewnętrzne kobiet zmieniają się. Dawniej podporządkowane pod mężczyzn kobiety, bały się walczyć o swoje i domagać się swoich racji. Współczesne kobiety często dociekają swoich praw i nie zgadzają się na niesprawiedliwe traktowanie ze względu na płć lub inne czynniki, na które nie mają wpływu. Oznacza to, że świat kobiet będzie się zmieniał na lepsze. To co można było zauważyć na przełomie stuleci, obecnie nie jest akceptowalne. Na straży tych zmian stoją nie tylko same kobiety, ale również wiele fundacji na rzecz płci żeńskiej, a nawet Unia Europejska, która nalega na

równość wśród płci. Niestety wiele badań nadal wskazuje na to, że uzyskanie całkowitej równości między kobietami, a mężczyznami w biznesie zajmie jeszcze wiele lat.

Większość problemów kobiet w pracy zawodowej wiąże się z koniecznością pogodzenia życia prywatnego z zawodowym. Według raportu „Ocena roli kobiet na polskim rynku pracy” coraz więcej osób dostrzega rolę kobiet w biznesie i uważa, że jest strategiczna. Jednak w związku z wieloma czynnikami, które wpływają na pracę zawodową kobiet, aż 83% respondentów przyznaje, iż dla kobiet w biznesie najważniejsza jest elastyczność w ramach godzin pracy bądź pracy zdalnej (Antal, 2019: s. 17-19). Według badania kobiety, aż dwukrotnie częściej niż mężczyźni, przyznawały, że kariera jest dla nich bardzo ważna. Jednak satysfakcja w pracy dla kobiet nie wynika tylko z wysokiego wynagrodzenia, ale również innych czynników. Kolejnym istotnym czynnikiem, który wpływa na poczucie satysfakcji w pracy oraz zaangażowanie w wykonywanie obowiązków, jest uznanie ze strony przełożonych, a także atmosfera w pracy i możliwość awansu (Antal, 2019: s. 29).

Niestety nadal największym problemem w pracy zawodowej kobiet jest dyskryminacja na tle płciowym, którą przyznało aż 59% badanych. Dzieje się tak mimo wszechobecnego nacisku i kampanii społecznych dotyczących równości na rynku pracy. Co więcej, z perspektywy kobiet to nie słowa, a czyny mają znaczenie. Nie wystarczy, że firma wdrożyła politykę dotyczącą równości, jeśli kobiety nadal są pomijane, przy programach rozwojowych i awansach. Różnorodność pracowników ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania biznesu, ponieważ obcując z innymi poglądami, istnieje możliwość spojrzenia na daną sytuację z innej perspektywy niż własna, co w przypadku prosperującego, rozwijającego się nieustannie, biznesu jest niezwykle istotne. Zapraszanie kobiet do korzystania z szans rozwojowych, które wykraczają poza główny zakres zadań, obejmują nowe role oraz buduje działania rozwojowe, długofalowe plany sukcesji na poziomie indywidualnym, ale także organizacyjnym (Antal, 2019: s. 33).

KOBIECY A MĘSKI STYL ZARZĄDZANIA

Postęp wymuszający tworzenie nowych firm oraz ogromna konkurencja na rynku pracy i wszechobecna globalizacja, powoduje, że coraz ciężiej osiągnąć sukces na rynku. Aby to zrobić potrzeba dużych umiejętności, nowych koncepcji i wiedzy oraz innowacyjnego podejścia. Już w latach 90. ubiegłego wieku zwracano uwagę, że podstawowym wyznacznikiem sukcesu firm jest jednocześnie troska o pracownika i odpowiedni styl zarządzania.

Na początku XXI wieku niezwykle ważne było zarządzanie kooperatywne i partnerskie, które opierało się na wyżej wymienionych zasadach. Znaczenie tylko czynników finansowych przestawało się sprawdzać, a kluczem do sukcesu firmy było bycie „bliżej człowieka” (Opperman, Weber, 2000: s. 105). Zaczęto odchodzić od modelu tradycyjnego, który opierał się na przedmiotowym i hierarchicznym traktowaniu pracowników. Dużo ważniejsze stały się relacje międzyludzkie, elastyczne i płaskie struktury, dążenie

do współpracy oraz ukierunkowanie kapitału ludzkiego. Zarządzanie polegało już nie na piramidzie władzy, a na sieci wzajemnych powiązań (Fisher, 2003: s.78). U. Ornarowicz definiuje menedżera jako osobę, która uczestniczy w formalnej organizacji, która funkcjonuje w sferze społeczno-gospodarczej i spełnia takie warunki jak:

- zarządzanie przedsiębiorstwem, firmą lub autonomiczną częścią lub realizowanym przez menedżera przedsięwzięciem lub procesem związanym z organizacją i jej funkcjonowaniem;
- godzi interesy organizacji ze sprzecznymi interesami różnych osób i grup;
- ponosi odpowiedzialność za wyniki podwładnych;
- ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- wywiera wpływ (zarówno bezpośredni jak i pośredni) na funkcjonowanie firmy jako całości;
- odpowiedzialność, którą posiada jest nieprzypadkowa i mieści się w obrębie powierzonych obowiązków i upoważnienia do zarządzania jak i kompetencji osoby, która posiada zarówno odpowiednią wiedzę, cechy psychofizyczne oraz umiejętności (Ornarowicz, 2008: s. 20).

W literaturze amerykańskiej z początków XXI wieku znaleźć można informacje, iż zarządzanie przez kobiety i mężczyzn różni się, a także, że nie zależy od płci, a od warunków funkcjonowania firmy, jej charakteru i kultury organizacyjnej. Według J. B. Rosener styl zarządzania i jego różnice są zależne od płci. Autorka uważa, iż kobiety kierują się w zarządzaniu swoim życiowym doświadczeniem, stawiają na komunikację z innymi i są nastawione na współpracę, a także charakteryzują się interaktywnym stylem kierowania. Mężczyźni natomiast zarządzają w sposób autorytarny – przekazując polecenia z góry w dół, który nazywany jest też stylem nakazowo-kontrolującym (Rosner, 2003: s. 349-352).

Kierowanie w sposób autorytarny oznacza, że osoba w oparciu o własne przekonania decyduje samodzielnie i na własną odpowiedzialność. W procesie podejmowania decyzji nie konsultuje się z innymi pracownikami. Motywuje współpracowników w sposób chłodny, za pomocą gróźb i kar. Podczas oceniania podwładnego koncentruje się na ocenie osoby a nie wykonanej pracy. Udziela pochwał tylko w przypadku sumiennej i bardzo dobrej realizacji poleconych zadań lub w przypadku osób, która są bezwzględnie podporządkowane. Zazwyczaj nie wchodzi w bliższe relacje z pracownikami. Przekazuje informacje, nie pozwalając na dyskusje a także przestrzega bardzo ścisłego podziału odpowiedzialności i zadań (Kałużny, 1996: s. 66).

Osoba zarządzająca w sposób demokratyczny podejmuje decyzje po konsultacji z współpracownikami. Rzadko podejmuje decyzje sama, na własną rękę. W celu zmotywowania pracowników spostrzega silne cechy ich osobowości i komunikuje je, co prowadzi do pracy dobrej i w przyjemnej atmosferze. Dobiera zadania w taki sposób, aby pasowały do preferencji i zainteresowań podwładnych. W celu podziału nagród, najpierw konsultuje się z całym zespołem. Menedżer zarządzający w sposób demokratyczny pozwala pracownikom być samodzielnym, rzadko negatywnie komentuje i ocenia oraz nie przywiązuje zbyt dużej wagi do ścisłego podziału zadań i sztywnej organizacji ze-

społu pracowniczego. Często udziela informacji na temat sytuacji i atmosfery panującej w przedsiębiorstwie (Kałużny, 1996: s. 63, 67).

Badania, prowadzone w 2017 r. przez M. Różycką, potwierdzają hipotezę badawczą, iż odnoszące sukcesy w biznesie kobiety, posiadają jednocześnie silne cechy kobiece oraz męskie. Badanie pokazało, że cechy, które wpływają na skuteczność i efektywność firm charakteryzują się silną korelacją z sukcesem w biznesie, i są to: intuicja, empatia, komunikacja i kompromis, dzielenie się wiedzą, zasługami oraz doświadczeniem, gospodarność, wielozadaniowość, autentyczne komunikowanie emocji i uczuć, słuchanie opinii innych (mimo, iż skutkuje to wydłużeniem procesu podejmowania decyzji), wyjaśnianie i inspirowanie (taktyka wpływu w celu pozyskiwania zaufania oraz zaangażowania pracowników), wrażliwość na potrzeby człowieka (zarówno klienta jak i pracownika, a przez to dążenie do realizacji wyników w firmie), nastawienie na uczenie się (dążenie do samorozwoju i doskonalenie zdolności i umiejętności) (Różycka, 2018: s. 6).

Powyższe cechy są cechami, z którymi identyfikują się w różnym stopniu respondenci. W skali 1-5 z wynikiem 4,58pkt. uplasowała się zarówno cecha dążenia do realizacji wyników w firmie oraz dzielenie się wiedzą, zasługami i doświadczeniem oraz wrażliwość na potrzeby człowieka. Chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego oraz nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji otrzymało 4,61 pkt. Wartość 4,65 pkt. otrzymało nastawienie na doskonalenie umiejętności i zdolności oraz uczenie się. Z wynikiem 4,70 pkt. uplasowała się wielozadaniowość oraz autentyczność w komunikowaniu emocji i uczuć. Warto również zaznaczyć, że wiele cech jest wzajemnie skorelowana, a także część cech kobiecych i męskich jest komplementarna. Można do tego zaliczyć umiejętność skupienia na danym zadaniu vs. wielozadaniowość, intuicję vs. racjonalizm, chęć pogodzenia życia rodzinnego oraz zawodowego vs. ambicje (aby osiągnąć sukces i rozwinąć karierę), skłonność do podejmowania wyzwań i ryzyka vs. gospodarność, samodzielność, szybkość w podejmowaniu decyzji i autorytaryzm vs. chęć wysłuchania innych, zdecydowany i kategoriyczny styl komunikowania się oraz dosadność wypowiedzi vs. częstsze stosowanie łagodniejszego stylu wypowiedzi i informacji zwrotnej, brak oporów w promowaniu własnej osoby vs. uznanie, iż większa dbałość o własny wizerunek to konieczność (Różycka, 2018: s. 7).

Mimo, iż zazwyczaj cechy kobiece i męskie rozumiane są jako cechy opozycyjne to powyższe badanie wykazało, iż cechy przedsiębiorcze są skorelowane i komplementarne, co oznacza, iż uzupełniają się wzajemnie i dopełniają. Właśnie ta komplementarność powinna wносить do firm wartość dodaną, a symbioza powodować poprawę jakości procesów zarządzania w przedsiębiorstwach. Niektóre cechy na początku wydają się przeciwstawne często razem mają jedną komplementarną całość i tworzą silną korelację. Sukces w biznesie, niezależnie od płci, zależy od wielu czynników.

POZYTYWNY WPŁYW KOBIET NA ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Kobiety korzystając z własnego doświadczenia życiowego potrafią wnieść do świata biznesu zarówno cechy, jak i talenty specyficzne dla własnej płci, które stwarzają potencjał. Okazuje się, że cechy typowo męskie takie jak autorytaryzm, siła oraz zarządzanie zadaniowo-rywalizacyjne, wyczerpują się. Występuje również zmiana dotycząca kultury korporacyjnej, którą można zauważyć w szczególności w największych i najbogatszych firmach, w których docenia się oraz akceptuje różnorodność płci i wykorzystuje wszystkie możliwości, które oferują kobiety na rynku pracy. Docenione zostają wartości, które tradycyjnie kojarzone są z kobietami - nazywane również paradygmatem aprecjacji. Kobiety na stanowiskach kierowniczych wnoszą wiele do biznesu. Na wysokich stanowiskach przede wszystkim są:

- nastawione na to, aby komunikować się wzajemnie oraz osiągać kompromis i mieć poczucie, że praca została wykonana zespołowo,
- nastawione na współpracę - przypisują sukces zarówno pomocy od innych (np. współpracowników) jak i szczęściu,
- bardziej dbałe o swój wizerunek oraz ostrożne w dokonywaniu inwestycji, lub inaczej, gospodarne,
- nastawione na stosowanie kontekstowego (łagodniejszego) stylu wypowiedzi oraz stosują informacje zwrotne,
- nastawione na dążenie do samorozwoju, uczenie się oraz doskonalenie umiejętności,
- troskliwe oraz odpowiedzialne za innych,
- wielozadaniowe,
- wrażliwe, chętne do wysłuchania innych,
- autentyczne w komunikowaniu emocji i uczuć,
- intuicyjne,
- często niezadowolone z siebie, z poczuciem, że muszą robić i starać się bardziej,
- zespołowe, zależy im na zarządzaniu demokratycznym,
- kontekstowe – myślą sieciowo i biorą pod uwagę zależności i powiązania społeczne danej sprawy (Różycka, 2018: s. 7-8).

Ze względu na globalizację i informatyzację pomocne okazuje się myślenie holistyczne. Takie myślenie jest niezwykle ważne w zarządzaniu. Aby myśleć holistycznie, kobiety muszą wykorzystać swoje talenty oraz zasoby, podczas gdy mężczyźni muszą się tego nauczyć. Według T. Petersa kobiety są bardziej zdecydowane i potrafią zdobyć zaufanie w dużo łatwiejszy sposób niż mężczyźni, co czyni je lepszymi kandydatkami do bycia liderem. Kobiety będą lepszymi sprzedawcami, ponieważ posiadają wysokie umiejętności w komunikowaniu się, a także lepiej radzą sobie z inwestowaniem i podejmowaniem rozważnych decyzji. Kobietom nie zależy na hierarchii, a co za tym idzie mniej rywalizują, a bardziej dbają o kontakty i podtrzymują więzi (Peters, 2005: s. 271).

Już w 1998 r. I. Majewska-Opiełka twierdziła, że w zarządzaniu biznesem i zasobem ludzkim niezwykle ważna jest intuicja, która jest domeną kobiet. Co więcej, do

niedawna, żaden biznesmen nie przyznałby się do stosowania intuicji z powodu obawy przed wyśmianiem go przez innych. Podczas badań nad emocjonalną inteligencją, kobiety otrzymują wyższy wskaźnik niż mężczyźni, ponieważ mają większą empatię, potrafią rozpoznawać i odczytywać uczucia innych osób, łatwiej przychodzi im nazywanie własnych uczuć, potrafią się lepiej koncentrować, mają większą zdolność do znoszenia stresu i frustracji, a także skuteczniej rozwiązują problemy międzyludzkie oraz konflikty. Jedyna sfera, w której kobiety uzyskały wynik niższy od mężczyzn, to brak wiary w siebie i wiary w swój sukces (Majewska-Opiełka, 1998: s. 67).

Styl kobiecy nie oznacza automatyczne, że przywództwo sprawowane jest tylko przez kobiety. Oznacza natomiast, że osoba posiada specjalny zestaw umiejętności i zachowań, które koncentrują się na skutecznej komunikacji, empatii, a także demokratycznym i skoncentrowanym na zespole środowisku pracy. Wszystkie powyższe cechy mogą być praktykowane zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn. Kobiecy styl zarządzania skoncentrowany jest na demokracji i relacjach wynikających z kobiecości. W zarządzaniu potrzebne są obydwie cechy zarówno kobiece, jak i męskie. Styl zarządzania powinien być więc adaptacyjny w zależności od potrzeb otoczenia (Jarocka, 2019: s. 9).

ZAKOŃCZENIE

Sukces w biznesie, niezależnie od płci, zależy od wielu czynników. Obydwie płcie mają podobny potencjał kierowniczy oraz motywacje, aby zarządzać zasobem ludzkim. Każda osoba, która chce być liderem ma również, niezależnie od płci, swój niepowtarzalny styl i cechy, które sprawiają, że piastuje wysokie stanowisko. Warto jednak pamiętać, że kobiety dzięki swoim cechom wnoszą inne wartości niż mężczyźni. Aby firma bardziej efektywnie się rozwijała i lepiej rozwiązywała problemy oraz zwiększała innowacyjność i potencjał, powinna lepiej wykorzystywać cechy kobiet. Według wszelkich badań w ostatnim czasie, to właśnie zidentyfikowane kobiece cechy pasują lepiej do nowoczesnej formy przedsiębiorstw oraz uwarunkowań współczesnych. Dodatkowo łamanie cech postrzeganych jako kobiece i łamanie zasad kobiecości prowadzi do postrzegania kobiet negatywnie. Aby tego uniknąć kobiety powinny szukać własnych sposobów i metod rozwoju kariery i nie naśladować „męskiego” stylu zarządzania. To właśnie wartości kobiece, opisane i zidentyfikowane, powinny być wykorzystywane w tym zakresie.

Pozycja kobiet ulega jednak ciągłym zmianom. Na przestrzeni lat można zaobserwować zjawiska stopniowego przełamывania stereotypów dotyczących płci. Procesy zachodzące w społeczeństwie i kulturze prowadzą do zmiany mentalności. Wizerunek kobiety pracującej, nastawionej na karierę zawodową zyskuje coraz większą akceptację społeczną. Choć zmiany w mentalności są procesem stałym i dynamicznym, za wcześnie jednak, by mówić o całkowitej równości i braku dyskryminacji w sferze zawodowej oraz innych dziedzinach życia społecznego.

BIBLIOGRAFIA

1. Becmer D. (2007), Stereotyp kobiecości w aspekcie wybranych konfliktów zbrojnych po II wojnie światowej [w:] *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa polskiego*, K. Dojwa, J. Maciejewski (red.), Wrocław, s. 29-37.
2. Bodnar A. (2013), *Przeciw dyskryminacji*, Warszawa 2013.
3. Burdowska B., Duch D., Titkow A. (2003), *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Warszawa.
4. Farrell W. (2007), *Dlaczego mężczyźni zarabiają więcej – prawda o przepaści płac i co kobiety mogą na to poradzić?*, Gliwice.
5. Fisher H. (2003), *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Warszawa.
6. Gawrycka M., Wasilczuk J., Zwiech P. (2010), *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, Warszawa.
7. Godlewska-Majkowska H. (2009), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Warszawa.
8. Gregory A., Milner S. (2008), *„Work-life Balance: A matter of Choice?”*, Hoboken.
9. Grzesiak M. (2015), *Success and change*, Gliwice.
10. Kalinowska-Nawrotek B. (2004), *Formy dyskryminacji kobiet na polskim rynku pracy*, Warszawa.
11. Kałużny S. (1996), *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągania sukcesu*, Warszawa.
12. Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław.
13. Kurowska A. (2013), *Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce związane z macierzyństwem*, Warszawa.
14. Lethienne D., Ronkowski P. (2018), *Decomposition of the unadjusted gender pay gap using Structure of Earnings Survey data*, Luksemburg.
15. Lisowska E. (2001), *Przedsiębiorczość kobiet w Europie Środkowej i Wschodniej*, Warszawa.
16. Lisowska E. (2008), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Warszawa.
17. Lisowska E. (2009), *Kobięcy styl zarządzania*, Gliwice.
18. Majewska-Opiełka I. (1998), *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Konstancin-Jeziorna.
19. Nickels W. (1995), *Zrozumieć biznes*, Warszawa.
20. Opperman K., Weber E. (2000), *Język kobiet, język mężczyzn – jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańsk.
21. Ornarowicz U. (2008), *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Warszawa.
22. Peters T. (2005), *Biznes od nowa*, Warszawa.
23. Polkowska D. (2007), *Bariery w dostępie kobiet do rynku pracy, a kontrakt płci*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* nr 1, Lublin.
24. Rowińska K. (2019), *Kobieta niezależna*, Bruksela.
25. Różycka M. (2018), *Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych*, *„Kobieta i Biznes/Women and Business”*, Szczecin, nr 1-4, s.2-10.
26. Sarata N. (2008), *Kobiety a rynek pracy w Polsce, Socjalizm i demokracja: dwie rzeczywistości*, *„podwójny ciężar”*, Łódź.
27. Ziemińska R. (2008), *Etyka troski i etyka sprawiedliwości. Czy moralność zależy od płci?*, *„Analiza i egzystencja”*, Szczecin.

BADANIA I RAPORTY

1. Antal (2019), *„Kobiety w finansach”*, Edycja 2. <https://antal.pl/files/upload/antal-kobiety-w-finansach-raport-2019-20190722095203.pdf>
2. *A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all* (2019), Genewa.
3. Brown M. (2020), *„Women in Business 2020”*, Millward Brown dla Grant Thornton, 8.03.2020.

4. Burdowska B., Duch D., Titkow A. (2003), Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych, Warszawa.
5. CBOS (2013), O roli kobiet w rodzinie, Komunikat z badań nr BS/30/2013, Warszawa.
6. European Professional Women's Network. Third European (2008) BoardWomen Monitor, http://www.europeanpwn.net/files/presentation_bwm_2008.pdf
7. CBOS (2018), Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, Warszawa.
8. EUROSTAT (2018), Raport dotyczący kobiet i ich zatrudnienia, statystyki EUROSTATU oraz OECD na 2018 rok.
9. Główny Urząd Statystyczny (2020), Aktywność ekonomiczna ludności Polski – II kwartał 2020r., Warszawa.
10. Główny Urząd Statystyczny (2018), Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Polsce w 2016 r., Bydgoszcz.
11. HKR (2019), „Manager w szpilkach”, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/manager-w-szpilekach-raport-hrk-2019-r/0hzbrfz>
12. Główny Urząd Statystyczny (2020), Ludność i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2019, Warszawa.
13. Instytut Spraw Publicznych (2012), Równość płci w kampaniach społecznych, Warszawa.
14. IzmałKOWA (2018), DNA sukcesu Polek, Warszawa.
15. IzmałKOWA (2018) Rzeczywistości damsko-męskie, Warszawa.
16. Komisja Europejska (2020), Strategia na rzecz równouprawnienia płci: Dążenie do Unii równości, Bruksela.
17. Kupczyk T. (2009), Badania w ramach projektu „Kobiety w zarządzaniu i determinanty ich sukcesów a rozwój regionu, w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej”, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, nr 2/3.
18. PARP-Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2020), Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, Warszawa.
19. PARP-Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2020), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Warszawa.
20. PARP-Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2021), Przedsiębiorczość kobiet w Polsce, Warszawa.
21. Sukces Pisany Szminką (2020), Sytuacja kobiet w czasach pandemii, Warszawa.
22. Sukces Pisany Szminką (2020), Szanse i bariery dla Polek w biznesie i na rynku pracy, Warszawa.
23. World Economic Forum (2020), Global Gender Gap Report 2020, Geneva.

STRONY INTERNETOWE

1. Gromkowska-Melosik A., Paradoksy emancypacji, <http://naukaonline.pan.pl/index.php/nasze-teksty/nauki-humanistyczne/item/34-paradoksy-emancypacji>, data dostępu: 10.02.2021.
2. Jarońska K., Kobiety styl zarządzania jest Twoją siłą, Kompetencje menedżerskie, 2019, <https://kjarocka.pl/kompetencje-menedzerskie/kobiety-styl-zarzadzania/>, data dostępu: 12.02.2021.
3. Oficjalna strona Unii Europejskiej, Zatrudnienie sprawy społeczne i włączenie społeczne: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1437&langId=pl>, data dostępu: 10.02.2021.