

**Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska**

Politechnika Białostocka

ORCID: 0000-0003-1123-2555

e-mail: j.moczydłowska@pb.edu.pl

**Mgr Joanna Talaśka, MBA**

Dyrektor Departamentu Komunikacji Marketingowej LINK4 TU SA

e-mail: Joanna.Talaska@link4.pl

# Kariera menedżerska kobiet na polskim rynku pracy

## Women's managerial careers on the Polish labor market

### Streszczenie

Przedmiotem badań prezentowanych w artykule jest kariera menedżerska kobiet analizowana w kontekście specyfiki polskiego rynku pracy. Sformułowano następujące pytania badawcze: 1. Które modele kariery są najczęściej realizowane przez kobiety? 2. Co charakteryzuje tzw. kobiecy styl zarządzania? 3. Jak kształtuje się kariera menedżerska kobiet na polskim rynku pracy na tle innych krajów Europy i świata? Autorki wykorzystały metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz systematyczny przegląd raportów z badań. Sformułowano następujące wnioski: Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach jest na tyle duży, że Polska zajmuje pod tym względem 3 miejsce wśród 32 krajów objętych badaniami „Women in Business 2020”. Są to jednak najczęściej niższe i średnie stanowiska kierownicze. Kobiety w Polsce zajmują zaledwie 6% stanowisk prezesa spółki i tylko 15% najwyższych stanowisk menedżerskich. Ponad połowa kobiet wyraża opinię, że doświadcza trudności w rozwoju swojej kariery ze względu na płeć. Kobiety, które osiągnęły sukces realizując menedżerską ścieżkę kariery, w zdecydowanej większości są zdania, że kobiety i mężczyźni nie mają w Polsce równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu. Kobiety znacząco rzadziej występują w roli ekspertów biznesowych w mediach i na konferencjach branżowych. Dzieje się tak, mimo że kobiety aktywne na polskim rynku pracy są osobami lepiej wykształconymi — aż 66% absolwentów szkół wyższych stanowią kobiety.

### Słowa kluczowe

kariera, menedżer, kobiecy styl zarządzania, rynek pracy

### Abstract

The subject of research presented in the article is the managerial career of women in the context of Polish job market. The following research questions were formulated: 1. Which career models are most often realized by women? 2. What characterizes the so-called women's management style? 3. How does women's managerial career form on the Polish job market as compared to other countries in Europe and the rest of the world? In order to answer these research questions, article authors used method of critical subject literature analysis as well as a systematic review of research reports. The following results were formulated: the participants of women in managerial positions in Polish enterprises is large enough to allow Poland to be placed on the third place among 32 countries included in research by "Women in Business 2020", ahead of countries such as USA, Great Britain, Germany and France. These are, however, usually positions of medium and lower groups. Women in Poland constitute only 6% of CEO positions and only 15% of highest managerial positions. More than half of women admit experiencing hardship in career development due to their gender. Women which succeeded in managerial career path are in a great majority expressing an opinion that women and men in Poland do not have equal opportunities in career development and promotion perspectives. Moreover, women and men are not treated equally by employers on the job market. Women are less frequently taking up roles of business experts in the media and conferences. That is despite the fact of women having a higher level of education — more than 66% of university graduates in Poland are women.

### Keywords

career, manager, female management style, labor market

JEL: M12, M54

## Wprowadzenie

Zależności między płcią a przebiegiem kariery zawodowej stanowią przedmiot interdyscyplinarnych badań naukowych co najmniej od lat 70. XX wieku (Rakowska, 2020; Moczydłowska 2017a; 2017b; Lee i Cheon, 2009). Badacze podejmujący ten problem z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości podkreślają, że obecnie kariery cechuje duża mobilność, częste przejścia międzyorganizacyjne, różnorodność form zatrudnienia, jak również ciągłe doskonalenie się w ramach jednej branży lub okresowe zmiany specjalności, a nierzadko całkowite przekwalifikowywanie się (Bohdziewicz, 2010). Zmiany te obejmują także aktywność zawodową kobiet, w tym karierę realizowaną w obszarze zarządzania (Wziątek-Staśko, 2014; Lisowska, 2009; Lee i Cheon, 2009). Analiza tendencji i trendów na rynku pracy wskazuje, że udział kobiet w zarządzaniu systematycznie rośnie, ciągle jednak nie można mówić o parytecie płci i równym dostępie kobiet i mężczyzn do stanowisk kierowniczych (Blau i Kahn, 2007). Tymczasem jest to jeden z fundamentów efektywnego zarządzania różnorodnością (Mendryk i Tor, 2017).

Badania nad wpływem płci na efektywność pełnienia ról menedżerskich koncentrują się głównie na diagnozowaniu różnic między kobiecym i męskim stylem zarządzania, natomiast od lat 80. XX wieku dotyczą naturalnych atrybutów przedstawicieli poszczególnych płci, które mogą wnieść wartość dodaną do procesu zarządzania i stanowią cenne źródło różnorodności organizacyjnej. Jednocześnie ciągle trwają dyskusje naukowe nad tym, czy w ogóle istnieją różnice między kobietami i mężczyznami pełniącymi role kierownicze, zwłaszcza czy można mówić o tym, że osoby danej płci są bardziej predysponowane do zarządzania (Moczydłowska, 2017a; 2017b). Nie brakuje głosów wskazujących na brak takich różnic lub występowanie różnic pozornych, bo wynikających ze stereotypowego postrzegania cech kobiet i mężczyzn lub pozycji kobiet i mężczyzn w strukturze organizacyjnej (Wilk, Lewicka, Karp-Zawlik i Pec, 2020).

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena czynników wpływających na karierę menedżerską kobiet na polskim rynku pracy. Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Które modele kariery są najczęściej realizowane przez kobiety?
2. Co charakteryzuje tzw. kobiecy styl zarządzania?
3. Jak kształtuje się kariera menedżerska kobiet na polskim rynku pracy na tle innych krajów Europy i świata?

Aby odpowiedzieć na tak sformułowane pytania badawcze, autorki wykorzystały metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz systematyczny przegląd raportów z badań.

## Modele karier zawodowych kobiet

Pojęcie kariery zawodowej należy do grupy pojęć nieostrych, różnie definiowanych i analizowanych w różnych kontekstach badawczych. J. Sztumski (2014) definiuje karierę zawodową jako zjawisko przesuwania się poszczególnych ludzi z niższych pozycji społecznych na wyższe w danej strukturze społecznej, a ściślej biorąc w istniejącej w niej hierarchii. Kariera oznacza wzorcową sekwencję postaw i zachowań jednostki związanych z jej doświadczeniem w pracy, czyli rozwój zawodowy w toku jej życia (Dzieńdziora, Dacko-Pikiewicz i Smolarek, 2017). W tej perspektywie kariera zawodowa to opis sekwencji ról zawodowych jednostek, które dokonują się w przebiegu życia człowieka w różnych sektorach gospodarki. To przebieg pracy zawodowej albo w konkretnym miejscu pracy, albo w ciągu całego życia człowieka. Współczesne modele kariery koncentrują się na kwestiach progresu, satysfakcji oraz realizacji zaplanowanych przedsięwzięć zawodowych przez dany podmiot (Fényes, Mohácsi i Pallay, 2021). Według M. Suchara (2012) kariera zawodowa odnosi się do całego życia zawodowego człowieka i oznacza historię zatrudnienia, uwzględnia poziom zajmowanych stanowisk, treść pełnionych funkcji, zdobyte kompetencje oraz osiągnięcia i sukcesy związane z ich pełnieniem. W tym ujęciu kariera zawodowa oznacza przechodzenie z pozycji gorszych, mniej cenionych w organizacji do pozycji lepszych, wyżej cenionych (Minta, 2014). W konsekwencji jednostka zaspokaja nie tylko potrzeby materialne, ale także potrzebę uznania i prestiżu (Wesarat, Sharif i Majid, 2014). Odpowiedzialność za posiadanie i utrzymanie zatrudnienia oraz rozwój własnej kariery zawodowej jest w coraz większym stopniu udziałem samego pracownika, głównie z uwagi na fakt, że planowanie kariery odbywa się na zasadzie indywidualnej (Jakimiuk, 2015). Można zatem potraktować karierę zawodową jako pewien intencjonalny proces, w którym jednostka skutecznie zarządza własnym życiem, choć należy pamiętać, że to osobiste kreowanie własnej drogi życiowej odbywa się w ramach określonych regułami życia społecznego, a co za tym idzie szeregiem związanych z nimi ograniczeń (Altman i Baruch, 2012; Kazi, Sharif i Ahmad, 2017).

W szerszym ujęciu karierę zawodową można odnosić do całościowego rozwoju jednostki, wychodzącego poza ramy aktywności zawodowej, związanego nie tylko z życiem osobistym, ale także poczuciem spełniania i satysfakcji na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania człowieka. Z tej perspektywy kariera to zdobywanie kolejnych doświadczeń związanych z pełnionymi rolami w życiu zarówno zawodowym, jak i pozazawodowym (Turska, 2014). W tej perspektywie podstawą kariery staje się proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości oraz wiedzy odnoszą-



cych się do pracy, w tym okres instytucjonalnego uczenia się i zadań realizowanych w wolnych chwilach wypoczynku (Kamińska-Berezowska, 2020).

Jeden z prekursorów badań nad karierą zawodową, D.E. Super (1976), wyróżnił cztery wzory karier typowe dla mężczyzn i prawie dwukrotnie więcej dla kobiet. Różnice we wzorach karier kobiet oraz mężczyzn uwarunkowane są głównie kulturowo. Wiążą się ze społecznym podziałem ról tradycyjnie powiązanych z płcią, a także z czynnikami i predyspozycjami osobistymi (Myszka-Strychalska, 2018; Pikula, 2017). Wzorce kariery zawodowej mężczyzn obejmują:

- karierę stabilną — charakteryzującą się podjęciem pracy bezpośrednio po ukończeniu edukacji, głównie przez pracowników wysoko wykwalifikowanych;
- karierę konwencjonalną, która przypomina karierę stabilną, ale dodatkowo występuje tu faza przygotowawcza do stałej pracy; konwencjonalna ścieżka kariery rozwija się od czasowego zatrudnienia, przez okresy pracy próbnej, aż do ustabilizowanej pracy;
- karierę niestabilną — przebiegającą według schematu: próba-stabilizacja-próba, co zdaniem D. Supera jest charakterystyczne dla kariery osób średnio wykwalifikowanych i urzędników;
- karierę wielokrotnych prób — charakteryzującą się częstymi zmianami pracy, zwłaszcza w przypadku osób mniej wykwalifikowanych, które często przechodzą od jednego typu pracy do innego. D.E. Super (1976) wyodrębnił aż 7 klasycznych wzorów karier kobiecych:

- stabilna kariera gospodyni domowej — określana jako kariera zdominowana wymaganiami domu przed podjęciem pracy lub niemalże bezpośrednio po jej podjęciu; praca zawodowa kobiet reprezentujących ten wzorzec ma charakter drugoplanowy i przez długi czas przebiega bez sukcesów na tym polu aktywności; ambicja i zaangażowanie ulokowane zostały w obszarze rodziny;
- kariera konwencjonalna — to podjęcie pracy zaraz po zakończeniu edukacji i realizowanie jej do momentu założenia rodziny;
- kariera stabilnej pracy — charakteryzuje najczęściej kobiety koncentrujące się na pracy, traktujące pracę jako rolę do wypełnienia;
- kariera dwutorowa — typowa dla kobiet, które podjęły pracę zawodową, rozwijały się na tym polu i osiągały sukcesy, a założenie rodziny spowodowało konieczność ograniczenia tempa rozwoju zawodowego i znalezienia równowagi między aktywnością zawodową i zaangażowaniem w prace domowe; ten wzór jest najbardziej powszechny w grupach zawodowych zajmujących wysokie i niskie pozycje na skali zatrudnienia, np. wśród kobiet lekarzy i naukowców oraz wśród pomocy domowych; przyczyną jego popularności jest to, że poziom aspiracji zawodowych lub osiągnięte do-

chody są ważne w życiu tych kobiet; ta podwójna rola w żadnym przypadku nie jest łatwa, ponieważ kobieta mająca rodzinę i realizująca się zawodowo pracuje na dwóch etatach, ale tylko za jeden otrzymuje wynagrodzenie;

- kariera przerywana — oznacza sytuację, w której okoliczności rodzinne zmuszają kobietę do przerywania satysfakcjonującej pracy; może też oznaczać mniejsze zaangażowanie w pracę bez konieczności jej porzucenia, ale ze świadomością rezygnacji z możliwych sukcesów;
- kariera niestabilna — podobnie jak u mężczyzn występują tu przerwy w pracy zawodowej, które kobieta spędza przeważnie w domu; ten typ kariery obejmuje przeplatające się etapy pracy zawodowej oraz zajmowania się domem; wynika najczęściej z pojawiających się okresów trudności finansowych, w których dodatkowe zarobki okazują się niezbędne; ten wzór kariery najczęściej występuje w grupach o niższym statusie społeczno-ekonomicznym;
- kariera wielokrotnych prób — wzorzec podobny jak u mężczyzn; różnice tkwią w czynnikach odpowiadających za częste zmiany pracy; zazwyczaj są to potrzeby rodziny, które nie są odpowiednio i wystarczająco zaspokojone.

Modele karier zawodowych kobiet wyróżnione przez D.E. Supera, choć klasyczne, uwzględniają wieloaspektowość i złożoność zagadnienia, którym jest kariera kobiety uwarunkowana wieloma czynnikami, począwszy od biologicznych, poprzez ekonomiczne, prawne, a kończąc na czynnikach społecznych. Obecnie kariery zawodowe kobiet w większym stopniu mają wymiar zarówno rodzinny, jak i ogólnospołeczny. Istotnym aspektem jest tu konieczność pogodzenia pracy zawodowej z rolą żony i matki (Rakowska, 2020; Duda, 2019). Praca zawodowa kobiet wiąże się z ograniczeniem czasu, który mogą poświęcić swojej rodzinie, z kolei obowiązki rodzinne, zwłaszcza konieczność opieki nad dzieckiem bądź dziećmi, nierzadko ograniczają możliwość pełnego zaangażowania w wykonywaną pracę. E. Krause (2016) zwraca uwagę na fakt, że w realiach współczesnego społeczeństwa kobiety przeważnie funkcjonują w ramach dwóch ról: rodzinnej i zawodowej. Na polskim rynku pracy pełnią te role mierzą się z takimi problemami, jak (Siemińska, 2019):

- tradycyjne postrzeganie ról kobiet i mężczyzn (tradycyjny model rodziny) idące w parze z nierównym podziałem obowiązków domowych (ciężar takich obowiązków spoczywa przede wszystkim na kobietach, kształtując tym samym ich niekorzystną pozycję na rynku pracy);
- wybór: praca zawodowa/kariera czy rodzina (chęć samorealizacji w sferze zawodowej często kłóci się z potrzebą, a nawet swoistym „obowiązkiem” macierzyństwa);
- niechęć pracodawców do zatrudniania kobiet — bariery w podejmowaniu pracy, osiągnięciu awansu

i wysokich zarobków (pracodawcy obawiają się, że pracownica-matka będzie częściej korzystała z urlopów i zwolnień lekarskich, przez co będzie mniej dyspozycyjna i efektywna w pracy);

- problemy z powrotem do pracy po przerwie spowodowanej macierzyństwem (często brak alternatywy wobec pracy w pełnym wymiarze godzin, sztywny czas i wymiar pracy, dezaktualizacja kwalifikacji zawodowych kobiety);
- trudności z zapewnieniem opieki nad dzieckiem w czasie pracy (niewystarczający dostęp do instytucji opiekuńczych).

Stereotypowe postrzeganie płci w społeczeństwie jest pierwszym ogniwem łańcucha dyskryminacji. Prowadzi do przypisywania kobietom negatywnych cech, np. nadwrażliwości, niekompetencji, nieumiejętności samoorganizacji, a w konsekwencji do ich dyskryminacji na rynku pracy (Polkowska, 2007). Przekłada się to w kolejnym kroku na dysproporcje w zatrudnianiu kobiet i mężczyzn wyrażające się w metaforze tzw. szklanego domu, w którym musi funkcjonować chcąc realizować się zawodowo współczesna kobieta. Koncepcja „szklanego domu” oznacza ryzyko (Krauze, 2021):

- segregacji horyzontalnej, której istotą jest zdominowanie pewnych obszarów rynku pracy przez przedstawicieli jednej płci (określana potocznie jako szklane ściany);
- segregacji wertykalnej, polegającej na ograniczonym dostępie kobiet do najwyższej usytuowanych w hierarchii organizacyjnej stanowisk (określana jako szklany sufit);
- braku stabilności kariery kobiet oraz trudności w utrzymaniu pozycji na eksponowanym, tj. „męskim”, stanowisku przez kobietę (określana jako szklany klif);
- niższych zarobków kobiet w porównaniu z mężczyznami, wynikających z segregacji wertykalnej oraz horyzontalnej (przewaga kobiet w zawodach mniej płatnych i zajmowanie stanowisk oferujących niższe płace, mniejsza szansa na awans),
- nadmiernego obciążenia kobiet obowiązkami domowymi, które utrudniają konkurowanie z mężczyznami na rynku pracy (tzw. praca na dwa etaty).

Wyniki badań potwierdzają, że współczesne Polki przyjmują różne modele rozwoju kariery, co wynika z wyzwań, które napotykają w pracy zawodowej oraz w życiu rodzinnym (Duda, 2019). Pierwsza grupa kobiet to ta, która przesuwając założenie rodziny na później, nawet do czterdziestego roku życia. Te kobiety uważają, że zdobyta pozycja zawodowa ułatwi im powrót na rynek pracy po urodzeniu dziecka. Druga grupa to kobiety, które decydują się na urodzenie dzieci przed wejściem na rynek pracy. Zakładają one, że w miarę wcześniej założą rodzinę, odchowają dzieci i będą jeszcze na tyle młode, aby znaleźć satysfakcjonujące zatrudnienie i rozwijać

się zawodowo. Kolejną grupą są kobiety, które w sposób maksymalny starają się wykazywać ciągle zaangażowanie zawodowe, a dziecko nie jest przeszkodą, lecz dodatkową motywacją do aktywności zawodowej. W wielu grupach zawodowych (np. pracowników naukowych) kobiety te nawet podczas urlopu macierzyńskiego intensywnie pracują. Czwartą grupę stanowią kobiety, które rezygnują z pracy na rzecz macierzyństwa. Deklarują one, że „może jeszcze kiedyś” wrócić do pracy, ale w rzeczywistości takiego powrotu nie planują. Do ostatniej grupy zalicza się kobiety, które nie planowały swojego życia zawodowego, pracy nie miały i nie mają, a urodzenie dziecka przynajmniej na jakiś czas „zwolniło” je od konieczności zastanawiania się nad swoją przyszłością zawodową.

## Kobięcy styl zarządzania

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości coraz mocniej eksponowane jest stanowisko, że zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach, zwłaszcza rosnąca rola kapitału relacyjnego i emocjonalnego, w sposób naturalny predysponują kobiety do odnoszenia sukcesów w zarządzaniu (Moczyłowska, 2017a; 2017b; Still, 2016; Goleman, Boyatzis i McKee, 2002). Z badań wynika, że źródłem sukcesów kobiet są takie cechy, jak: dobre wykształcenie (56%), ambicja (51%), inteligencja i pracowitość (48%), zaradność (37%), upór i konsekwencja w działaniu (27%) (Rakowska, 2020; Dobosiewicz, 2006). Szukając różnic w stylach kierowania kobiet i mężczyzn menedżerom płci męskiej przypisuje się stosowanie presji, walki, skłonności do siłowego przełamывania oporu, natomiast kobietom korzystanie z negocjacji, konsultacji, perswazji (Dźwigol-Barosz, 2016). H. Fisher (2003) dowodzi, że kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych różnią się stylem podejmowania decyzji ze względu na różnice w specyfice myślenia i przetwarzania danych. Kobiety przejawiają tendencję do myślenia kontekstowego, co powoduje, że widzą zagadnienia szerzej niż menedżerowie płci męskiej. Podejmując decyzje uwzględniają więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzegają więcej sposobów działania. Autor ten określa myślenie „kobiece” jako myślenie sieciowe różniące się od typowego dla mężczyzn myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane i liniowe. Powoduje to, że mężczyźni widzą organizację jako zbiór różnorodnych elementów, a kobiety wykazują tendencję do jej postrzegania jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych. Wyraźnie częściej sięgają też do swoich pokładów inteligencji emocjonalnej: empatii, intuicji, co pozwala im na efektywniejsze budowa-

nie relacji (Moczydłowska, Korombel i Bitkowska, 2017). Według J.B. Rosener (2003) kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, który charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi, natomiast mężczyźni bardziej preferują styl nakazowo-kontrolujący, co oznacza, że relatywnie częściej zarządzają autorytarnie. G.N. Powell (2003) wskazuje, że kobiety na stanowiskach kierowniczych częściej są ukierunkowane na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku organizacji, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Przywoływany autor, podobnie jak J.B. Rosener (2003), promuje tezę, że kobiety mają większą tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego.

Zdaniem części badaczy (Wilk, Lewicka, Karp-Zawlik i Pec, 2020; Wiśniewska-Szałek, 2007), kobieta menedżer ma przewagę nad mężczyzną pełniącym role kierownicze dzięki swoim naturalnym, uwarunkowanym biologicznie i kulturowo zdolnościom interpersonalnym. Szybciej dostosowuje się do zmian w otoczeniu, które potrafi również szybciej przewidzieć. Zachęca swych pracowników do angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa. Chętnie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej współpracy i uczy umiejętności czerpania z niej satysfakcji (Kupczyk, 2009). Kobiety nie przywiązują większej wagi do formalnych przejawów władzy, co sprzyja porozumiewaniu się i motywuje podwładnych do dzielenia się zarówno problemami, jak i pomysłami (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001). Jednocześnie trzeba zauważyć, że kobiety w pewnym stopniu same przyczyniają się do utrwalania stereotypów na temat płci. Z badań wynika (Wilk, Lewicka, Karp-Zawlik i Pec, 2020), że kobiety preferują współpracę z mężczyznami, zarówno w relacjach wertykalnych jak i horyzontalnych. Wniosek ten częściowo potwierdza wskazywany w literaturze przedmiotu brak solidarności pomiędzy kobietami (Mavin i Williams, 2013).

Z badań nad zależnością między płcią a kompetencjami menedżerskimi (Moczydłowska, 2017a; 2017b) przeprowadzonych wśród polskich przedstawicieli najwyższej kadry menedżerskiej wynika, że przypisują oni inne kompetencje kobietom na stanowiskach kierowniczych, a inne ich męskim odpowiednikom. W ocenie uczestników badania kobiety w największym stopniu charakteryzuje przywiązywanie wagi do dobrej atmosfery w miejscu pracy, sumienność w wykonywaniu obowiązków oraz stawianie podwładnym wysokich, ale realistycznych oczekiwań. W przypadku menedżerów mężczyzn najwyższą ocenę uzyskały kompetencje: potrafi myśleć strategicznie ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe, szybko podejmuje de-

cyzje, bierze pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu oraz — podobnie jak u kobiet menedżerek — stawia podwładnym i współpracownikom wysokie, ale realistyczne wymagania. Zmiennymi istotnie wpływającymi na wypowiedzi respondentów były staż pracy oraz płeć. Im dłuższy staż pracy, tym bardziej menedżerowie są skłonni przypisywać kobietom na stanowiskach menedżerskich umiejętność sprawiedliwego oceniania podwładnych, zdolność do myślenia strategicznego oraz delegowanie uprawnień i dzielenie się władzą. Na rozkład wyników nieznaczny wpływ miała również płeć menedżerów objętych badaniami. Kobiety wskazując kluczowe kompetencje kobiet na stanowiskach menedżerskich znacząco częściej wymieniały sumienność w wykonywaniu obowiązków. Ponadto kobiety częściej niż mężczyźni wyrażały przekonanie, że przedstawicielki ich płci są bardzo wymagające oraz biorą pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu. W ocenie mężczyzn na stanowiskach kierowniczych respondenci różnili się w ocenie tylko jednej kompetencji: badane kobiety istotnie częściej niż badani mężczyźni przypisywały mężczyznom szybkość podejmowania decyzji.

Ciekawe badania na temat znaczenia płci w kontekście zarządzania przytacza B. Wojciszke (2012), który twierdzi, że te kobiety, które zdobywają władzę organizacyjną, nie różnią się od mężczyzn ani stylem jej sprawowania, ani skutecznością w roli przywódcy organizacyjnego. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy skuteczność jest mierzona obiektywnie (na przykład wielkością produkcji lub sprzedaży). Menedżerowie obojga płci jednakowo silnie dostosowują się do wymagań, które obowiązują w danej kulturze organizacyjnej.

## Płeć a rozwój kariery menedżerskiej — przegląd badań

W 2020 roku zostały opublikowane wyniki badania „Women in Business 2020” przeprowadzanego przez Grand Thornton ([grantthornton.pl](http://grantthornton.pl)). Jest to cykliczne badanie ankietowe prowadzone wśród 10 tysięcy właścicieli i menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw. Badanie obejmuje 32 kraje świata, w tym Polskę, gdzie badanych jest 200 podmiotów gospodarczych. Badanie to pokazuje, że Polska znalazła się w czołówce państw pod względem liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. W polskich przedsiębiorstwach stanowią one 38% wśród wyższej kadry menedżerskiej. Taki wynik plasuje Polskę w czołówce krajów Europy i świata (miejsce trzecie po Filipinach i RPA). Najniżej w tym zestawieniu znajduje się Japonia z wynikiem ponad trzykrotnie gorszym niż Polska (por. wykres 1).

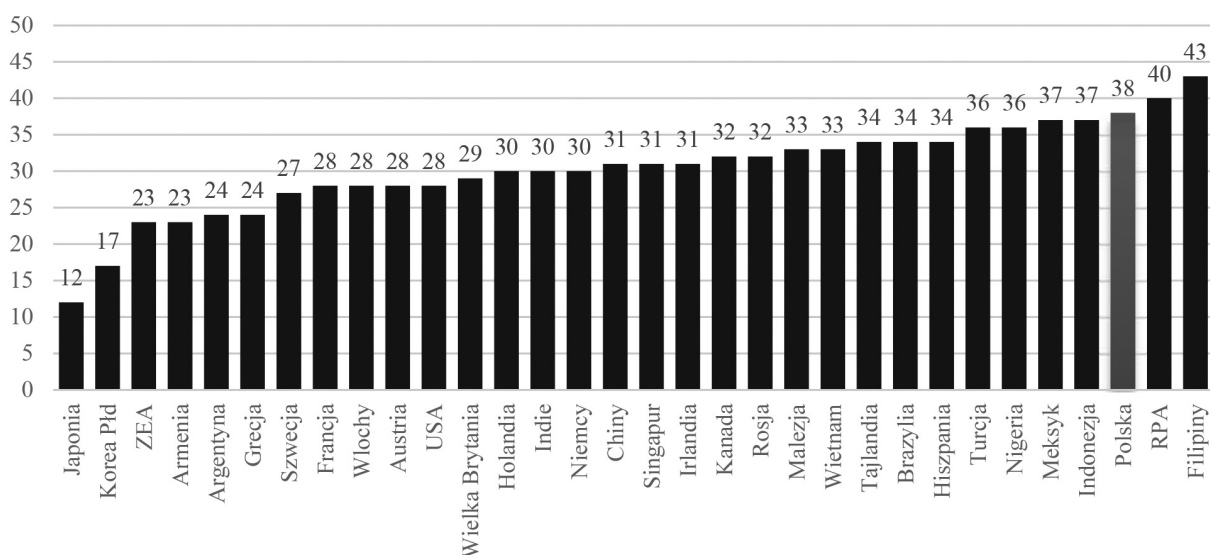
Nieco inny obraz karier menedżerskich kobiet wylania się z najnowszego raportu McKinsey & Company. Co prawda wyniki potwierdzają, że w polskich przedsiębiorstwach kobiety stanowią blisko połowę kadry kierowniczej, ale są to głównie stanowiska kierownicze niższego i średniego szczebla (por. wykres 2).

Najwyższe pozycje w strukturze organizacji, czyli prezesi i wyższa kadra zarządzająca, są zdominowane przez mężczyzn. Wśród prezesów polskich spółek kobiety stanowią tylko 6%, a wśród przedsta-

wicieli wyższej kadry zarządzającej zaledwie 15%. Pozostaje to w jawnym konflikcie z danymi obrazującymi znacznie wyższy udział kobiet (66%) wśród osób z wyższym wykształceniem. Z badań wynika, że kobiety na stanowiskach menedżerskich dominują w dwóch obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw: Human Resources oraz w finansach (por. wykres 3).

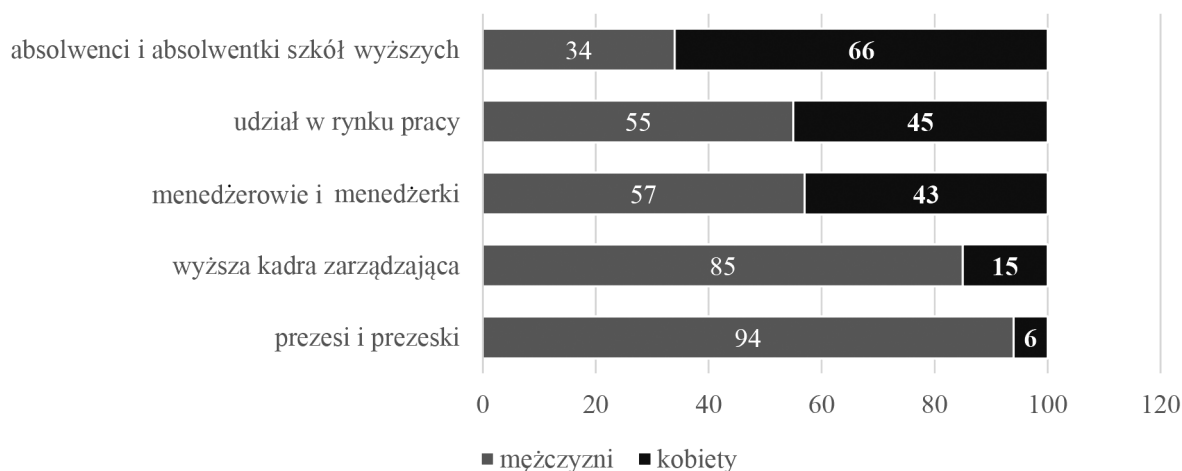
Autorzy raportu „Women in Business 2020” zwracają także uwagę na fakt, że kobiety nadal rzadko cytowane są w mediach i występują na kon-

**Wykres 1. Udział kobiet w pełnieniu funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach**

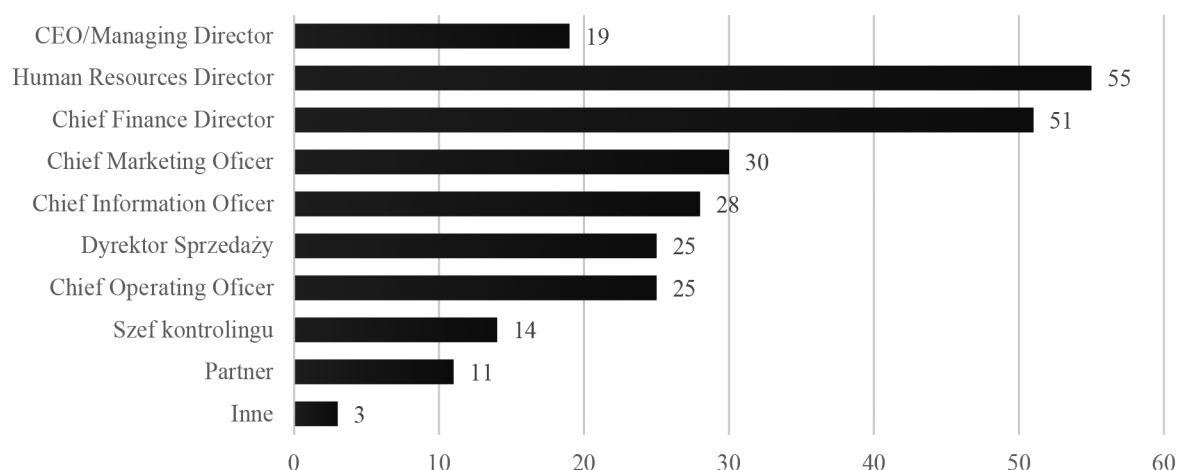


Źródło: Grand Thornton (2020). *Women in Business 2020*. <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kobiety-w-biznesie-2020-RAPORT-Grant-Thornton-08-03-2020.pdf> (03.01.2022).

**Wykres 2. Wykształcenie a udział kobiet w zarządzaniu**



Źródło: McKinsey & Company (2021). *Win-win: Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce*. <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/win-win-raport> (03.01.2022).

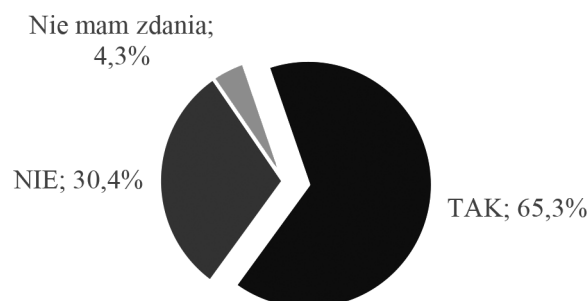
**Wykres 3. Udział kobiet w zarządzaniu a obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa**

Źródło: Grand Thornton (2020). *Women in Business 2020*. <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kobiety-w-biznesie-2020-RAPORT-Grant-Thornton-08-03-2020.pdf> (03.01.2022).

ferencjach. Na potrzeby badania przeanalizowano 500 losowo wybranych artykułów o tematyce biznesowej z 2019 roku (w Pulsie Biznesu, Money.pl, Dzienniku Gazecie Prawnej, Rzeczpospolitej oraz Wyborcza.biz). Tylko co czwarty cytowany ekspert zajmujący się problematyką biznesową to kobieta. Ponadto kobiety stanowiły średnio zaledwie 21% wszystkich prelegentów oraz osób wypowiadających się w panelach dyskusyjnych w trakcie konferencji i innych wydarzeń biznesowych.

W 2019 roku ukazał się raport firmy doradztwa personalnego HRK „Manager w szpilkach”. Raport powstał na podstawie badania przeprowadzonego w Polsce wśród kobiet, które osiągnęły wysoką pozycję w biznesie. Ponad połowa (65,3%) respondentek wyraziła przekonanie, że płeć ma znaczenie w kontekście awansu na stanowisko kierownicze (por. wykres 4). Identyczne wnioski płyną z raportu „Tytanki pracy 2021. Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji” ([www.delab.uw.edu.pl](http://www.delab.uw.edu.pl)). Aż 63% ankietowanych kobiet twierdzi, że kobiety i mężczyźni nie mają w Polsce równych szans rozwoju zawodowego, a 64% uważa, że kobiety i mężczyźni nie mają takiej samej możliwości awansu zawodowego. Aż 67% zgadza się ze stwierdzeniem, że kobiety i mężczyźni nie są na naszym rynku pracy równo traktowani przez pracodawców.

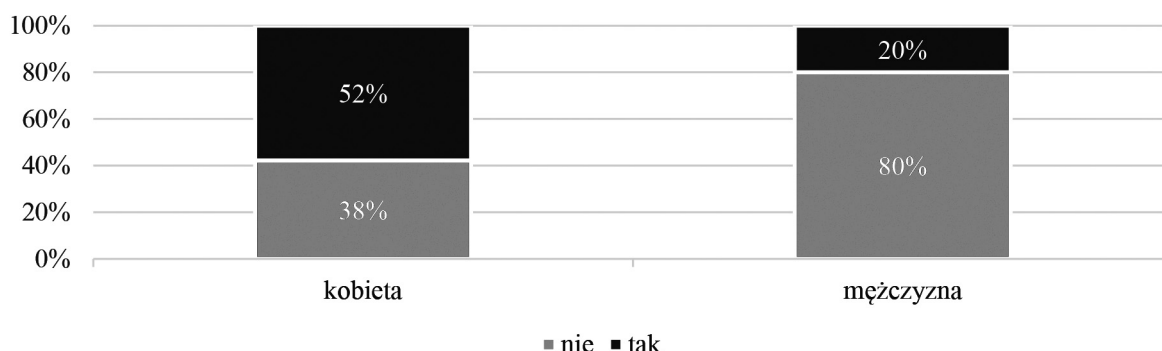
Podobne wnioski płyną z raportu „Kobiety na rynku pracy 2021” ([www.hays.pl/en/kobiety](http://www.hays.pl/en/kobiety)) przygotowanego przez firmę Hays. Ponad połowa (52%) kobiet biorących udział w badaniu zadeklarowała, że napotkała przeszkody w rozwoju kariery wynikające z płci (zob. wykres 5).

**Wykres 4. Wpływ płci na możliwość awansu na stanowisko kierownicze/menedżerskie**

Źródło: Hays (2021). *Kobiety na rynku pracy. Raport 2021*. <http://www.hays.pl/en/kobiety> (03.02.2022).

Kobiety podkreślały trudności z powrotem do pracy po urlopie macierzyńskim oraz pogodzeniem pracy z życiem prywatnym. Wskazywały na niechęć zarządu i przełożonych do kobiet na stanowiskach kierowniczych, brak zaufania do kwalifikacji pracownic, zakładanie *a priori* mniejszej dyspozycyjności oraz kierowanie się stereotypami w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu lub awansie. Uczestniczki badania zwracały uwagę na istnienie „szklanych sufitów” i stanowisk, na których co do zasady nie zasiadają kobiety. Respondentki wskazywały także na bariery związane z ograniczoną możliwością uczestniczenia w spotkaniach poza godzinami pracy (często są to spotkania nieformalne, ale jednocześnie mogące mieć istotny wpływ na pozycję zawodową ich uczestników).

Wykres 5. Odsetek osób, które napotkały przeszkody w rozwoju kariery wynikające z płci



Źródło: Hays (2021). *Kobiety na rynku pracy. Raport 2021*. <https://www.hays.pl/en/kobiety> (04.01.2022).

## Podsumowanie

Z przedstawionych wyżej badań wyłaniają się następujące cechy kobiecego stylu zarządzania: kobiety w większym stopniu niż mężczyźni charakteryzuje przywiązywanie wagi do dobrej atmosfery w miejscu pracy, sumienność w wykonywaniu obowiązków oraz stawianie podwładnym wysokich, ale realistycznych oczekiwań; kobiety myślą bardziej kontekstowo i sieciowo, postrzegając organizację jako całość; podejmując decyzje uwzględniają więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzegają więcej sposobów działania; częściej sięgają po takie narzędzia zarządzania jak negocjacje, konsultacje, perswazja; preferują interaktywny, demokratyczny styl kierowania.

Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach jest na tyle duży, że Polska zajmuje pod tym względem 3 miejsce wśród 32 krajów objętych badaniami „Women in Business 2020”, wyprzedzając takie kraje jak USA, Wielka Brytania, Niemcy czy Francja. Są to jednak najczęściej stanowiska z grupy średnich i niższych. Kobiety w Polsce zajmują zaledwie 6% stanowisk prezesa spółki i tylko 15% najwyższych stanowisk mene-

żerskich. Ponad połowa kobiet wyraża opinię, że doświadczają trudności w rozwoju swojej kariery ze względu na płeć. Kobiety, które osiągnęły sukces realizując menedżerską ścieżkę kariery, w zdecydowanej większości są zdania, że kobiety i mężczyźni nie mają w Polsce równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu. Kobiety znacząco rzadziej występują w roli ekspertów biznesowych w mediach i na konferencjach branżowych. Dzieje się tak, mimo że kobiety aktywne na polskim rynku pracy są osobami lepiej wykształconymi — aż 66% absolwentów szkół wyższych stanowią kobiety.

Przedstawione w artykule analizy mogą być wykorzystane w praktyce zarówno na poziomie polityki społecznej realizowanej przez państwo, jak i na poziomie poszczególnych organizacji. Lepsze zagospodarowanie potencjału kompetencyjnego kobiet w zakresie zarządzania wydaje się ze wszech miar uzasadnione. Aby mogło to stać się faktem, konieczne są zmiany o charakterze prawnym i społecznym ukierunkowane na wyrównywanie szans, wdrażanie autentycznej polityki prorodzinnej oraz systemowe wsparcie ułatwiające kobietom godzenie ról zawodowych i rodzinnych.

## Bibliografia/References

- Altman, Y. i Baruch, Y. (2012). Global protean careers: A new era in expatriates and repatriates. *Personnel Review*, 41(2), 233–255. <https://doi.org/10.1108/00483481211200051>
- Blau, F. D. i Kahn, L. M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, 21(1). <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286161>
- Bohdziewicz, P. (2010). Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 39–56.
- Dobosiewicz, E. (Red.). (2006). Społeczno-ekonomiczne konteksty sukcesu zawodowego kobiet. Instytut MillwardBrown SMG/KRC. Sondaż CAPIBUS.
- Duda, W. (2019). Wzory przebiegu karier zawodowych kobiet — w kierunku łączenia ról rodzinnych i zawodowych, *Szkola-Zawód-Praca*, (17), 112–126. <https://doi.org/10.34767/SZP.2019.01.09>
- Dziendziura, J., Dacko-Pikiewicz, Z. i Smolarek, M. (2017). Rozwój kariery zawodowej kobiet województwa śląskiego. *Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie*, (4), 229–243. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.8292>
- Dźwigoł-Barosz, M. (2016). Wpływ kobiet na biznes. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, (93), 129–140.



- Eagly, A. H. i Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Fényes, H., Mohácsi, M. i Pallay, K. (2021). Career Consciousness and Commitment to Graduation Among Higher Education Students in Central and Eastern Europe. *Economics & Sociology*, (1), 61–75. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/4>
- Fisher, H. (2003). *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Goleman, D., Boyatzis, R. i McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo*. Wrocław–Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski.
- Jakimiuk, B. (2015). Przygotowanie do kariery zawodowej w kontekście Krajowych Ram Kwalifikacji. W: W. Duda i D. Kukla (Red.), *Współczesne uwarunkowania rynku pracy*. Częstochowa: Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Kamińska-Berezowska, S. (2020). Wybrane problemy badań jakościowych karier zawodowych kobiet w III RP. *Górnślaskie Studia Socjologiczne*, (11), 163–179. [https://doi.org/10.31261/GSS\\_SN.2020.11.06.11](https://doi.org/10.31261/GSS_SN.2020.11.06.11)
- Kazi, A., Sharif, N. i Ahmad, N. (2017). Factors Influencing Students Career Choices: Empirical Evidence from Business Students. *Journal of Southeast Asian Research*, Article ID 718849, 15 pages. <https://doi.org/10.5171/2017.718849>
- Krause, E. (2021). Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, (1), 159–177. <https://doi.org/10.34866/6gaf-2m32>
- Krause, E. (2016). Macierzyństwo kobiet-naukowców — o konflikcie roli rodzicielskiej i zawodowej. *Szkola–Zawód–Praca*, (12), 153–167.
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Lee, J. i Cheon, B. Y. (2009). Career aspirations of women in corporate management: the case of South Korea. *Asian Journal of Women's Studies*, 15(3), 60–80. <https://doi.org/10.1080/12259276.2009.11666073>
- Lisowska, E. (2009). *Kobięcy styl zarządzania*. Gliwice: Wydawnictwo One Press.
- Marshall, J. (1984). *Women managers: travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mavin, S. i Williams, J. (2013). Women's impact on women's careers in management: Queen Bees, female misogyny, negative intra-relations and solidarity behaviours. W: S. Vinnicombe, R. Burke, S. Blake-Beard i L. Moore (Eds.), *Handbook of Research on Promoting Women's Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Mendryk, I. i Tor, A. (2017). Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością — wyniki badań pilotażowych. *Akademia Zarządzania*, 1(1), 6–22.
- Minta, J. (2014). Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradniczej. *Dyskursy Młodych Andragogów*, (15), 113–127. <https://doi.org/10.12775/RA.2014.054>
- Moczyłowska, J. M. (2017a). Płęć osób na stanowiskach kierowniczych a efektywność zarządzania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVIII(11), 183–196.
- Moczyłowska, J. M. (2017b). Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 9–21.
- Moczyłowska, J. M., Korombel, A. i Bitkowska, A. (2017). *Relacje jako kapitał organizacji*. Warszawa: DIFIN.
- Myszka-Strychalska, L. (2018). Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy. *Problemy Profesjologii*, (1), 85–103.
- On Wesarat, P., Sharif, M. Y. i Majid, A. H. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5331>
- Pikuła, N. G. (2017). Czynniki różniące przebieg kariery zawodowej kobiet i mężczyzn — z perspektywy osób starszych. *Teraźniejszość–Człowiek–Edukacja*, 2(78), 95–111.
- Polkowska, D. (2007). Bariery w dostępie kobiet do rynku pracy a kontrakt płci. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, (1), 231–243.
- Powell, G. N. (2003). Przywództwo i płęć: Vive la différence? W: M. R. Walsh (Red.), *Kobięty, mężczyźni i płęć*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Rakowska, A. (2020). Women's Social Capital and Its Role in Their Professional Careers. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(137), 71–94. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.5840>
- Rosener, J. B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M. R. Walsh (Red.), *Kobięty, mężczyźni i płęć*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Siemieńska, R. (2019). Uwarunkowania akademickich karier kobiet i mężczyzn na świecie — zarys problematyki i przegląd badań. W: R. Siemieńska (Red.), *Kariery akademickie kobiet i mężczyzn. Różne czy podobne?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Still, L. V. (2016). *Becoming a Top Woman Manager*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315276939>
- Suchar, M. (2009). *Kariera i rozwój zawodowy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Super, D. E. (1976). *Career Education and the Meanings of Work*. Washington: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education.
- Sztumski, J. (2014). *Elity, ich miejsce i rola w społeczeństwie*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Turska, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych: uwarunkowania i konsekwencje*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Wilk, A., Lewicka, D., Karp-Zawlik, P. i Pec, M. (2020). Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H — Oeconomia*, 4(54), 126–143. <https://doi.org/10.17951/h.2020.54.4.125-143>
- Wiśniewska-Szałek, A. (2007). Płęć w miejscu pracy — rola kobiety we współczesnym zarządzaniu. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (5), 202–212.
- Wojciszke, B. (2012). Psychologiczne różnice płci. *Wszechświat*, (1–3), 13–18.
- Wiątek-Staśko, A. (2014). Diversity management — still underrated strategy of human resources management in modern organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, (2), 71–80.

#### Źródła internetowe/Internet Resources

- Delab, „Tytanki pracy. Kobięty na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji. Raport 2021”. [https://delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/09/Woman\\_Update\\_Raport\\_2021.pdf](https://delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/09/Woman_Update_Raport_2021.pdf)
- Grand Thornton, „Women in Business 2020”. <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kobięty-w-biznesie-2020-RAPORT-Grant-Thornton-08-03-2020.pdf>
- Hays, „Kobięty na rynku pracy. Raport 2021”. <https://www.hays.pl/en/kobięty>
- McKinsey & Company, „Win-win: Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce”, 22/09/2021. <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/win-win-raport>

**Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska**

Profesor zwyczajny, pracownik Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Zarządzania, Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania. Autorka licznych publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

**Mgr Joanna Talaśka, MBA**

Dyrektor Departamentu Komunikacji Marketingowej w firmie LINK4. Executive DBA, Executive MBA.

**Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska**

Professor at the Białystok University of Technology, head of the Department of Management, Economics and Finance at the Faculty of Management Engineering. Author of publications in the field of management and quality sciences.

**Mgr Joanna Talaśka, MBA**

Director of Marketing Communication Department at LINK4, Executive DBA, Executive MBA.



**Po więcej informacji  
zapraszamy na stronę PWE  
[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)**

