



Złożenie pracy online:  
2018-05-26 20:42:15  
Kod pracy:  
6286/36592/CloudA

Agnieszka Gac  
(nr albumu: 23209 )

Praca magisterska

## **Rola kobiet we współczesnym zarządzaniu w organizacji na przykładzie Urzędu Miejskiego w Radomiu**

### **The role of women in the contemporary managing the organisation by the example of the Radom City Council**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: dr Joanna Felczak

Składam najserdeczniejsze podziękowania dla Promotora pracy, dr Joannie Felczak, za wskazówki udzielone mi podczas pisania pracy. Dziękuję za pomoc, cenne rady merytoryczne, okazaną życzliwość i wyrozumiałość.



## Streszczenie

Praca dotyczy sytuacji kobiet we współczesnym zarządzaniu, na przykładzie Urzędu Miejskiego w Radomiu i ma na celu zaprezentowanie znaczenia ról społecznych kobiet w sferze rodzinnej, publicznej, a przede wszystkim zawodowej. Opracowanie zawiera przegląd wybranych stanowisk socjologów i psychologów odnoszących się do kwestii feministycznych. Wiedza teoretyczna była punktem wyjścia do badań empirycznych realizowanych przez autorkę na przykładzie badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu, gdzie przeważającą kadrę stanowią kobiety, natomiast stanowiska kierownicze zajmują głównie mężczyźni. Udział kobiet w zarządzaniu stale wzrasta, ale nadal jest zbyt niski w stosunku do społecznych oczekiwań.

## Słowa kluczowe

stereotyp, kobieta, lider, zarządzanie, dyskryminacja, feminizacja



## Abstract

The thesis with revers to the situation of women in contemporary managent by the example of the Radom City Counailand aims at seting forth meaning of women's social roles in family, public and abore all profesional life. The study embraces an overview of selected positions of sociologists and physiologists on feminist issues. Theoretical knowledge was a starting point for the empirical research conducted by the author on the basis of the surreys carried out amongst the employees of the Radom City Council where the predominant part of the staff are women and the management positions are mainly held by men. The participation of women in management has been surging constantly, yet it is still too low on comparison to social expectations.

## Keywords

stereotype, woman, leader, management, discrimination, feminisation



## Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział I Praca zawodowa kobiet w kontekście ich roli społecznej .....	5
1.1 Rys historyczny roli społecznej kobiet w Polsce .....	5
1.2 Stereotypy dotyczące płci oraz atrybuty kobiet ułatwiające im granie ról społecznych....	10
1.3 Wpływ inteligencji, wiedzy i umiejętności na role zawodowe kobiet .....	12
Rozdział II Rola kobiet w zarządzaniu .....	16
2.1. Wpływ kobiet na nowoczesne zarządzanie w organizacji .....	16
2.1. Feminizacja i maskulinizacja zawodowa.....	21
2.3. Bariery rozwoju kariery kobiecej.....	23
Rozdział III Charakterystyka Urzędu Miejskiego w Radomiu .....	26
3.1. Rys historyczny miasta Radomia .....	26
3.2. Wizerunek miasta Radomia .....	27
3.3. Informacje o urzędzie miejskim w Radomiu .....	30
3.4. Struktura zatrudnienia w Urzędzie Miasta .....	31
Rozdział IV Metodologia badań własnych .....	35
4.1. Konceptualizacja .....	35
4.2. Cel i przedmiot badań .....	36
4.3. Problem i hipoteza badawcza .....	37
4.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze .....	38
4.5. Charakterystyka badanej grupy .....	41
Rozdział V Wyniki badań ankietowych.....	46
5.1. Podsumowanie badań.....	46
5.2 Wnioski .....	65
Zakończenie .....	67
Spis literatury .....	68



Strony internetowe .....	72
Spis fotografii .....	72
Spis wykresów .....	72
Załącznik 1 .....	74



## Wstęp

Zarówno w Polsce, ale także w pozostałych krajach Unii Europejskiej, w obliczu szybkich przemian na wszystkich płaszczyznach, jednym z aspektów zasługujących na szczególną uwagę jest sytuacja kobiet. Najczęstsze stereotypy jakimi historia określa kobietę i pełnione przez nią rolę, to żona, matka, kobieta zajmująca się domem, powszechnie określana jako „kura domowa” i do niedawna określniki roli społecznej. Mężczyzna natomiast kojarzony był z „głową rodziny”, co upoważniało go do podejmowania ważnych decyzji i dokonywania wyborów. W wielu kulturach taki podział ról nadal istnieje, natomiast w Europie taki podział jest już przestarzały i faktycznie należy do historii.

W otaczającym świecie dokładnie można wskazać rosnącą i znaczącą rolę kobiety, szczególnie na arenie zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet-menedżerów pełniących wyższe i coraz bardziej odpowiedzialne stanowiska w firmach. Udział kobiet w zarządzaniu stale wzrasta, ale nadal jest zbyt niski w stosunku do społecznych oczekiwań. Prawdopodobnie na ten stan rzeczy mają wpływ czynniki, które wciąż umniejszają rolę kobiet we współczesnym zarządzaniu.

Powodem do podjęcia takiego tematu jest fakt, że sama jestem kobietą i pracuję w dużej organizacji, która zatrudnia bardzo wiele kobiet, ale wciąż zauważam, że najważniejsze stanowiska piastują mężczyźni. W tym celu postanowiłam zbadać jakie są tego przyczyny. Kobiety w mojej organizacji są dobrze wykształcone, czasami lepiej niż mężczyźni, ale to nie ułatwia im efektów na rynku pracy, zarówno gdy mowa o awansach czy wynagrodzeniach.

W związku z powyższym celem pracy jest analiza czynników, które mogą decydować o postrzeganiu kobiet-menedżerów, a tym samym określając ich społeczny, ekonomiczny oraz zawodowy status, na przykładzie kobiet pełniących stanowiska kierownicze w Urzędzie Miejskim w Radomiu.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy z nich opisuje ogólny zarys roli kobiet na przestrzeni wieków, z uwzględnieniem stereotypów dotyczących płci. Ponadto opisano predyspozycje oraz umiejętności kobiet na polu zawodowym i społecznym. Okazało się, że pełnienie ról zawodowych może mieć duży wpływ na pełnienie ról publicznych, a także zawodowych.

Rozdział drugi poświęcono roli kobiet w nowoczesnym zarządzaniu w organizacji. Poprzez informacje zawarte w literaturze przedmiotu ukazano, że nie istnieje jeden



sprawdzony sposób przewodzenia. Utalentowanych przywódców możemy spotkać wśród wszystkich typów ludzkich, niezależnie od płci. Niemniej nadal najwięcej przywódców znajduje się wśród męskiej części społeczeństwa, a jednym ze nowoczesnych zjawisk jest feminizacja i maskulinizacja zawodowa. Poza tym wymieniono bariery rozwoju kariery, do których należą między innymi wspomniane stereotypy, że kobiety nie są dobrymi przywódcami, ale także takie aspekty jak niewystarczające wsparcie w postaci rozwiązań prawnych, jak również mentalność ludzka.

Rozdział trzeci w całości poświęcono miastu Radom oraz Urzędowi Miejskiemu. Przybliżono historię oraz aspekty wizerunkowe Radomia. Poza tym opisano współczesną strukturę zatrudnienia, z opisaniem stanowiska Prezydenta miasta oraz danych statystycznych dotyczących struktur, ze szczególnym uwzględnieniem roli kobiet.

Rozdział czwarty jest rozdziałem badawczym, gdzie wyjaśniono podstawowe pojęcia dotyczące badań naukowych jak cele, przedmiot badań, problemy główne oraz hipotezy, z jednoczesnym ustaleniem powyższych aspektów w niniejszej pracy. Celem pracy była analiza czynników, które mogą decydować o dyskryminacji kobiet-menedżerów, określając ich społeczny, ekonomiczny oraz zawodowy status, na przykładzie kobiet pełniących stanowiska kierownicze w Urzędzie Miejskim w Radomiu. Rozdział kończy charakterystyka badanej grupy.

Rozdział piąty poświęcono opracowaniu wyników z badań ankietowych przeprowadzonych wśród 83 pracowników Urzędu Miejskiego w Radomiu. Badania miały na celu zbadać cztery aspekty. Po pierwsze jakie są stereotypy dotyczące roli kobiet w społeczeństwie. Po drugie oczekiwania wobec płci w opinii badanej grupy pracowników Urzędu. Po trzecie bariery determinujące niski odsetek kobiet w strukturach zarządzających, a po czwarte cechy pozwalają na zajmowanie stanowisk kierowniczych przez kobiety. Rozdział ten podsumowują wyniki z przeprowadzonych badań z których wynika, że wciąż pokutuje szablonowe myślenie, że mężczyzna lepiej sprawdza się na stanowisku kierowniczym, a kobiety są mniej asertywne i zbyt empatyczne, dlatego nie potrafią być silnym liderem. Niemniej kobiety traktowane są przez mężczyzn na zasadzie partnerów, ale i tak ich rolę sprowadza się głównie do zajmowania domem.

Do napisania pracy posłużyła liczna literatura zarówno z zarządzania, jak i psychologii i socjologii bowiem temat jest bardzo złożony.





## Rozdział I Praca zawodowa kobiet w kontekście ich roli społecznej

Rola społeczna według definicji zaproponowanej przez Juliana Bugiela to stosunkowo stały i wewnętrznie spójny system zachowań w postaci reakcji na zachowania innych osób, przebiegających według wzoru ustalonego przez grupę oczekującą tych zachowań<sup>1</sup>.

Według socjologów rolę społeczną można określić w dwojaki sposób: „po pierwsze, rola społeczna to zespół praw i obowiązków związanych z daną pozycją. Po wtóre, jest to schemat zachowań związanych z pozycją, scenariuszem pozycji, a także jej elementów dynamicznych, czy też zachowaniowych”<sup>2</sup>.

Niemniej jednak najbardziej odpowiednią definicją pod kątem tematu niniejszej pracy jest ta zaproponowana przez Znanieckiego. Otóż według autora „człowiek odgrywający jakąś rolę społeczną posiada konkretne obowiązki względem osób z jej kręgu społecznego, z którymi wchodzi w bezpośrednie interakcje. Jeżeli cały krąg społeczny jest ograniczony liczebnie i osoba może zidentyfikować wszystkie wchodzące w jego skład jednostki, a tym samym nawiązać z każdą z nich bezpośredni kontakt, wówczas, funkcja danej osoby obejmuje tylko te obowiązki, które wypełnia na rzecz osób należących do jej kręgu”<sup>3</sup>.

Wprawdzie koncepcja roli społecznej nie jest w stanie wyczerpać w całości ludzkiego życia, to jednak stanowi fundamentalny jego fragment. Żyjąc w społeczeństwie i w toku rozwoju, jednostka zmuszona jest wchodzić w normy oraz inne wartości społeczne, musi również zapoznawać się z dorobkiem i dobrami kultury, a także z obowiązkami i prawami, których znajomość wzmoże zajęcie aprobowanej społecznie pozycji, zaspokoi także wszelkie potrzeby, a przede wszystkim ułatwi realizację jej aspiracji i celów<sup>4</sup>.

### 1.1 Rys historyczny roli społecznej kobiet w Polsce

Współczesna pozycja kobiet w życiu społecznym i gospodarczym kształtowała się przez wieki. Wpływały na nią wydarzenia kulturowe, społeczne, polityczne i ekonomiczne. Niektóre z tych zdarzeń, definiujących miejsce kobiet w społeczeństwie i ich znaczenie dla ekonomii, miały wymiar globalny - można wśród nich wymienić wojny światowe.

---

<sup>1</sup> J. Bugiel, Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002, s. 65.

<sup>2</sup> B. Szacka, Wprowadzenie do socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008, s. 149.

<sup>3</sup> F. Znaniecki, Relacje społeczne a role społeczne, PWN, Warszawa 2011, s. 111.

<sup>4</sup> Tamże, s. 112-113.



Większość jednak czynników wywołujących zmiany w pozycji kobiet było specyficzne tylko dla jednego kraju lub regionu (dla Polski ważne było wprowadzenie nakazowego systemu w zarządzaniu krajem, dla Europy natomiast było to powstanie Wspólnoty, a następnie Unii Europejskiej, zaś dla Stanów Zjednoczonych przełomem był rozwój ruchu feministycznego)<sup>5</sup>. Niemniej poznanie przebiegu procesu historycznego jest niezbędne dla zrozumienia istoty instytucji definiujących pozycję kobiet w życiu społecznym i gospodarczym w XXI wieku<sup>6</sup>.

Kobiety zarówno w świecie tak i w Europie już od czasów starożytnych traktowano jako istoty ekonomicznie, fizycznie i obyczajowo podporządkowane mężczyznom. Stanowiły najczęściej własność ojca lub męża, natomiast los niezamężnych kobiet zależał od decyzji ojca lub brata. Wyłom od tego rodzaju zależności przyniosło chrześcijaństwo uznające, że kobieta jest równa mężczyźnie i może dostąpić zbawienia tak samo jak on<sup>7</sup>. Niemniej jednak religia wciąż nakazywała żonie posłuszeństwo mężowi<sup>8</sup>.

O prawie kobiet do równego traktowania z mężczyznami zaczęto w Europie mówić w połowie XIX wieku. Ważną rolę odegrały tu same kobiety. Liczne ruchy i organizacje kobiece, między innymi emancypantek i sufrażystek, domagały się, aby również kobiety, a nie tylko mężczyźni, miały prawo do korzystania z przywilejów państwa demokratycznego<sup>9</sup>. Był to szczególnie czas dla polskich kobiet, które w okresie utraty niepodległości, nie miały szczególnego wyboru postaw i zachowań. Znajdowały się na społecznym piedestale, ale przebywanie na nim podporządkowywało je normom i oczekiwaniom społecznym. Wysokiemu prestiżowi nie towarzyszyła jednak niezależność materialna<sup>10</sup>.

Gdyby kobiety upomniały się wówczas o prawa polityczne, a także ekonomiczne, które do tej pory zarezerwowane były dla mężczyzn, zostałyby potraktowane jako zdrajczynie, działające na szkodę Polski. W okresie tym równouprawnienie kobiet, a więc działanie na rzecz emancypacji, została nacechowana negatywnie, co w ograniczonym wymiarze może utrzymywać się w świadomości społecznej do dnia dzisiejszego<sup>11</sup>.

Idealizacja kobiety miała i swoje dobre strony: zapoczątkowała i przyspieszyła proces

---

<sup>5</sup> A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006, s. 7.

<sup>6</sup> I. Kotowska, *Zmiany modelu rodziny. Polska – kraje europejskie*, „Polityka Społeczna”, nr 4: 2002, s. 2–8.

<sup>7</sup> A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Kobiety i instytucje...* op.cit., s. 12

<sup>8</sup> Patrz: list Św. Pawła do Rzymian.

<sup>9</sup> Informator. Unia Europejska – Kobiety. Komitet Integracji Europejskiej, Warszawa 1999, s. 8.

<sup>10</sup> A. Titkow, *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty*, Wyd. IFIS PAN, Warszawa 2007, s. 28.

<sup>11</sup> B. Pietrow-Ennker, *Tradycje szlacheckie a dążenie emancypacyjne kobiet w społeczeństwie polskim w dobie rozbiorów*, w: A. Żarnowska, A. Szwarc (red.), *Kobieta i edukacja na ziemiach polskich w XIX i XX* Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1992, s. 22.



wzrostu poziomu wykształcenia polskich kobiet. Jeśli do okresu rozbiorów nawet najbardziej światłe osoby uważały, że kobiety trzeba kształcić wyłącznie na dobre matki, żony i gospodynie, to w obronie przed wynarodowieniem uznano, że społeczeństwo musi posiadać wykształcone kobiety - Matki<sup>12</sup>.

Wpływ stereotypu, zgodnie z którym kobieta przypisana była do tradycyjnych ról matki i żony, a jej udziału w życiu publicznym oczekiwany był jedynie w wyjątkowych sytuacjach, prawdopodobnie miał znaczący wpływ na funkcjonowanie kobiet w społeczeństwie, w okresie międzywojennym. Z tą jednak różnicą, że zwiększył się obszar, na którym w większym stopniu wyrównywały się szanse kobiet i mężczyzn. Proces ten obejmował sferę kształcenia się i pracy. Pracowały zawodowo nie tylko te kobiety, które musiały, ale również te, które chciały. Zapewne tę pierwszą grupę stanowiły robotnice zatrudnione w przemyśle ciężkim i średnim, gdzie w 1938 roku stanowiły one 23,5% wszystkich zatrudnionych<sup>13</sup>. Niemniej jednak zarobki kobiet stanowiły zaledwie 55% zarobków mężczyzn.

Poza tym od roku 1920 przyznano w Polsce prawo do studiowania kobietom na uczelniach bez żadnych ograniczeń. Stanowiły one od 25% do 30% ogółu studentów, co mogło być odczytywane jako wyraz wielkiego postępu<sup>14</sup>. Stosunkowo największy przyrost liczby słuchaczek zanotował kierunek prawa, a także nauk politycznych, co zapewne odzwierciedlało nacisk na niedostępne praktycznie dla kobiet posady w służbie państwowej i dążenie do obalania kolejnych barier<sup>15</sup>.

Pozycja kobiet uległa zmianie pod wpływem wybuchu II wojny światowej, ale jeszcze większe zmiany zaszły od wprowadzenia po jej zakończeniu nowego ustroju gospodarczo-politycznego, który w swojej ideologii zawarł hasło równouprawnienia kobiet i mężczyzn<sup>16</sup>.

W latach 1951-1989 realizowano politykę pełnego zatrudnienia, która nie stanowiła ważnego czynnika ekonomicznego, ponieważ płace były względnie niskie, ale była istotnym celem społecznym. Na politykę wpłynęło wówczas wiele czynników, do których należy między innymi mniejsza ilość ludności po wojnie oraz olbrzymie zapotrzebowanie na siłę roboczą związaną z likwidacją zniszczeń powojennych<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 23.

<sup>13</sup> B. Pietrow-Ennker, Tradycje szlacheckie a dążenie... op.cit., s. 24.

<sup>14</sup> A. Titkow, Tożsamość polskich kobiet... op.cit., s. 30.

<sup>15</sup> A. Nowak, M. Wójcik, Kobieta w rodzinie w II Rzeczypospolitej i współcześnie. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 52.

<sup>16</sup> A. Rejkiewicz, Zatrudnienie i rynek pracy, w: A. Rejkiewicz (red.), Społeczeństwo polskie w latach 1989 – 1995/6, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1997, s. 39.

<sup>17</sup> A. Nowak, M. Wójcik, Kobieta w rodzinie... op.cit., s. 53.



Ciekawostką jest fakt, że w roku 1948 rząd podał dane statystyczne z rynku pracy i okazało się, że po raz pierwszy odnotowano przewagę wolnych miejsc pracy nad liczbą poszukujących zatrudnienia. Z systemu ubezpieczeń społecznych zniknął Fundusz Pracy, który miał nieść pomoc bezrobotnym<sup>18</sup>. Od roku 1950 kobiety stanowiły od 45% do 48% zawodowo czynnej ludności w Polsce. W latach sześćdziesiątych XX wieku wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 15 roku życia, wyniósł 63%, a w połowie lat osiemdziesiątych aż 58%<sup>19</sup>.

Podczas kiedy na Zachodzie Europy, wzrost zawodowy kobiet na rynek pracy poprzedzono umasowaniem edukacji na poziomie średnim, jak również rozkwitem sektora usług, to w Polsce socjalistyczne zakłady zatrudniały kobiety jako robotnice, które zazwyczaj miały zaledwie podstawowe wykształcenie, albo nawet bez elementarnego wykształcenia. Władza ludowa umożliwiała im uczęszczanie do szkół przyzakładowych, przy równoczesnej pracy w fabryce.

Kobiety podobnie jak mężczyźni częściej pochodzili ze wsi, ponieważ przeludniona wieś „wysyłała” do miasta, do fabryk i na socjalistyczne budowy synów oraz córki. Chociaż kobiety podejmowały wówczas pracę z przymusu ekonomicznego, ponieważ zarobki mężczyzn nie wystarczały na utrzymanie rodziny, to jednak od pracy w przemyśle bardziej istotne było zapewnienie im awansu społecznego, a co za tym idzie poprawę warunków życia. Kobiety ze wsi były bardziej produktywne, ponieważ jednocześnie prowadziły gospodarstwo domowe, pracowały na roli, a do tego opiekowały się dziećmi, dlatego też z łatwością przeniosły ten wzór zachowań w nowe warunki życia.

Miało to bardzo niebagatelne znaczenie dla kreowania niesymetrycznych relacji w małżeństwach, gdyż powstał problem z podziałem ról w pracach domowym, jak również dla podtrzymywania stosunków w zakładach pracy i społeczeństwie jako całości. Poza tym miało to niemały wpływ na brak feministycznych ruchów i organizacji<sup>20</sup>.

Położenie polskich kobiet dobrze oddaje pojęcie wprowadzone w latach sześćdziesiątych przez Charczewa do socjologii: „podwójna rola kobiety”, charakteryzując w ten sposób sytuację kobiet pracujących w krajach socjalistycznych. Niemniej jednak z upływem czasu kobiety były coraz lepiej wykształcone, ale wciąż zachowując wzorzec socjalizacyjny łączący pracę zawodową z małżeństwem i rodzicielstwem. Stan taki trwał

<sup>18</sup> A. Rejkiewicz, *Zatrudnienie i rynek pracy...* op.cit., s.40.

<sup>19</sup> F. Weinert, *Rodzina w czasach szybkich przemian*, *Roczniki Socjologii Rodziny*, Warszawa 2001, tom 13, s. 28.

<sup>20</sup> W. Warzywoda-Kruszyńska, „Oswajanie” biedy w trzech pokoleniach łodzian, [w:] K. Doktor, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), *Praca, gospodarka, społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne* dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej, Wydawnictwo UE, Łódź 2003, s. 153–165.



do lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy wprowadzone zostały urlopy wychowawcze<sup>21</sup>.

Przemiany zachodzące w gospodarstwie domowym, a także na rynku pracy zbiegły się w czasie z wzrastającymi trudnościami finansowymi państw o ustroju socjalistycznych, które nie były w stanie zaspokajać potrzeb wynikających ze starzenia się społeczeństwa oraz bezrobocia w dłuższej perspektywie. Problematiczne były także godzenie pracy zawodowej kobiet z ich funkcją prokreacyjną, co natomiast prowadziło do pułapki małej dzietności.

Zdaniem Esping-Andersena istniejące systemy opieki społecznej, były „uwięzione” w ówczesnej instytucjonalnej logice, bowiem w specyficznych powiązaniach między rodziną, rynkiem i państwem, wytwarzały się zróżnicowane scenariusze „postindustrialnej” rzeczywistości. Jego zdaniem ważne znaczenie miała jednak cała rodzina<sup>22</sup>.

Otóż badacze tematu są zgodni co do tego, że zmiany zachodzące w rodzinie oraz powiązane z nimi przemiany w społeczeństwie, mogą być i przeważnie są „rezultatem splotu okoliczności, synchronicznego wystąpienia szeregu czynników, wśród których szczególne miejsce zajmuje zmiana w świadomości kobiet”<sup>23</sup>.

Transformacja systemowa lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia przyniosła wiele zmian nie tylko dla narodu polskiego, ale także dla jego poszczególnych grup. Jednocześnie obserwowane były zjawiska opóźniania się zmian w kontekście istniejących wzorów kulturowych lub też definiowanie ról kobiet i mężczyzn w poszczególnych sferach ich działania, zarówno w sferze prywatnej jak i publicznej<sup>24</sup>.

Nieco inaczej sprawa przedstawia się współcześnie. Otóż przeważnie role zawodowe kobiet są rozpatrywane pod kątem trudności w poszukiwaniu pracy, jak również nieprzychylniej postawy pracodawców wobec planów macierzyńskich, a także niemożności łączenia pracy zawodowej z rolami rodzinnymi. Poza tym coraz częściej w publikacjach poświęconych rolom zawodowym kobiet, koncentruje się na rejestrowaniu zmian w podejściu kobiet do pracy zawodowej oraz kariery życiowej polegającej na samorealizacji<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> K. Pawlikowska, M. Poleszak, *Czujesz, czyli o komunikacji marketingowej i sprzedaży skierowanej do kobiet*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 65.

<sup>22</sup> G. Esping-Andersen, *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 216.

<sup>23</sup> Tamże, s. 217.

<sup>24</sup> W. Warzywoda-Kruszyńska, *Rodzina w procesie zmian*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 34.

<sup>25</sup> K. Piątek, *Być kobietą w Polsce w XXI wieku – blaski i cienie*, w: E. Jurczyńska-McCluskey, K. Piątek (red.), *Między tradycją a nowoczesnością. Współczesna kobieta polska z perspektywy socjologicznej*, Bielsko-Biała 2006, s. 17.



## 1.2 Stereotypy dotyczące płci oraz atrybuty kobiet ułatwiające im granie ról społecznych

Kobieta i mężczyzna różnią zarówno pod względem fizjologii oraz narządów płciowych, ale także pod względem psychiki. Różnice wynikają z funkcjonujących stereotypów płci oraz ze względów kulturowych, ale przede wszystkim ze względów biologicznych i oddziaływania hormonów płciowych<sup>26</sup>. Mężczyzna zazwyczaj postrzegany jest jako odważny, aktywny, opanowany, rozsądny, pewny siebie i powściągliwy. Natomiast kobiecy wzorzec przedstawia ją jako empatyczną, uczuciową, ostrożną, delikatną, ciepłą, ale także emocjonalną i gadatliwą<sup>27</sup>.

Stereotypy związane z płcią są obecne w postawach samych kobiet, które często kiedy odnoszą sukcesy, często tłumaczą się, że nie są typowymi kobietami i że odbiegają od społecznych wyobrażeń kreacji kobiety<sup>28</sup>.

Jak przekonuje I. Andruszkiewicz, „kobiety podsumowujące swoje sukcesy twierdzą, że tak naprawdę w życiu ważne jest coś zupełnie innego, umniejszając swoje dokonania”<sup>29</sup>. Ponadto kobiety częściej niż mężczyźni obawiają się utraty atrakcyjności, a przy tym atrybutów kobiecości. Odczuwają także lęk przed odrzuceniem społecznym oraz mają poważne obawy przed obciążeniem psychicznym, czyli przed kosztami psychicznymi ewentualnego sukcesu<sup>30</sup>.

Niemniej jednak należy mieć na uwadze, że uwarunkowania zakresu ról społecznych nie mogą być oderwane od cech płciowych i kulturowych, a co za tym idzie kobiety będą inaczej postrzegane przez otoczenie niż mężczyźni, przy czym kobiety będą narażone na większą kontrolę sposobu odgrywanych ról. Autorzy stwierdzają, że „mężczyzn się rozgrzesza, a kobiety piętnuje”<sup>31</sup>.

Ważnym atrybutem kobiet w roli społecznej, potwierdzone wynikami badań socjologicznych i psychologicznych, jak również demograficznych i medycznych, a które ułatwiają kobietom funkcjonowanie w przestrzeni publicznej, jest fakt, że są lepiej wykształcone<sup>32</sup>. Poza tym jak przekonuje autor, kobiety aktywne zawodowo potrafią lepiej organizować osobiste życie, jak również społeczne, co oznacza, że są w stanie łączyć

<sup>26</sup> K. Kroc, Różnice między mężczyzną a kobietą, <https://portal.abczdrowie.pl/>, data odczytu: 26.12.2017.

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> K. Piątek, Być kobietą w Polsce w XXI wieku... op.cit., s. 18.

<sup>29</sup> I. Andruszkiewicz, Stereotypy pracy zawodowej kobiet w Polsce i UE, w: M. Musiał-Karg (red.), Kobiety we współczesnej Europie. Rola i miejsce kobiet na rynku pracy, w polityce i w społeczeństwie, Toruń 2009, s. 31.

<sup>30</sup> E. Mandal (2000). Podmiotowe i przedmiotowe konsekwencje stereotypów związanych z płcią, Katowice, s. 65.

<sup>31</sup> K. Piątek, Być kobietą w Polsce w XXI wieku... op.cit., s. 18.

<sup>32</sup> E. Mandal, Podmiotowe i przedmiotowe konsekwencje... op.cit., s. 66



obowiązki domowe i zawodowe.

Bardzo istotne jest to, że chcą pracować zawodowo, bez względu na wysokość zarobków mężów, czy też partnerów. Polskie kobiety nie chcą rezygnować z pracy zawodowej.

Jak pokazują badania przeszło 60% zamężnych i pracujących kobiet uważa, że gdyby mąż zarabiał wystarczająco dużo, nadal korzystałyby z aktywności społecznej jaką jest praca.

Z pracy nie rezygnują przeważnie młode mieszkanki dużych miast, o średnim oraz wyższym statusie zawodowym. Praca jest dla nich nie tylko źródłem utrzymania, ale także miejscem samorealizacji, co sprzyja podnoszeniu pozycji społecznej, a także daje satysfakcję osobistą, większą niż czynności domowe<sup>33</sup>.

Ważną różnicą jest to, że kobiety przyjmują inne strategie rozwiązywania problemów zawodowych, w sposób ułatwiający rozwiązywanie trudnych sytuacji, jak również granie roli szeregowego pracownika. Poza tym rzadziej walczą o stanowiska, co sprawia, że są mniej konfliktowe, łatwiej układa się z nimi kooperacja, a także łatwiej nimi sterować.

Warto też dodać, że mają większą łatwość osiągnięcia porozumienia, większą skłonność do współpracy, a przy tym są bardziej komunikatywne i częściej pielęgnują więzi<sup>34</sup>. Poza tym mają zazwyczaj wyższe poczucie wartości i posiadają wyższy autorytet u własnych dzieci niż kobiety bierne zawodowo. Są także lepszym partnerem dla pracującego partnera, prawdopodobnie dlatego, że tematy prowadzonych przez nich rozmów nie toczą się wyłącznie wokół spraw codziennych.

Można zatem stwierdzić, że bardziej interesują się sprawami zawodowymi swoich partnerów i tym samym poszerzają przestrzeń wymiany myśli. Może mieć to wpływ na ożywienie więzi małżeńskich i partnerskich. Kobiety pracujące częściej interesują się światem zewnętrznym, jak również sprawami kraju, polityką, a nierzadko chętniej uczestniczą w życiu publicznym<sup>35</sup>. Mają silniejsze pozycje prospołeczne, kontakty międzyludzkie, szybciej niż mężczyźni odgadują stany emocjonalne innych osób. Kobiety też sprzyjają „łagodzeniu obyczajów” w środowisku pracy poprzez emanowanie „emocjonalnym ciepłem”.

Z wielu badań wynika, że szybciej adaptują się do nowych sytuacji i zasad panujących w nowej rzeczywistości oraz silniej mobilizują się do zarabiania na utrzymanie swoich

---

<sup>33</sup> M. Sulik, *Kobiety w nauce. Podmiotowe i społeczno-kulturowe uwarunkowania*, Katowice 2010, s. 84.

<sup>34</sup> E. Mandal, *Podmiotowe i przedmiotowe konsekwencje...* op.cit., s. 66

<sup>35</sup> A. Kotlarska-Michalska, *Społeczne role kobiety...* op.cit., s.27.



dzieci<sup>36</sup>. Wymienione cechy niewątpliwie predestynują do tego, aby uważać kobiety za kandydata na dobrego pracownika. Ważna cecha, która nie zawsze występuje jako przedmiot analizy, a jednak jest istotna, to łatwiejsze dostosowywanie się do zmiennych warunków pracy oraz podejmowania nowych zadań<sup>37</sup>.

Role kobiece są bardziej więziotwórcze ze względu na role pełnione przez nie w przestrzeni domowej. Są bowiem w stanie jednocześnie wypełniać wiele funkcji, budując tym samym więź rodzinną, małżeńską, macierzyńską, a także towarzyską, czy też międzypokoleniową. Można zatem wysnuć wniosek, że role domowe jakie na co dzień pełnią kobiety wywołują określone skutki w ich rolach pozarodzinnych.

Warto także mieć na uwadze, że na życiowe role zarówno kobiet jak i mężczyzn, działa epoka, jej kultura, system normatywny i polityczny, religia oraz środowisko lokalne. Jak dotąd w żadnej epoce kobiety nie stanowiły samodzielnie o tym, w jaki sposób pełnić funkcje społeczne, czy też grać role w kręgu środowiska rodzinnego<sup>38</sup>. Należy mieć zatem na uwadze, że kobiety charakteryzuje zbiór cech, które ułatwiają im tworzenie więzi społecznych, jak również organizowanie społecznej przestrzeni oraz łączenie wielu ról w tym samym czasie<sup>39</sup>.

### 1.3 Wpływ inteligencji, wiedzy i umiejętności na role zawodowe kobiet

Mózg ludzki odpowiada za zachowanie, myśli, uczucia, natomiast hormony wpływają na jego strukturę i funkcjonowanie. Struktura mózgu, oraz poziom hormonów u obojga płci są różne, a co za tym idzie mężczyźni i kobiety różnią się. Wiele zdolności intelektualnych typowych dla kobiet i dla mężczyzn podzielonych jest na werbalne i wzrokowo-przestrzenne. Zdolności te są kierowane przez lewą i prawą półkulę mózgową.

Różnice w funkcjonowaniu poznawczym u przedstawicieli obu płci sugerują inny sposób organizacji mózgu. Mózg kobiety różni się od mózgu mężczyzny pod względem funkcjonalnym i strukturalnym. Różnice anatomiczne wykryto w obrębie trzech struktur podkorowych: podwzgórza, ciała modzelowatego i hipokampa. Podział mózgu na „męski” czy „żeński” następuje już w okresie prenatalnym, a więc płeć dziecka może wpływać na jego poziom intelektualny w dwojaki sposób<sup>40</sup>. Po pierwsze, geny, które przyczyniają

<sup>36</sup> E. Lisowska, Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie, Warszawa 2008, s. 170–171.

<sup>37</sup> M. Sulik, Kobiety w nauce... op.cit., s. 85.

<sup>38</sup> A. Kotlarska-Michalska, Społeczne role kobiety, Edukacja Humanistyczna nr 1 (24), Szczecin 2011, s.27.

<sup>39</sup> Tamże, s. 27.

<sup>40</sup> K. Musielewicz-Salvini, Różnice w poziomie ilorazu inteligencji pomiędzy kobietami a mężczyznami, magazyn-zmiana.pl, data publikacji: 14.09.2015.





się do wyznaczenia poziomu pewnych zdolności są w jakiś sposób sprzężone z płcią. Drugi sposób oddziaływania to przekonania i postawy, które istnieją w danej kulturze i dotyczą ról związanych z płcią.

Powszechne jest przekonanie, że pewne zdolności są naturalne i odpowiednie dla chłopca, inne zaś dla dziewczynki. Określenie różnic płciowych w zdolnościach intelektualnych dotyczą raczej specyficznych zdolności poznawczych aniżeli ogólnego poziomu inteligencji<sup>41</sup>.

Wiele badań wykazało, że kobiety osiągają wyższe wyniki w zadaniach, w których liczy się szybkość odnalezienia pasujących do siebie obiektów, w zapamiętywaniu położenia obiektu wśród wielu innych, ale najlepiej wypadają w testach językowych, a jeszcze lepiej radzą sobie z zadaniami wymagającymi fluencji językowej. Kobiety odznaczają się większą płynnością wystawiania się i wyróżniamy trzy czynniki przemawiające za tym poglądem: płynność słowna, płynność ideacyjna i płynność ekspresyjna.

Fakt ten może świadczyć o tym, że dziewczynki szybciej niż chłopcy uczą się mówić i poprawnie posługiwać się strukturami gramatycznymi<sup>42</sup>. Także wśród osób jękających się i dyslektycznych zauważa się mniejszy procent kobiet.

Mężczyzn natomiast cechuje lepsza orientacja wzrokowo-przestrzenna. Potrafią bardziej precyzyjnie przewidzieć tor ruchu przedmiotu, dokładniej rzucają do celu, lepiej radzą sobie z wyodrębnianiem figur prostych z geometrycznego tła, uzyskują wyższe wyniki w testach rotacji umysłowej i szybciej uczą się drogi na mapie albo w labiryncie.

Mężczyźni sprawniej niż kobiety wykonują zadania, które wymagają „niezależności od pola”. Zadania te, charakteryzują się pomijaniem informacji nieistotnych dla rozwiązania problemu<sup>43</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że pole działania kobiety, jak również stawiane wobec niej wymagania z biegiem lat zwiększały się, zaś indywidualna struktura kobiecych potrzeb również uległa zmianie. Bilans zawodowych zdobyczy kobiet nadal nie jest porównywalny z osiągnięciami mężczyzn, ponieważ ich status w dalszym ciągu opiera się na dwóch biegunach, wyznaczanych przez rodzinę i pracę zawodową<sup>44</sup>.

Z biegiem lat coraz więcej uwagi poświęca się propagowaniu ról zawodowych, gdzie koncentruje się na rejestrowaniu zmian w podejściu kobiet do kariery oraz pracy zawodowej

---

<sup>41</sup> M. Sulik, *Kobiety w nauce...* op.cit., s. 85.

<sup>42</sup> Tamże, s. 86.

<sup>43</sup> K. Musielewicz-Salvini, *Różnice w poziomie ilorazu inteligencji pomiędzy kobietami a mężczyznami*, magazyn-zmiana.pl, data publikacji: 14.09.2015.

<sup>44</sup> W. Weidenfeld, W. Wessels, *Europa od A do Z – Podręcznik Integracji Europejskiej*. Wydawnictwo „Wokół nas”, Gliwice 1996, s. 60.



poprzez samorealizację. W związku z czym szczególnie istotne są uwarunkowania społeczno-kulturowe kobiet pracujących we własnych przedsiębiorstwach<sup>45</sup>. Tym bardziej, że w przeszłości role zawodowe kobiet były najczęściej rozpatrywane przez pryzmat trudności w poszukiwaniu pracy oraz dyspozycyjności z rolami związanymi z rodziną, przy czym teraz ta tendencja zmienia się<sup>46</sup>.

Współcześnie kobiety niezależne zawodowo i finansowo stanowią około 9% populacji. Ta najlepiej wykształcona grupa konsumentek, nie wyobraża sobie życia bez samostanowienia, które ich zdaniem warunkuje osiągnięcie sukcesu oraz niezależności.

Co prawda miłość, rodzina i przyjaciele są dla nich wielką wartością, ale do grupy która chce osiągnąć autonomię, należą przede wszystkim singielki, kobiety pozostające w związku (niekoniecznie formalnym), bez dzieci lub z dziećmi oraz kobiety należące do elity ekonomicznej<sup>47</sup>.

Role te ściśle wiążą się ze stereotypami dotyczącymi zawodów. Stereotypowo istnieje przekonanie, że kobiety sprawdzają się w zawodach, które będą przedłużeniem ich ról rodzinnych, czyli w zawodach związanych z pomocniczością, opiekuńczością, okazywaniem empatii, wymagających komunikatywności<sup>48</sup>.

Mężczyźni natomiast w zawodach wymagających siły fizycznej, determinacji w działaniu, szybkości w podejmowaniu decyzji, w zawodach wymagających zdolności przywódczych, zarządzających. Tradycyjne role kobiet i mężczyzn w społeczeństwie są więc zgodne z treścią stereotypów płci<sup>49</sup>.

Emancypacja płci, a także wzrost poziomu edukacji kobiet przyniosły wymierne korzyści makroekonomiczne dla gospodarki światowej, wywierając przede wszystkim wpływ na zmiany demograficzne i wzrost gospodarczy.

Goldman Sachs przekonuje, że kobieta podejmująca decyzje zakupowe samodzielnie lub też ma na nie bezpośredni wpływ w rodzinie, wówczas zmienia się cel zakupów z akcentem na prewencję zdrowia oraz leczenie, na edukację i dostatek całej rodziny (taki charakter wydatków ewidentnie służy rozwojowi kapitału ludzkiego, który w przyszłości będzie procentował w rozwoju ekonomicznym); wzrasta także poziom oszczędności domowych, które zapewnią przyszłą zasobność rodziny<sup>50</sup>.

<sup>45</sup> M. Sulik, *Kobiety w nauce...* op.cit., s. 85.

<sup>46</sup> Tamże, s. 86.

<sup>47</sup> K. Pawlikowska, M. Poleszak, *Czujesz, czyli o komunikacji...* op.cit., s. 75.

<sup>48</sup> Cz. Bywalec, *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 46.

<sup>49</sup> K. Pawlikowska, M. Poleszak, *Czujesz, czyli o komunikacji...* op.cit., s. 77.

<sup>50</sup> S. Walczewska, *Damy, rycerze i feministki; kobiecy dyskurs emancypacyjny w Polsce*. Wydawnictwo eFKA, Kraków 2000, s. 64.



Oprah Winfrey wykreowała współczesny rynek kobiet na świecie, określając co je interesuje, czego potrzebują, a czego nie tolerują. W związku z powyższym można wyodrębnić najistotniejsze sfery życia kobiet do których można zaliczyć<sup>51</sup>:

- ❖ zdrowie: zapobieganie chorobom, ćwiczenia, kontrola wagi, zdrowe odżywianie, radzenie sobie z chorobą swoją i bliskich,
- ❖ związki międzyludzkie: randki, małżeństwo, seks, rodzicielstwo, przyjaciele, rodzina, konflikty, wykorzystywanie;
- ❖ psychologia: samopoczucie, autoświadomość, homeostaza emocjonalna, motywacja;
- ❖ dom: aranżacja wnętrza, remonty i odświeżanie domu, ogrodu;
- ❖ styl życia: moda, stylizacja ubioru, fryzury, makijaż, uroda, walka z upływem czasu;
- ❖ świat: środowisko, zdrowie, kultura, podróże, edukacja, ludzie, politycy;
- ❖ jedzenie: przepisy, planowanie przyjęć, jądanie poza domem;
- ❖ pieniądze: finanse osobiste, długi, kariera, nieruchomości.

Pełnienie ról zawodowych może mieć duży wpływ na pełnienie ról publicznych, jednak w Polsce, kobiety wciąż nie należą do szczególnie aktywnych na tym polu. Zachowane są w tym względzie podobne mechanizmy jak w wypadku kariery zawodowej. W licznych opracowaniach podkreśla się, że w postawach polskich kobiet kryją się dość stereotypowe wyobrażenia o skutkach działalności publicznej, głównie dotyczy to takiej wartości jak utrata czasu na codzienne kontakty z rodziną<sup>52</sup>. Sposób na sukces kobiety w świecie biznesu polega na posiadaniu przez nie określonego modelu wstępnego oraz przebiegu działań.

Kobieta menedżer powinna posiadać między innymi umiejętność podejmowania decyzji oraz sumienność, definiowaną jako zorganizowanie, samodyscyplinę, skuteczność, skrupulatność, posiadanie ambicji, odpowiedzialność, wytrwałość, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizację, praktyczność, rozwagę, porządek i pracowitość<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> Tamże, s. 219.

<sup>52</sup> K. Pawlikowska, M. Poleszak, Czujesz, czyli o komunikacji... op.cit., s. 77.

<sup>53</sup> T. Kupczyk, Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009, s. 112.



## Rozdział II Rola kobiet w zarządzaniu

Nie istnieje jeden sprawdzony sposób przewodzenia. Utalentowanych przywódców możemy spotkać wśród wszystkich typów ludzkich. Można przewodzić głośno lub cicho, wesoło lub poważnie, ostro lub łagodnie, w sposób natrętny lub nieśmiały. Dobrych przywódców znajdziemy wśród kobiet i mężczyzn, ludzi w różnym wieku i różnej rasy. W każdej zbiorowości jest ktoś taki<sup>54</sup>.

W Polsce od kilkudziesięciu lat obserwuje się spadek podziału na zawody kobiece i męskie, a mimo tego nadal zawody zdominowane przez kobiety utożsamiane są z pracą nisko opłacaną i o małym prestiżu.

Brak równości w strukturach zatrudnienia w określonej branży nierzadko utrwała negatywne stereotypy związane z płcią. Niemniej jednak pozycja zawodowa kobiet w ostatnim czasie ewoluje, ulegając zmianom, gdzie obserwuje się wzrost aktywności zawodowej kobiet, a wraz z nią wzrost zakresu uprawnień i obowiązków. Dzięki czemu zmienia się postrzeżenie kobiet w społeczeństwie i w rezultacie wzrasta ich aktywność w szeroko pojętym życiu społecznym i kulturalnym.

Rosnąca mobilność kobiet wpływa z kolei na wizerunek rynku pracy, gdzie można zaobserwować zjawisko feminizacji określonych grup zawodowych. Generalnie może wydawać się, że jest to zjawisko pozytywne, bowiem uaktywnia kobiety do pracy w znanych, sfeminizowanych branżach, ale jednocześnie utrwała szkodliwe stereotypy<sup>55</sup>.

### 2.1. Wpływ kobiet na nowoczesne zarządzanie w organizacji

W postindustrialnym społeczeństwie nie ma miejsca na zarządzanie jedynie poprzez planowanie, organizowanie i kierowanie pracą innych, potrzebna jest rewolucja w „sferze podstawowych zasad organizacyjnych i menedżerskich”<sup>56</sup>. Konieczne są zmiany zarówno w szeregach przedsiębiorstw, jak i w podejściu oraz sposobie zarządzania.

W związku z powyższym przed każdym menedżerem stoją nowe wyzwania<sup>57</sup>. Dlatego stopniowo odchodzi się od tradycyjnego modelu zarządzania, związanego z hierarchicznym i przedmiotowym podejściu do pracy, na rzecz płaskich i elastycznych struktur, a przede

<sup>54</sup> D. Carnegie, *I ty możesz być liderem*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1995, s. 28.

<sup>55</sup> U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 20

<sup>56</sup> D. Carnegie, *I ty możesz być liderem...* op.cit., s. 29.

<sup>57</sup> U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku...* op.cit., s. 22.



wszystkim zorientowaniu na rozwój kapitału ludzkiego, a także stosowne relacje międzyludzkie, w tym dążenie do współpracy na założeniu: nikt nie ponosi porażki, czyli ja wygrywam — ty wygrywasz.

Jak przekonuje Fisher „nowoczesne zarządzanie to siatka wzajemnych powiązań, a nie piramida władzy”<sup>58</sup>. Przedsiębiorstwa zwiększają swoje szanse na przetrwanie, wówczas kiedy łączą zasoby, ale jednocześnie dzielą się ryzykiem oraz strumieniami zysku, czyli budują relacje na sieci powiązań<sup>59</sup>.

Dzisiejszy rynek buduje się na gospodarce wiedzy oraz usług, natomiast struktury organizacyjne podlegają spłaszczeniu, a zarządzający widzą korzyści, jakie płyną z różnorodności form kierowania ludźmi. Kończy się era zarządzania przez strach, a rozpoczyna czas na zarządzanie przez partnerstwo<sup>60</sup>.

Dla zarządzania XXI wieku, będzie zatem zarządzanie partnerskie i kooperatywne, oparte na wymienionych wyżej zasadach: „jeśli niedawno za kryterium efektywności zwierzchników uznawano wyłącznie wyniki finansowe, to dziś wydaje się coraz bardziej oczywiste, że zasada zarządzania blisko człowieka jest kluczem do sukcesu firmy”<sup>61</sup>.

Według badań kobiety częściej wykazują skłonności do demokratycznego i partnerskiego zarządzania. Takie zarządzanie wyrabia w pracownikach pozycje aktywnego współdziałania oraz odpowiedzialności za rozwój przedsiębiorstwa, a przy tym utożsamiania się z marką oraz motywowania podwładnych do pracy<sup>62</sup>.

Partnerstwo i umiejętność pracy kolektywnej są uważane za efektywniejsze, a kobiety mają predyspozycje do kooperacji, zespalań ludzi oraz formowania dobrych stosunków między nimi, jak również do elastyczności i znoszenia porażek<sup>63</sup>.

Poza tym więcej kobiet niż mężczyzn menedżerów, charakteryzuje wysokie poczucie wewnętrznej kontroli w środowisku pracy, co oznacza że postrzegają siebie jako sprawcę zmian, a poza tym są przekonane, że mogą kształtować rzeczywistość i realizować ją<sup>64</sup>.

Świeboda-Toborek twierdzi, że „to kobiety mają potrzebną dziś inteligencję emocjonalną: wrażliwość, uczuciowość, empatię lepiej rozwiniętą intuicję, zdolność

---

<sup>58</sup> H. Fisher, *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 78.

<sup>59</sup> E. Lisowska, *Kobiety styl zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 105.

<sup>60</sup> Tamże, s. 12.

<sup>61</sup> K. Oppermann, E. Weber, *Język kobiet, język mężczyzn — jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 105.

<sup>62</sup> E. Lisowska, *Kobiety styl zarządzania... op.cit.*, s.105.

<sup>63</sup> L. Porzuczek, J. Danaj, *Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów*, „Personel” 1998, nr 7 – 8, s. 38.

<sup>64</sup> Tamże.



całościowego postrzegania sytuacji, a zatem podejmowania trafniejszych decyzji”<sup>65</sup>.  
 W związku z czym kobiety są skuteczniejsze w motywowaniu pracowników.

W tabeli 1 przedstawiono różnice w tradycyjnym zarządzaniu, a zarządzaniu typowym dla kobiecego stylu.

Tabela 1 Cechy typowe dla tradycyjnego i kobiecego stylu zarządzania

STYL TRADYCYJNY	STYL KOBIECY (NOWOCZESNY)
zarządzanie uwarunkowane „strachem”	zarządzanie bazujące na braku lęku
relacje przełożonego z podwładnymi na zasadzie dystansu i hierarchii	relacje z na zasadzie partnerstwa
podejście skierowane na forsowanie własnych racji	podejście ukierunkowane na kompromis i mediacje
wysokie umiejętności i duże doświadczenie	wysokie umiejętności i duże doświadczenie
rozumowanie w kategoriach idei	rozumowanie w kategoriach dobra ludzi
Imperatywność i determinacja w osiągnięciu celu	skuteczność i determinacja, ale z granicą, jaką jest kompromis
niedoceniając czynnika ludzkiego	nacisk na czynnik ludzki poprzez komunikatywność i zdolności interpersonalne
nieznaczna inteligencja emocjonalna	znaczna inteligencja emocjonalna
trudność ze wydajną motywacją podwładnych	łatwość w motywowaniu pracowników
problemy w przekazywaniu kompetencji podwładnym	łatwość w dzieleniu się zasobem wiadomym poprzez mentoring i coaching
nakierowanie na współzawodnictwo i kontrolę	współdziałanie oraz praca zespołowa
absolutyzm oparty na dyrektywach	demokracja oparta na współudziale

Źródło: J. Broł, M. Kosior, Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społecznoekonomiczne), „Kobieta i Biznes” 2004, nr 1-4, s. 10

Kobiety stanowią przeszło połowę polskiego społeczeństwa. Wiele z nich jest świetnie wykształconych, odpornych na frustracje i stres, a ponadto są empatyczne, w pracy są natomiast sumienne i dokładne, działają kreatywnie, ale mniej władczo od swoich kolegów.

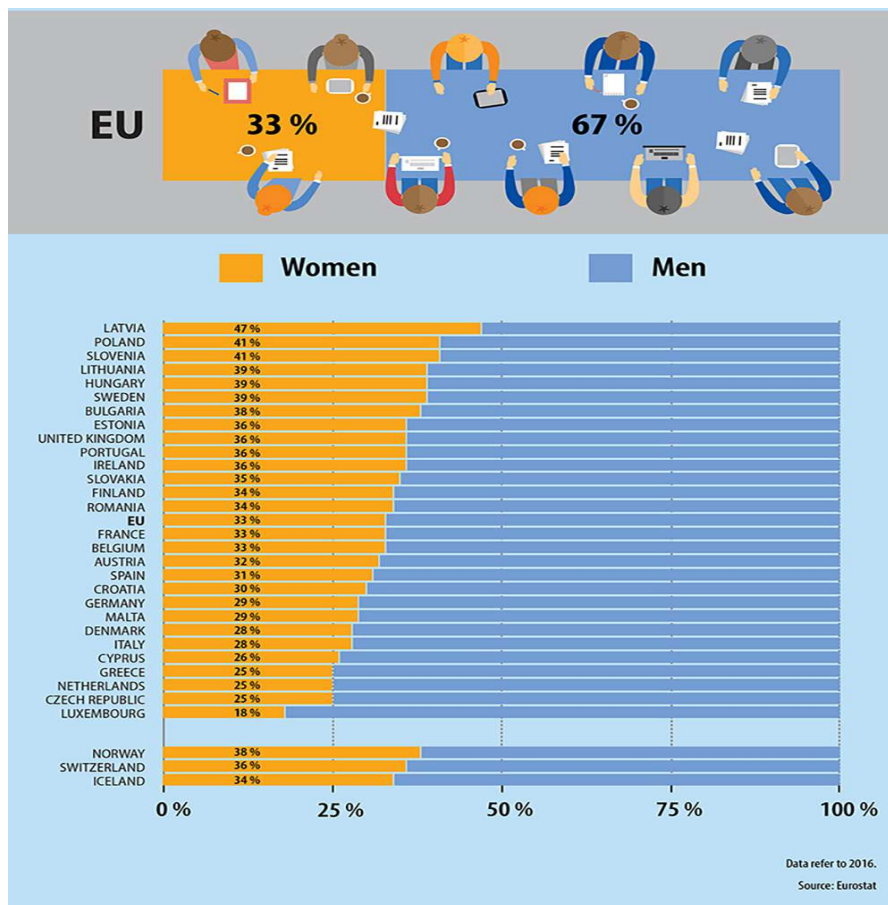
<sup>65</sup> L. Świeboda-Toborek, Kobieta sukcesu pod szklanym sufitem, „Charaktery” 2000, nr 11.

Mają różny od męskiego sposób zarządzania, który charakteryzuje się stylem demokratycznym, efektywnym, holistycznym, opartym na komunikacji i partnerstwie oraz płaskich strukturach<sup>66</sup>. Kobiety mają także słabszą stronę, a mianowicie cechują się mniejszą pewnością siebie w porównaniu do mężczyzn i mają mniej wiary we własny sukces.

Fakty te pokazują, że we współczesnym biznesie niezbędne są także inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy<sup>67</sup>.

W Polsce kobiety częściej zostają menedżerami niż w większości krajów europejskich. W 2016 roku cztery na dziesięć stanowisk menedżerskich w Polsce obejmowały kobiety. Według badań przeprowadzonych przez Eurostat liderem roku pod względem zatrudniania kobiet na stanowiskach kierowniczych była Łotwa (47%), zaś Polska uplasowała się, podobnie jak Słowenia, na drugiej pozycji (41%) takich miejsc pracy<sup>68</sup>.

Wykres 1. Procentowy udział kobiet menedżerów w Europie



Źródło: Eurostat 2016

<sup>66</sup> T. Kupczyk, Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów, Wyższa Szkoła Handlowa, 2009, s. 76.

<sup>67</sup> S. Vinnicombe, N. Colwill, Kobieta w zarządzaniu. Wydawnictwo Astrum, 2016, s. 43.

<sup>68</sup> M. Dźwigoł-Barosz, Wpływ kobiet na biznes. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, 2016, s. 135,

<sup>68</sup> Tamże, s. 9.



Niestety nie jest to jeszcze świadectwo równości kobiet i mężczyzn, a zakres oraz tempo dokonujących się zmian należy uznać za niesatysfakcjonujące, a progresywność sytuacji kobiet w zarządzaniu, uwarunkowana jest przede wszystkim szczeblem zarządzania. Otóż zauważalny jest wzrost liczby kobiet na średnim szczeblu, zaś na najwyższych szczeblach sytuacja zmienia się minimalnie<sup>69</sup>.

Kobiety na stanowiskach kierowniczych, najczęściej są właścicielkami małych firm (prowadzą ich w Polsce 2/3 z istniejących firm jednoosobowych), co świadczy o tym, że kobiety lepiej czują się w strukturach płaskich, ale także że istnieją bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska w korporacjach i dużych organizacjach.

Zjawisko to zostało nazwane w literaturze przedmiotu efektem „szklanego sufitu”, co oznacza pewną niewidoczną<sup>70</sup>, ale ważną barierę, związaną z awansem kobiet. Ich kariera jest metaforą piramidy, albo szklanej góry, na którą nie ma możliwości się wspiąć. Perspektywy oraz trendy ostatnich lat, nie wydają się być optymistyczne<sup>71</sup>.

Poza tym kobiety w sferze zarządzania we współczesnej rzeczywistości mają również problemy proceduralne, gdzie stawiane są im bardzo konkretne wymagania kwalifikacyjne. Do tego oczekuje się podjęcia skutecznego działania na rzecz realizacji celów organizacji<sup>72</sup>. W wielu przedsiębiorstwach mówi się, że płeć nie ma znaczenia w wyborze pracownika na stanowiska zarządzające.

Większość praktyków, głosi pogląd, iż kieruje się jedynie kompetencjami w trakcie doboru kadry kierowniczej, a płeć nie ma znaczenia. Poza tym poprawny politycznie to pogląd, że różnice pomiędzy płciami w sferze pracy nie istnieją<sup>73</sup>.

Rzeczywistość jednak odbiega od tych poglądów. Coraz częściej w prowadzeniu biznesów potrzebne są także inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy. Zarządzanie powinno opierać się na wiedzy, struktura organizacyjna ulegać spłaszczeniu, a menedżerowie dostrzegać korzyści płynące z różnorodności. Czas zarządzania przez strach kończy się ustępując miejsca zarządzaniu przez partnerstwo. Nie zmienia to jednak faktu, że współcześnie od liderów biznesu wymaga się jasnego wyznaczania celów, usuwania przeszkód oraz szybkiego i zdecydowanego działania, bez względu na płeć<sup>74</sup>.

---

<sup>69</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009, s. 14.

<sup>70</sup> „niewidoczność” w tym sensie, że brak jest oficjalnych zasad zakazujących zajmowania wyższych stanowisk przez kobiety.

<sup>71</sup> M. Dźwigoł-Barosz, *Wpływ kobiet na biznes*, op.cit., s. 136.

<sup>72</sup> Tamże, s. 9.

<sup>73</sup> S. Vinnicombe, N. Colwill, *Kobieta w zarządzaniu...* op.cit., s. 22.

<sup>74</sup> M. Dźwigoł-Barosz, *Wpływ kobiet na biznes*, ...op.cit., s. 136.





## 2.1. Feminizacja i maskulinizacja zawodowa

W różnych sferach życia społecznego, gospodarczego czy politycznego mamy do czynienia ze stanem uzyskiwania liczebnej przewagi mężczyzn nad kobietami (maskulinizacja) lub kobiet nad mężczyznami (feminizacja).

Sytuacja kobiet na rynku pracy, w większości krajów europejskich nie jest na takim samym poziomie jak sytuacja mężczyzn<sup>75</sup>.

Płeć, podobnie jak pochodzenie czy wyznanie, ma jednostkowe znaczenie w procesie konstytuowania różnic oraz związanych z nimi systemów klasyfikacji porządku społecznego, w tym także w ramach struktury zawodowej.

Ważną obserwacją jest to, że zawody przeznaczone dla kobiet są kontynuacją kobiecych zajęć domowych, stąd przeważnie mierzą w sektor nauczania, opieki i usług. Kolejny aspekt wynika z ogólnie zależnej roli społecznej kobiet wobec mężczyzn, którzy posiadają społeczny monopol na stanowiska wyższych szczebli.

Ostatnim aspektem, jest przeświadczenie, że to jedynie mężczyźni mogą obsługiwać maszyny i urządzenia techniczne<sup>76</sup>.

Kobietom trudniej jest znaleźć i utrzymać stałą pracę, osiągają przeciętnie niższe wynagrodzenia, mają także mniejsze możliwości awansu na stanowiska kierownicze.

W literaturze funkcjonuje pojęcie feminizacji zawodowej, oznaczające dominowanie kobiet w niżej cenionych i gorzej opłacanych segmentach rynku pracy, często w zawodach stereotypowo uważanych za „kobiece”, zwykle związanych z funkcjami opiekuńczymi i peryferyjnymi<sup>77</sup>.

Pochodną feminizacji i maskulinizacji jest zjawisko desegregacji płciowej jako zespołu elementów odtwarzających podziały płciowe na rynku pracy. Występuje wówczas, kiedy coraz więcej kobiet piastuje stanowiska, które wcześniej określano jako typowo męskie, w konsekwencji czego, zawody te utraciły posiadany prestiż i stały się stosunkowo mało opłacane<sup>78</sup>.

Istotę problemu dewaluacji związanej z desegregacją płciową doskonale odzwierciedla zawód nauczyciela. Dlatego, że w pierwszej połowie XIX wieku zawód nauczyciela wykonywany był wyłącznie przez mężczyzn. Była to praca o charakterze dorywczym,

---

<sup>75</sup> A. Janiszewska, *Feminizacja i maskulinizacja rynków pracy w krajach UE, a polityka spójności*. Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2017, 465.

<sup>76</sup> P. Bourdieu, *Męska dominacja*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2004, s. 112.

<sup>77</sup> A. Janiszewska, *Feminizacja i maskulinizacja...* op.cit., s. 465.

<sup>78</sup> Tamże.



podejmowana w okresie wolnym od pracy właściwej lub nauki. Kobiety, jako że dysponowały wolnym czasem, początkowo jedyne zastępowały mężczyzn w pracy w szkole. Ich dochody wynosiły jedną trzecią wypłaty mężczyzn, co istotnie podniosło atrakcyjność dla pracodawców<sup>79</sup>.

Pierwotnie desegregacja miała powodować sumienniejsze wykonywanie tego zawodu oraz zwiększenie jego prestiżu. Niemniej jednak ten społeczno-kulturowy fenomen wskazał, że feminizacja zawodu nauczyciela nie przyczyniła się do obniżki jego prestiżu, ale nastąpiła wskutek nieatrakcyjności tego zawodu<sup>80</sup>.

Współczesne przemiany w obszarze ról społecznych narzucają konieczność postrzegania kategorii męskości oraz kobiecości przez pryzmat różnorodności. Takie podejście „wiąże się z odrzuceniem przekonania o istnieniu jedynej, słusznej, esencjonalnej formy prawdziwej męskości (i kobiecości)”<sup>81</sup>.

Na motywację kobiet do pracy istotny wpływ ma poziom ich wykształcenia. Im jest wyższy, tym większe znaczenie mają motywy pozamaterialne – zainteresowanie wykonywaną pracą, dążenie do awansu, zdobywanie prestiżu i uznania, potwierdzanie własnej wartości czy chęć uczestnictwa w życiu społecznym<sup>82</sup>.

Większość kobiet i mężczyzn pracuje w zawodach zdominowanych przez własną płć – zaledwie co jedenasty pracownik etatowy w Polsce wykonuje zawód o w miarę wyrównanych proporcjach płci.

W najogólniejszym ujęciu segregacja sprowadza się do statystycznej nadreprezentacji kobiet w kategorii prac umysłowych i w branży handlowo-usługowej, oraz statystycznej nadreprezentacji mężczyzn w kategorii prac fizycznych.

Typowe zawody zdominowane przez kobiety polegają na pracy z ludźmi (ekspedientki, nauczycielki, sekretarki i specjalistki ds. zdrowia), zaś typowe zawody zdominowane przez mężczyzn polegają raczej na pracy z maszynami (kierowcy, mechanicy i robotnicy budowlani).

Preferencje pracodawców co do płci rekrutowanych pracowników stanowią dość wierne odbicie stopnia rzeczywistej feminizacji poszczególnych kategorii zawodowych. Preferencje te bardzo wyraźnie egalitaryzują się wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia

---

<sup>79</sup> Tamże, s. 113.

<sup>80</sup> A. Gromkowska-Melosik, *Edukacja i (nie)równość społeczna kobiet. Studium dynamiki dostępu*, Kraków 2011, s. 65.

<sup>81</sup> S. Czarnik, K. Kasperek, *Segregacja płciowa na polskim rynku pracy*. [w:] J. Górniak (red.) *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*. Warszawa 2015, PARP, s. 2.

<sup>82</sup> M. Szyszka, *Aktywność zawodowa w opinii pracujących kobiet*. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio I–Philosophia-Sociologia*, 2017, 41.2, s. 103.



wymaganego na danym stanowisku pracy.

W rzeczywistości obserwujemy też, że segregacja zawodowa płci jest najsilniejsza w przypadku osób z wykształceniem zawodowym bądź niższym, a najłabsza w przypadku absolwentów szkół wyższych<sup>83</sup>.

Kilka faktów przemawia za tym, że preferencje pracodawców są raczej konsekwencją niż przyczyną segregacji zawodowej. Po pierwsze, wyraźną segregację płci obserwujemy także w przypadku osób samozatrudnionych. Po drugie, można wskazać kategorie zdominowane przez jedną z płci mimo braku ukierunkowanych preferencji po stronie pracodawców<sup>84</sup>.

### 2.3. Bariery rozwoju kariery kobiecej

Kobiety są w specyficznej sytuacji na rynku pracy przede wszystkim ze względu na niewspółmierne obciążenie obowiązkami opiekuńczymi i prokreacyjnymi w stosunku do ich partnerów. Sytuacja ta nie dotyczy wyłącznie matek małych dzieci, ale również kobiet starszych, opiekujących się wnukami, oraz innych sytuacji, w których ciągłej opieki wymaga któryś z członków rodziny.

W społecznej świadomości to kobiety predestynowane są do pełnienia obowiązków opiekuńczych. Co więcej, wyłączenie z rynku pracy ma najczęściej charakter długotrwały i ciągły – niewiele matek decyduje się na formę mieszaną urlop-praca<sup>85</sup>.

Kobiety, które decydują się na kształtowanie kariery zawodowej, są zobligowane do przyjęcia zarówno korzyści płynących z podjęcia zatrudnienia, jak i do poniesienia kosztów z tym związanych. Ma to odzwierciedlenie w ich prywatnym życiu. Dla jednych kariera jest szansą na samorozwój i zwiększanie własnych zdolności i umiejętności na gruncie zawodowym, dla innych istotą pracy zarobkowej jest partycypacja w społecznej rzeczywistości.

Osiągając sukcesy w branży zawodowej, zdobywają wyższy status społeczny. Wiele argumentów, które skłaniają kobiety do udziału w wielobranżowej ekspansji rynku, przemawia w obronie ich pracy zarobkowej<sup>86</sup>.

Do głównych barier strukturalnych zaliczyć należy po pierwsze, segregację poziomą i pionową rynku pracy.

---

<sup>83</sup> M. Szyszka, Aktywność zawodowa w opinii pracujących... op.cit., s. 4.

<sup>84</sup> S. Czarnik, K. Kasperek, Segregacja płciowa... op.cit., s. 7

<sup>85</sup> M. Skóra, Bariery w zatrudnieniu kobiet. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, Polityka rodzinna a polityka rynku pracy w kontekście zmian demograficznych: 48-61.

<sup>86</sup> M. Bobulska, Kariera zawodowa kobiet w ujęciu etyczno-społecznym, Studia Gdańskie, Gdańsk 2016, s. 261.



Segregacja pozioma polega na podziale zawodów oraz sektorów gospodarki na „kobiece” i „męskie”, przy czym zawody typowo kobiece z reguły wiążą się z niższym prestiżem oraz niższymi zarobkami. Segregacja pionowa oznacza natomiast utrudniony dostęp kobiet do awansów, co skutkuje ich mniejszą reprezentacją na wyższych szczeblach zarządzania, bez większego wpływu sektora gospodarki.

Z tymi pojęciami łączy się wiele innych zjawisk, jak szklane ściany, szklany sufit, szklane ruchome schody, lepka podłoga. Inną istotną barierą są trudności w godzeniu życia zawodowego i prywatnego, co silnie powiązane jest z przypisanymi kobietom rolami społecznymi, przede wszystkim macierzyństwem<sup>87</sup>.

Towarzyszy temu kolejna bariera – niewystarczające wsparcie w postaci rozwiązań prawnych z zakresu urlopu ojcowskiego, urlopu wychowawczego czy silniejszej ochrony kobiet w okresie po powrocie z urlopu macierzyńskiego i wychowawczego.

Znaczącą barierą jest również niewystarczająca liczba placówek opieki dla dzieci w postaci przedszkoli i żłobków. Ustawa żłobkowa, mająca rozwiązać ten problem, okazała się rozwiązaniem niewystarczającym<sup>88</sup>. Powoduje to, iż miejsc w żłobkach nie przybywa. Alternatywne rozwiązania w postaci prywatnej opieki nad dzieckiem, niani, często okazują się zbyt dużym wydatkiem i bardziej opłacalne stają się, by jeden z rodziców zrezygnował z pracy oraz przejął odpowiedzialność za obowiązki rodzinne.

Do innych barier strukturalnych należy ograniczony dostęp do elastycznych form zatrudnienia oraz odmienny sposób korzystania z dodatkowego czasu, jaki daje taka forma zatrudnienia przez kobiety i mężczyzn, brak wystarczających możliwości w rozliczaniu nadgodzin poprzez dodatkowe dni wolne.

Relatywnie wysoki stopień skomplikowania procedur związanych z założeniem własnej działalności gospodarczej, uznawanych za bardzo czasochłonne, a tym samym niesprzyjające kobietom, szczególnie tym obciążonym opieką nad dzieckiem lub osobą starszą jest kolejną barierą<sup>89</sup>.

Drugą ważną grupę barier stanowią bariery społeczno-kulturowe. Główną grupą barier jest cała gama funkcjonujących stereotypów odnoszących się do kobiet i mężczyzn.

Wśród najistotniejszych z punktu widzenia innowacyjności stereotypów wskazać można na generalne założenie, iż kobiety są mniej innowacyjne niż mężczyźni. Wynika

---

<sup>87</sup> J. Maj, Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze edukacji w obszarze STEM oraz w sferze przedsiębiorczości. *Studia Ekonomiczne*, 2013, 161: 184-192.

<sup>88</sup> Ustawa z 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3. Dz.U., nr 45, poz. 235.

<sup>89</sup> A. Kurowska (red.), *Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Rekomendacje zmian*, PARP, Warszawa 2011, s. 15.

to po części z obiektywnego zjawiska segregacji poziomej rynku pracy oraz tradycyjnego przypisania mężczyzn do sektorów postrzeganych jako bardziej innowacyjne, związane z nowoczesnymi technologiami niż sektory tradycyjnie postrzegane jako kobiece. Bogusława Budrowska zaliczyła do tzw. barier wewnętrznych, wśród których znalazły się odczuwany brak wiary w siebie, we własne umiejętności i możliwości, swoisty lęk przed zajmowaniem stanowisk kierowniczych oraz subiektywne poczucie nieprzygotowania do pełnienia takich ról<sup>90</sup>.

Niemniej istotnym problemem jest dyskryminacja. Kobiety spotykają się z różnymi przejawami nierówności płci i dyskryminacji. Jest to zjawisko segregacji zawodowej zarówno poziomej, jak i pionowej<sup>91</sup>. Literatura ekonomiczna poświęcona zagadnieniom dyskryminacji na rynku pracy skupia się na analizie danych statystycznych gromadzonych przez różne instytucje, których zadaniem jest walka z bezrobociem, wykluczeniem i dyskryminacją (nie tylko w odniesieniu do płci, ale także do rasy, wyznania etc.)<sup>92</sup>.

Za przejaw dyskryminacji kobiet Kupczyk uważał<sup>93</sup>:

- ❖ segregację pionową, czyli nierówny dostęp do stanowisk kierowniczych i dłużej czekanie na awans,
- ❖ stereotypy na temat kobiet,
- ❖ segregację poziomą, czyli dominację w dziedzinach mniej prestiżowych oraz mniej dochodowych,
- ❖ dyskryminację płacową za pracę równorzędnej wartości,
- ❖ dyskryminację kobiet ze względu na wiek (do 30 roku życia i po 55 roku życia niechętnie są przyjmowane na stanowiska kierownicze),
- ❖ przyjmowanie do pracy mężczyzn bez wymaganego doświadczenia.

Zasadniczym przejawem dyskryminacji kobiet jest ich nierówna partycypacja w zarządzaniu, głównie na wyższych stanowiskach kierowniczych. Oprócz stereotypów brak jest istotnych różnic między kobietami, a mężczyznami, które tłumaczyłyby dyskryminację w zarządzaniu.

Analiza otoczenia jednak upoważnia do przychylenia się do słów Kupczyka, że „kobiety w zarządzaniu mają równe prawa i kompetencje, lecz nierówne szanse”<sup>94</sup>.

<sup>90</sup> B. Budrowska, Szklany sufit, czyli co blokuje kariery kobiet. „Kultura i Historia” 2004, nr 6, s. 5-19.

<sup>91</sup> M. Szyszka, Aktywność zawodowa w opinii pracujących kobiet... op.cit., s. 104.

<sup>92</sup> I. Fudali, Płeć w teorii i praktyce kulturowej w dobie globalizacji, „Drohiczyński Przegląd Naukowy”, nr 5/2013, s. 59.

<sup>93</sup> T. Kupczyk, Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich... op.cit., s. 23.

<sup>94</sup> Tamże, s. 119



## Rozdział III Charakterystyka Urzędu Miejskiego w Radomiu

### 3.1. Rys historyczny miasta Radomia

Miasto Radom jest jednym z największych i najstarszych miast w centralnej Polsce położone 100 km od Warszawy w południowej części województwa. Uważa się, że nazwa miasta może wywodzić się od imienia Radomir, założyciela lub zarządcy osady.

Powstanie miasta łączy się z założeniem grodu Piotrówka, przy którym około X wieku położone były 3 osady.<sup>95</sup>

Pierwsza pisana wzmianka o Radomiu występuje w bulli papieża Hadriana IV, który zatwierdza wieś Sławno leżącą w pobliżu Radomia dla biskupstwa wrocławskiego: „Ex dono comitis Zlauomir villam iuxta Radom que vocatur Zlauno”.<sup>96</sup>

Około 1275 roku gród uzyskał średnie prawo miejskie, co zapoczątkowało rozwój, a Radom stał się znaczącym ośrodkiem administracyjnym i handlowym w północnej Małopolsce.

Rok 1364 był istotnym krokiem dla rozwoju Radomia, wtedy to król Kazimierz Wielki nadał miastu miejskie prawo magdeburskie.<sup>97</sup>

W 1816 roku Radom stał się siedzibą Komisji Województwa Sandomierskiego, która w 1844 roku została przekształcona w Rząd Gubernialny Radomski. Radom był ważnym ośrodkiem organizowania powstańczej siły zbrojnej oraz jej zaopatrzenia podczas powstania styczniowego.

Od 1975 r. do końca 1998 r. pełnił funkcje stolicy województwa radomskiego. Po wprowadzeniu w życie reformy administracyjnej, jako miasto powiatowe, znalazł się w granicach województwa mazowieckiego. Obecnie liczy ponad 215 tys. Mieszkańców i na tle pozostałych trzech miast powiatowych w regionie (Ostrołęki, Płocka i Siedlec) jest ośrodkiem o największym potencjale demograficznym<sup>98</sup>.

<sup>95</sup> J. Sekulski, Encyklopedia Radomia, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - PIB, Radom 2009, s.207.

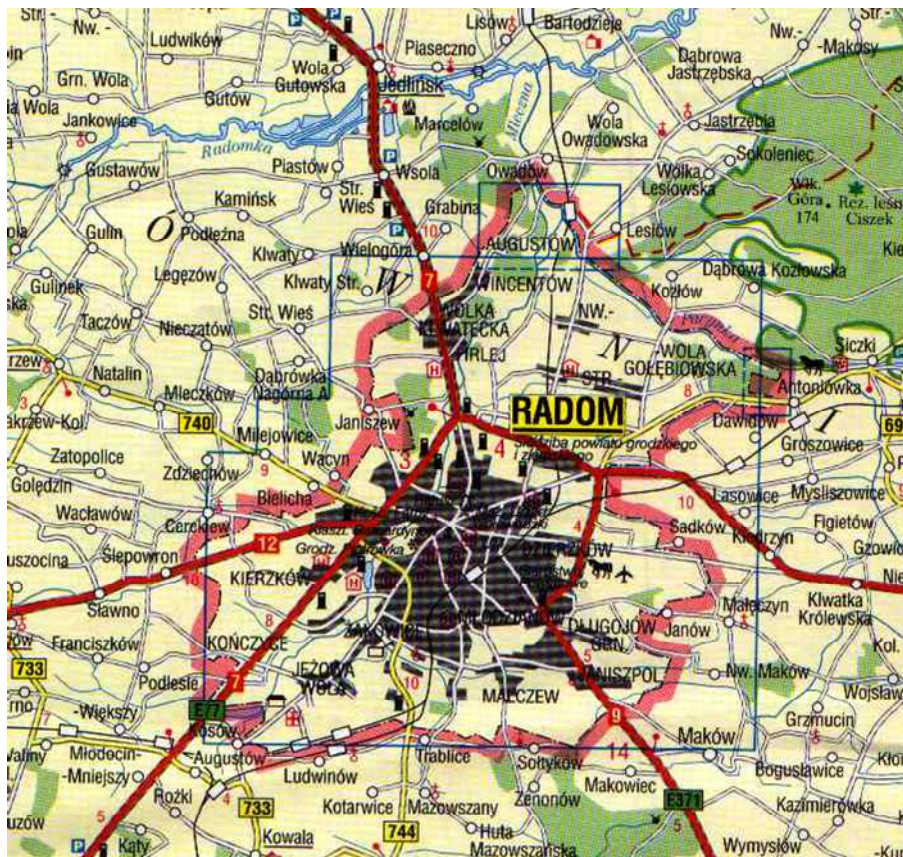
<sup>96</sup> Cz. Zwolski, Radom i region radomski, Wydawnictwo Regionalne „Radomka”, Radom 2003, s. 33.

<sup>97</sup> J. Sekulski, Encyklopedia Radomia, op. cit., s. 207.

<sup>98</sup> P. Lisowski, Radom-w blasku czy cieniu Warszawy?.Studia Regionalne i Lokalne, 2000, 4 (4): 113-132.



Rysunek 1. Lokalizacja miasta Radomia



Źródło: Program Ochrony Środowiska dla miasta Radomia na lata 2009-2012 z uwzględnieniem lat 2013-2015.

### 3.2. Wizerunek miasta Radomia

Istotną cechą charakterystyczną Radomia jest fakt, że jest to miasto na prawach powiatu<sup>99</sup>. Jest to przewaga nieznaczna, ponieważ wszystkie duże miasta położone najbliżej Radomia pełnią funkcje ośrodków wojewódzkich, a więc ich oddziaływanie na układ lokalny i regionalny jest zdecydowanie silniejsze.

W obecnej sytuacji, oddziaływanie miasta wynikające z funkcji ośrodka powiatowego ogranicza się do działań w granicach miasta<sup>100</sup>.

<sup>99</sup> <http://www.radom.pl/page/305,herb.html> dostęp z 27.04.2018.

<sup>100</sup> R. Mordak, M. Tetlak, J. Rawski, Strategia Rozwoju Miasta Radomia na lata 2008–2020. Warszawa: Wydawnictwo International, 2008, s. 65.

Herbem Miasta Radomia jest wizerunek przedstawiający w polu czerwonym biały mur z pięcioma blankami oraz wieżami o trzech blankach każda, z których środkowa jest wyższa oraz bramą, w której widnieje biała litera R. Nad bramą jest tarcza książęca, a nad nią korona królewska<sup>101</sup>.

Rysunek 2. Herb miasta Radomia



Źródło: <http://www.radom.pl/page/305,herb.html> dostęp z 27.04.2018.

Na stronie Urzędu miejskiego można przeczytać, że Radom jest czternastym pod względem liczby mieszkańców miastem w Polsce. Szczególne predyspozycje radomian, to przedsiębiorczość i inwencja, które stanowią podstawę rozwoju miasta jako centrum techniki precyzyjnej. Radomian cechuje zdrowe podejście do pracy i życia<sup>102</sup>.

Poza tym miasto posiada podstawową formę identyfikacji wizualnej, w postaci Logotypu Marki Radom. Wizerunek marki został wykreowany zgodnie z przyjętą strategią oraz kanałem komunikacji wspomagającej w postaci działań promocyjnych i reklamowych.

<sup>101</sup> <http://www.radom.pl/page/305,herb.html> dostęp z 27.04.2018.

<sup>102</sup> <http://www.radom.pl/page/1012,spoleczenstwo.html> dostęp z 27.04.2018.



Oznaczenia kolorystyczne mają charakter umowny<sup>103</sup>.

Rysunek 3. Logo wizerunkowe miasta Radomia



Źródło: Radom, Siła w precyzji – księga identyfikacji wizualnej

Znak graficzny wyprowadzony został z litery R poprzez równoległe nałożenie kolorowych linii nabierając nowych znaczeń w kontekście bogatej i różnorodnej oferty Marki Miasta Radomia. Nieprzypadkowe jest także przyporządkowanie kolorów do poszczególnych kompetencji i sektorów działalności miasta<sup>104</sup>:

- ❖ Granatowy odzwierciedla kompetencje takie jak pewność siebie, czy dominacja, w tym kontekście charakteryzuje społeczeństwo miasta Radomia oraz działalność jednostek miejskich z Urzędem Miejskim na czele.
- ❖ Niebieski to kompetencje takie jak struktura, porządek, czy kontrola, kolor ten charakteryzuje kulturę i edukację.
- ❖ Czerwony kolor to aktywność, energia, potencjał, a tutaj charakteryzuje gospodarkę i inwestycje.
- ❖ Pomarańczowy to kolor obrazujący równowagę, komfort oraz ochronę. W tym kontekście charakteryzuje turystykę i sport.

<sup>103</sup> W. Sońta, Marka miasta Radomia. Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, 2015, 1: 77-90.

<sup>104</sup> Radom, Siła w precyzji – księga identyfikacji wizualnej

### 3.3. Informacje o urzędzie miejskim w Radomiu

Urząd Miejski w Radomiu mieści się przy ul. Jana Kilińskiego 30, w jednym z najcenniejszych zabytków Radomia, klasycystycznej budowli o charakterze pałacowym<sup>105</sup>.

Fot. 1. Widok budynku Urzędu Miejskiego od strony ul. Stefana Żeromskiego



Źródło: <http://www.cozadzien.pl/radom/radomska-program-na-witrynie-obywateklskiej-prezydenta-rp> dostęp z dn. 04.01.2013

Gmach wybudowany został w 1827 r. z przeznaczeniem na siedzibę władz Komisji Województwa Sandomierskiego, według projektu Antonio Corazziego, a jego sale były wykorzystywane również do prezentacji zbiorów muzealnych.

W latach 1845-1856 powstało pierwsze romantyczne muzeum urządzone przez gubernatora Edwarda Białoskórskiego, w którym znalazły się zbiory ornitologiczne, paleontologiczne, geologiczne, zoologiczne oraz obrazy między innymi P. Rubensa: "Obrzezanie Jezusa - szkic do wielkiego obrazu" i Rembrandta "Kobieta przy jedzeniu"<sup>106</sup>.

Po roku 1918 budynek stanowił siedzibę władz starostwa, w którym przebywali między innymi: prezydent RP Ignacy Mościcki oraz marszałek Józef Piłsudski. Następnie do roku 1925 mieściło się tam Muzeum Polskiego Towarzystwa Krajoznawczego. Muzeum

<sup>105</sup> <http://www.cozadzien.pl/radom/radomska-program-na-witrynie-obywateklskiej-prezydenta-rp> dostęp z dn. 04.01.2013.

<sup>106</sup> <http://www.polskaniezwykla.pl/web/> dostęp z dn. 26.04.2018

powstało dzięki zbiorom подарowanym miastu przez ks. Jana Wiśniewskiego.

Podczas I wojny światowej gmach wykorzystywany był przez władze austriackie natomiast podczas II wojny światowej gmach został zajęty przez okupacyjne władze dystryktu radomskiego, stąd często gościł tu Generalny Gubernator Hans Frank.

W latach 1939-1942 dobudowane zostało tylne skrzydło, a władze niemieckie wzniosły nowy front od strony ulicy Marii Curie Skłodowskiej.

Po zakończeniu wojny budynek stał się siedzibą władz wojewódzkich i miejskich, a w roku 1966 według projektu Eugeniusz Szparkowskiego został wykonana sala koncertowa.

Obecnie jak już wspomniano, mają tu swoje siedziby delegatury Urzędu Wojewódzkiego oraz Urząd Miejski, a sala koncertowa w 2008 roku została przekazana w zarząd radomskiej Orkiestrze Kameralnej.

W gmachu mieści się także Galeria Dziedzictwa Kulturowego prowadzona przez Społeczny Komitet Ratowania Zabytków Radomia powstały w 1997 roku z inicjatywy Aleksandra Sawickiego, emerytowanego nauczyciela Zespołu Szkół Budowlanych im. Kazimierza Wielkiego w Radomiu.

Znajdują się w niej m.in. obrazy poświęcone historii miasta, fotografie osób zasłużonych dla Radomia, fotokopie ważnych dokumentów, ryciny, plany a także wyroby radomskich fabryk. Jednak największą atrakcją galerii jest makieta historycznego centrum Radomia w skali 1: 500<sup>107</sup>. Powstała również Galeria Miasta kazimierzowskiego (z kinem historycznym "Radomir").

### 3.4. Struktura zatrudnienia w Urzędzie Miasta

Obecnie Prezydentem Radomia jest Radosław Witkowski, który mandat poselski zdobył w 2007 roku kandydując z listy PO w okręgu radomskim. Był członkiem sejmowych komisji: samorządu terytorialnego i polityki regionalnej oraz finansów publicznych, a także członkiem nadzwyczajnej podkomisji pracującej nad „ustawą śmieciową”, która rozwiąże problem dzikich wysypisk i zaśmieconych lasów.

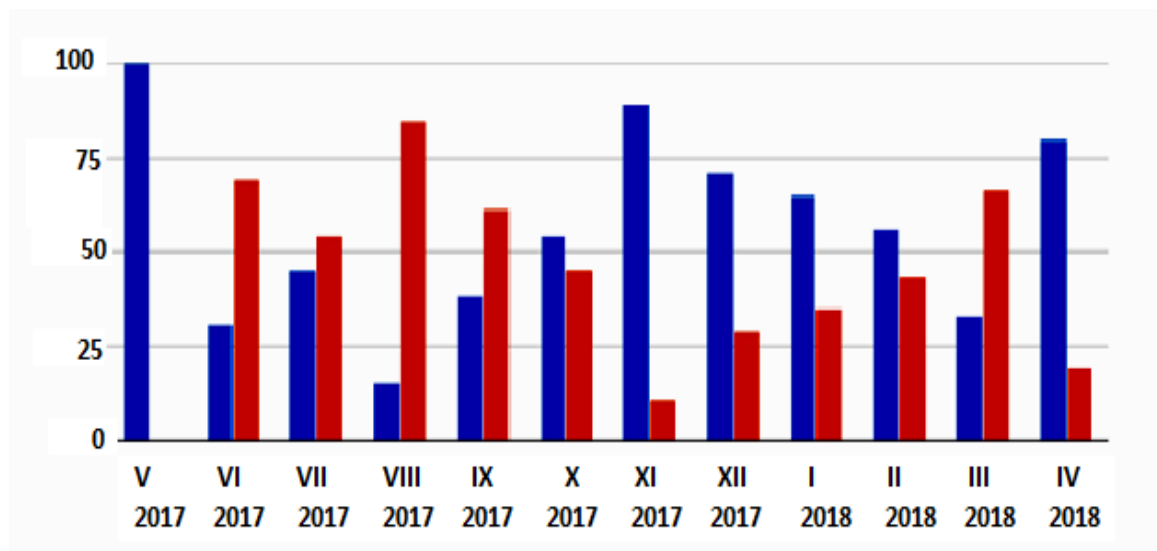
Współautor poprawki pozwalającej na rozwój cywilnego portu lotniczego w Radomiu<sup>108</sup>. Prezydent ze względu na swoją działalność cieszy się dużym poparciem mieszkańców (wykres 2).

<sup>107</sup> <http://www.polskaniezwykla.pl/web/ 26.04.2018>

<sup>108</sup> <http://www.portalsamorzadowy.pl> dostęp z 27.04.2018



Wykres 2 Poparcie dla Prezydenta Radomia Radosława Witkowskiego 2017-2018.



Źródło: <http://www.portalsamorzadowy.pl> dostęp z 27.04.2018.

Prezydent jest organem wykonawczym miasta, a także wykonuje zadania starosty, zarządu powiatu<sup>109</sup>. Prezydentowi podlegają bezpośrednio poszczególne biura tj.: Kancelaria Prezydenta, Administrator Bezpieczeństwa Informacji, Biuro Prawne, Biuro Kontroli, Biuro Rady Miejskiej, Wydział Sportu i Turystyki, Samodzielne Stanowisko Audytu Wewnętrznego, Wydział Bezpieczeństwa, Zarządzania Kryzysowego i Ochrony, Miejski Rzecznik Konsumentów, Inspektor ds. BHP i p.poż oraz Urząd Stanu Cywilnego<sup>110</sup>.

Ponadto Prezydent dysponuje uprawnieniami naczelnictwa w stosunku do wyżej wymienionych pracowników Urzędu<sup>111</sup>.

W celu prawidłowego wykonywania zadań gminy i miasta na prawach powiatu wydaje on wszelkie zarządzenia, z wyjątkiem spraw dla których właściwy jest tryb administracyjno - prawny lub składanie oświadczeń woli<sup>112</sup>.

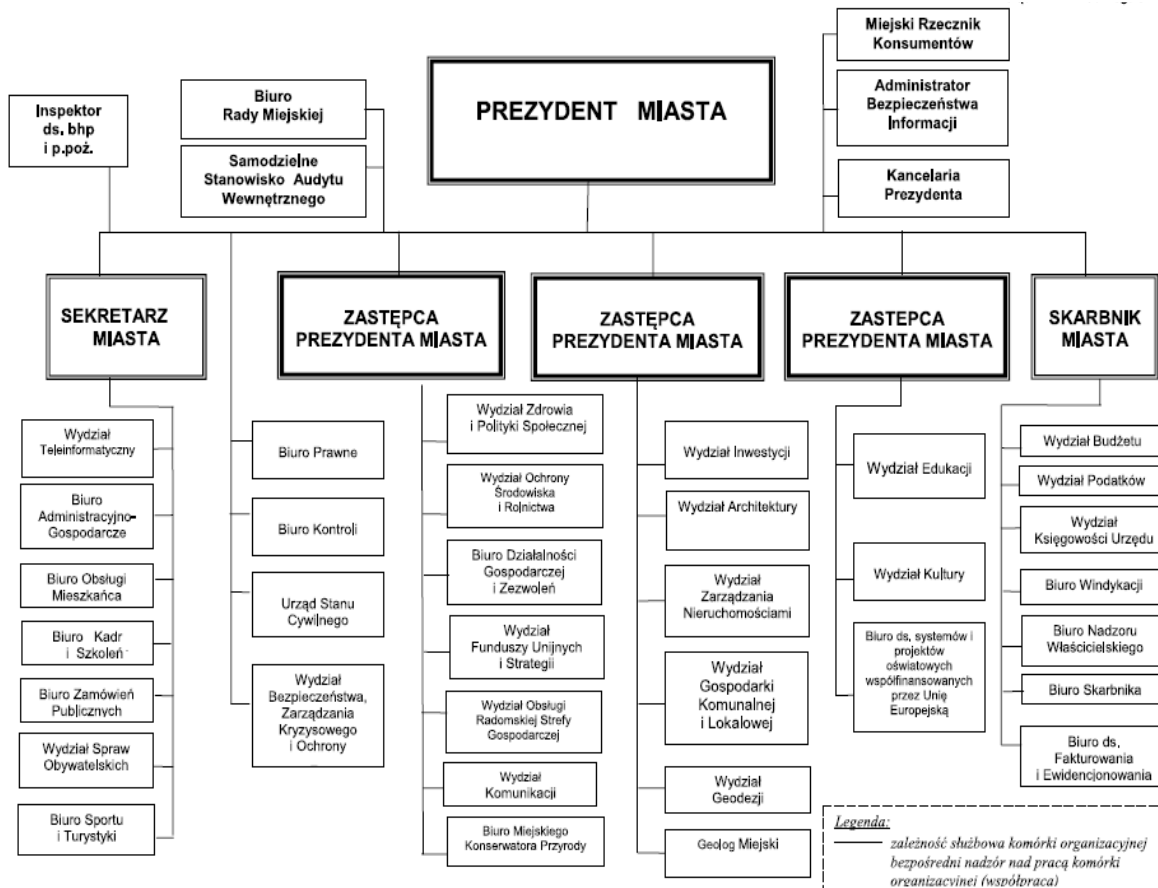
<sup>109</sup> Roz. II § 4. Ust. 1. Załącznika do Zarządzenia Nr 2715/2017 Prezydenta Miasta Radomia z dnia 30 listopada 2017 r. Regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego w Radomiu

<sup>110</sup> <http://www.portalsamorzadowy.pl> dostęp z 27.04.2018.

<sup>111</sup> Roz. II § 4. Ust. 2. Załącznika do Zarządzenia Nr 2715/2017 Prezydenta Miasta Radomia z dnia 30 listopada 2017 r. Regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego w Radomiu

<sup>112</sup> Tamże.

Rysunek 4 Schemat organizacyjny Urzędu Miejskiego w Radomiu



Źródło: <http://www.bip.radom.pl/ra/wladze-miasta/> dostęp z dn. 02.05.2018

Z zakresu funkcji administracyjnych istotnym jest fakt, że w Radomiu zlokalizowane są jednostki administracyjne o znaczeniu wojewódzkim – Radom jest siedzibą Komendy Wojewódzkiej Policji, Centrum Powiadamiania Ratunkowego, Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych, Sądu Administracyjnego, Diecezji Radomskiej, a w przyszłości będzie siedzibą Centrum Przetwarzania Danych Ministerstwa Finansów<sup>113</sup>.

W chwili obecnej wszystkie najważniejsze stanowiska tzw. Kolegium Prezydenta zajmują mężczyźni. Z informacji jakie posiada Urząd Miejski w Radomiu za 2017 rok, stan na 31 grudnia, ogółem zatrudnionych jest 818 osób w tym 569 kobiet. Funkcje wyższego szczebla pełni 26 kobiet: 8 kobiet na stanowiskach dyrektorów wydziałów, 9 na stanowiskach kierownika biura. Stanowisko zastępców dyrektorów i kierowników biur piastuje łącznie

<sup>113</sup> R. Mordak, M. Tetlak, J. Rawski, Strategia Rozwoju Miasta...op.cit., s. 65.



6 kobiet. W Urzędzie Stanu Cywilnego stanowisko zajmuje jedna kobieta jako kierownik i 2 panie pełnią funkcję zastępcy. Ponadto trzynastie kobiet są to osoby, które pracują w urzędzie miejskim na stanowiskach kierowniczych i mają staż pracy od 25 do 45 lat.

Według stanu na dzień 31 grudnia 2012 roku Urząd Miejski w Radomiu podaje ogólny stan zatrudnienia 727 osób, a kobiet pracujących 500.

Od roku 1994 do 2007 na stanowisku Skarbnika miasta zatrudniona była kobieta. To stanowisko bardzo odpowiedzialne i trudne związane z finansami całego Urzędu Miejskiego w Radomiu.

W latach 2014-2015 v-ce prezydentem była 1 kobieta, a od 2015 roku posłanka na Sejm VIII kadencji. Natomiast wśród radnych VII kadencji (2014 – 2018) na 32 stanowiska 24 piastowane jest przez mężczyzn zaś 8 przez kobiety.

Należy zaznaczyć, że nadrzędnym celem działania Urzędu jest jak najlepsze realizowanie zasad samorządności lokalnej ukierunkowanej na rozwój Miasta i udział mieszkańców w zaspokajaniu swoich potrzeb. Prezydent wykonuje zadania przy pomocy miejskich jednostek organizacyjnych, a w uzasadnionych przypadkach może realizować swoje zadania oraz zaspokajać lokalne potrzeby dokonując zakupu usług świadczonych przez inne podmioty.

## Rozdział IV Metodologia badań własnych

Metodologia badań kształceniowych jest nauką o regułach i sposobach postępowania poznawczego, zalecanych i używanych w różnych dziedzinach życia. M. Łobocki przez zasady, reguły oraz normy takiego postępowania, uważa ogólne dyrektywy, które mają na celu ułatwienie w miarę możliwości skutecznego przeprowadzania badań.

Sposobami postępowania badawczego, autor nazywa mniej lub bardziej skonkretyzowane czynności gromadzenia i projektowania interesujących badacza wyników tzw. materiału badawczego<sup>114</sup>. Metody te noszą nazwę metod lub technik badawczych. Ponadto niezależnie od celów, jakim służą to skuteczność zawdzięczają przede wszystkim faktycznej zgodności, ze stawianymi wymaganiami metodologicznymi.

### 4.1. Konceptualizacja

Według jednej z definicji „konceptualizacja oznacza pewien proces myślowy, w którym nieostre, nieściśle pojęcia (tzw. koncepty) są precyzowane i ściśle definiowane”<sup>115</sup>. Proces ten oznacza tzw. teoretyczną definicję badanej cechy.

*Stereotyp płciowy* odnosi się do widzenia na temat mężczyzn lub kobiet przyporządkowującego im poszczególne cechy wyłącznie na podstawie ich płci<sup>116</sup>.

*Feminizm* nazwa bardzo szerokiego ruchu o charakterze politycznym, społecznym, kulturowym i intelektualnym, którego różne orientacje, szkoły, teorie i badania łączy wspólne przekonanie, że kobiety były i są przedmiotem dyskryminacji<sup>117</sup>.

*Dyskryminacja* ograniczenie lub pozbawienie równych praw społecznych, politycznych, ekonomicznych pewnych grup lub całych większych zbiorowości danego społeczeństwa<sup>118</sup>.

*Nowoczesne zarządzanie* to ciągłe wynajdowanie czynników sukcesu i produktywności opierające się na zespołach ludzi wyposażonych w wiedzę<sup>119</sup>.

---

<sup>114</sup> M. Łobocki, Metody i techniki badań pedagogicznych. Wyd. Impuls, Kraków 2000, s. 15-16.

<sup>115</sup> J. Stobiecka, Modele pomiaru jakości marketingowej produktów, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 47.

<sup>116</sup> <http://nf.pl/kariera/stereotypy-plci> dostęp z dn. 12.04.2018

<sup>117</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/feminizm> dostęp z dn. 12.04.2018

<sup>118</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/dyskryminacja> dostęp z dn. 12.04.2018

<sup>119</sup> M.Brzeziński, Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001, s. 302.



*Kompetencje w zarządzaniu* są podstawowym kapitałem nowoczesnych firm: zasobem, bez którego - w warunkach ekonomii opartej na informacji- nie jest możliwe skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej<sup>120</sup>.

#### 4.2. Cel i przedmiot badań

Według najbardziej ogólnej definicji celem badań jest dążenie autora do wzbogacenia wiedzy o tym co jest przedmiotem tych dociekań.

Babbie wyróżnia 3 główne cele poznawcze badań<sup>121</sup>. Po pierwsze empiryczne, polegające na ogólnym poznaniu danego zjawiska, zaspokojenie ciekawości oraz zrozumienie go. Kolejnym jest opis, bazujący na obserwowaniu danego zjawiska, sytuacji, zdarzenia oraz opisanie go. Ostatnim są cele interpretujące odpowiadające na pytanie dlaczego, a tym samym odkrywają związki przyczynowe między zjawiskami.

Natomiast Dutkiewicz oprócz funkcji poznawczej badań pedagogicznych wymienia, jeszcze funkcje praktyczno-użyteczne<sup>122</sup>.

Celem badań według T. Plicha jest natomiast zdobywanie wiedzy jak najbardziej ściślejszej, maksymalnie pewnej, ogólnej i prostej, o w najwyższym stopniu zawartości informacji<sup>123</sup>. Natomiast poznanie naukowe panującej realnie rzeczywistości społecznej, opis zjawiska, instytucji czy też jednostki nazywa się celem badań pedagogicznych<sup>124</sup>.

Z kolei W. Dutkiewicz jako cel badań uznaje poznanie naukowe istniejącej fizycznie i doświadczalnie rzeczywistości społecznej. Dotyczy to opisu „instytucji (szkoły, placówki opiekuńczo-wychowawczej), jakiegoś zjawiska (np. drugoroczności w szkole), bądź jednostki (uczeń zdolny)”<sup>125</sup>.

Przedmiotem badań, według J. Sztumskiego jest natomiast wszystko to, co składa się na określoną przez autora rzeczywistość społeczną, czyli zbiorowość, instytucje i zbiory społeczne, a także procesy i zjawiska społeczne<sup>126</sup>.

Określenie przedmiotu badań jest zadaniem, każdego badacza, który musi wykonać badania empiryczne. W związku z powyższym przed rozpoczęciem badań, należy przede

<sup>120</sup> T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 65

<sup>121</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 110 – 113.

<sup>122</sup> Dutkiewicz W. *Podstawy metodologii badań do...* op.cit, s. 50.

<sup>123</sup> Pilch T. (2001) *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wyd. Żak, str. 23.

<sup>124</sup> Dutkiewicz W. *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wyd. Stachurski, Kielce 2001, s. 50.

<sup>125</sup> W. Dutkiewicz, *Praca magisterska przewodnik metodyczny*, Strzelec, Kielce 1996, s. 15.

<sup>126</sup> J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005, s. 128.





wszystkim jasno określić przedmiot i cel planowanych badań oraz wyrazić główne problemy badawcze.

Przedmiotem badań w niniejszej pracy jest zatem środowisko pracownicze Urzędu Miejskiego w Radomiu.

Celem badań własnych analiza czynników, które mogą decydować o dyskryminacji kobiet-menedżerów, a tym samym określając ich społeczny, ekonomiczny oraz zawodowy status, na przykładzie kobiet pełniących stanowiska kierownicze w Urzędzie Miejskim w Radomiu.

### 4.3. Problem i hipoteza badawcza

Problem badawczy jest definiowany jako przedsięwzięcie badawcze, które powinno dostarczyć ściśle sprecyzowaną wiedzę, przy czym wiedza o której mowa w tym czasie nie istnieje lub jest wciąż niepewna. Poza tym poszukiwany zasób wiadomości ma zaspokoić określoną potrzebę społeczną, ujawnioną przez rozwój nauki lub przez sytuację społeczną<sup>127</sup>. Inną definicję problemu badawczego proponuje S. Nowak zakładając, że jest to „pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie”<sup>128</sup>.

Do badań własnych sformułowano następujące problemy badawcze w postaci pytań:

1. Jakie są stereotypy dotyczące roli kobiet w społeczeństwie ?
2. Jakie są oczekiwania wobec płci?
3. Jakie są bariery determinujące niski odsetek kobiet w strukturach zarządzających?
4. Jakie cechy pozwalają na zajmowanie stanowisk kierowniczych przez kobiety?

Kolejnym krokiem podczas badań naukowych jest sformułowanie hipotez. Według W. Okonia hipotezy są to spekulatywne twierdzenia, których sprawdzenie dokonuje się przez wyprowadzenie z nich wniosków poznawczych<sup>129</sup>.

Natomiast M. Łobocki uważa, że hipoteza to usiłowanie odpowiedzi na sformułowane wcześniej problemy badawcze, przy czym są one rozmyślnie przyjętymi

---

<sup>127</sup> R. Kolman, *Zdobywanie wiedzy. Poradnik podnoszenia kwalifikacji*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Gdańsk 2004, s. 147.

<sup>128</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 214.

<sup>129</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Wyd. PWN, Warszawa 1984, s. 97.



przez badacza przypuszczeniami, które wymagają potwierdzenia bądź odrzucenia w wyniku przeprowadzonych badań<sup>130</sup>.

Hipoteza naukowa ma postać stwierdzenia, lecz de facto stanowi pytanie, na które badacz stara się sformułować odpowiedź. Często hipoteza sugeruje nowe ujęcie problemu badawczego, wiążąc się z nowatorskim podejściem do doświadczenia, obserwacji, czy logiki rozważań<sup>131</sup>.

1. Pomimo wzrostu znaczenia kobiet zarówno w świecie zawodowym jak na polu społecznym, wciąż istnieją stereotypy, które nie pozwalają im awansować
2. Kobiety traktowane są przez mężczyzn na zasadzie partnerów, mimo to nadal istnieje przekonanie, że kobiety powinny głównie zajmować się domem.
3. Niski odsetek kobiet w strukturach zarządzających, spowodowany jest głównie przez stereotypy, które świadczą o tym, że lepszymi kierownikami są mężczyźni.
4. Kobiety posiadają lepsze umiejętności stworzenia kreatywnego zespołu, a także lepiej obserwują otoczenie i wykorzystują nadarzające się okazje, co pozwala na zajmowanie przez nie stanowisk kierowniczych.

#### 4.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Przed wyborem metody przeprowadzenia badań należy przeanalizować, które z metod badawczych najbardziej przybliżą, a nawet zagwarantują osiągnięcie celów naukowych. W literaturze przedmiotu wymienia się przede wszystkim<sup>132</sup>:

- ❖ metody ilościowe, do których zalicza się obliczenia matematyczne, ekonometryczne, statystyczne, czy badania operacyjne;
- ❖ metody badań jakościowych, zwanych też społecznymi polegające na obserwacji, ankietyzacji, wywiadach.

Wymienione metody badawcze mają zastosowanie głównie przy realizacji poznawczej funkcji nauki („jak jest?”), ale również przy funkcji projekcyjnej („jak być powinno?”, „jaki rozwiązanie jest najkorzystniejsze?”)<sup>133</sup>. Wymienia się także:

- ❖ metoda „case study”, czyli studium przypadku.

Po wyborze metody badawczej, kolejnym krokiem jest wybór techniki badawczej. W istocie analitycznej, techniki badań naukowych są terminami podrzędnymi w stosunku

<sup>130</sup> M. Łobocki, Wprowadzenie do metodologii ... op. cit., s. 132.

<sup>131</sup> H. Adamkiewicz-Drwiłło, Współczesna metodologia nauk ekonomicznych, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 69.

<sup>132</sup> T. Pilch, Zasady badań pedagogicznych, Wyd. Żak, Warszawa 1995, s. 101

<sup>133</sup> <http://bbm.halpress.eu/44-metody-techniki.html> z dn. 12.01.2016



do metody, zaś w sensie rzeczowym, w węższym zakresie niż metoda. Popularne i najczęściej omawiane w podręcznikach techniki badań społecznych to:

- ❖ Wywiad należy do grupy metod zbierania informacji opartych na procesie obustronnego komunikowania się<sup>134</sup>; jest on swoistego rodzaju rozmową, której celem jest uzyskanie konkretnego zestawu informacji; najważniejsza rola w tej metodzie badawczej przypada respondentowi, którego celowo przytoczone odpowiedzi służą jako podstawowe źródło informacji<sup>135</sup>; im mniejszą swobodę ma ankieter, tym większą rolę odgrywa instrument tj. kwestionariusz, a tym samym większy jest stopień standaryzacji wywiadu; techniki wywiadu to wywiad bezpośredni głębiny, bezpośredni indywidualny, pośredni telefoniczny oraz bezpośredni zogniskowany<sup>136</sup>.
- ❖ Obserwacja, polega zaś, na gromadzeniu informacji oraz dokonywaniu spostrzeżeń w zamierzony, planowy i systematyczny sposób; jego celem jest znalezienie odpowiedzi na ustalone i wyraźnie określone pytania; osoba obserwująca jest zwana obserwatorem, zaś obiektem obserwacji mogą być to osoby lub też ich zachowania, a także przedmioty<sup>137</sup>; technikami pomiaru będą w tym przypadku: pośrednia, bezpośrednia, ukryta, jawna, nieuczestnicząca oraz uczestnicząca.
- ❖ Ankieta jest pewnego rodzaju przedłużeniem wywiadu; stosuje się ją wówczas, gdy należy dotrzeć do większej liczby osób, stosując ten sam zestawie pytań zawartych najczęściej w kwestionariuszu; system wypełnienia kwestionariusza uzależniony jest od specyfiki badań, gdzie np. krótkie kwestionariusze o prostych i nie drażliwych dla respondentów pytaniach można rozsyłać pocztą, natomiast dłuższe i skomplikowane zmuszają odwołania do pomocy ankieterów, prowadzących wywiady według kwestionariusza ankiety, bywają sytuacje pośrednie, gdy grupa badanych osób wypełnia kwestionariusze w obecności badacza, który czynnie uczestniczy w badaniu i np. wyjaśnienia<sup>138</sup>; korzystną sposobność ku temu stwarzają różne formy szkolenia. T. Plich wymienia takie techniki pomiaru jak: ankieta ogólnodostępna, komputerowa (internetowa), telefoniczna, pocztowa, prasowa, radiowa i telewizyjna oraz audytoryjna.
- ❖ Metody projekcyjne używane wyłącznie do informacji jakościowych, gdzie pytania i bodźce kierowane do respondenta mają postać pośrednią; oceniając postawy,

---

<sup>134</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych...* op.cit., s. 126

<sup>135</sup> Tamże.

<sup>136</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Wyd. PWN, Warszawa 1984, s. 110.

<sup>137</sup> Tamże s. 111.

<sup>138</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych...* op.cit., s. 125



motywy, zachowania innych, respondent przypisuje im bez udziału świadomości swoje cechy; wówczas jest to podświadoma projekcja, polegająca na przeniesieniu własnych cech na osoby lub rzeczy<sup>139</sup>;

- ❖ Metody twórczego myślenia (heurystyczne), mają zastosowanie szczególnie w prognozowaniu w istocie subiektywnej, jak również są źródłem informacji o naturze jakościowej<sup>140</sup>.
- ❖ Badanie dokumentów polegające na analizie ilościowej i jakościowej zawartej w nich treści<sup>141</sup>.
- ❖ Techniki socjometryczne służą do sprawdzania stosunków międzyludzkich w grupach społecznych<sup>142</sup>; w celu uzyskania pełnego i wiarygodnego materiału badawczego stawia się badanym pytania i wydaje polecenia.

W pracy wybrano metodę sondażu diagnostycznego w postaci ankiety. Kwestionariusz ankiety utworzono za pomocą portalu <https://my.surveio.com>, a następnie wysłano link, który przekierowywał respondenta bezpośrednio do formularza pytań.

Ankieta składa się z 24 pytań, z czego wszystkie pytania były zamknięte lub półzamknięte (gdzie oprócz sugerowanych odpowiedzi, można było dopisać własny komentarz). Wśród wszystkich pytań:

- 14 pytań było jednokrotnego wyboru,
- 6 wielokrotnego wyboru,
- 4 pytania dotyczyły skali, gdzie respondent miał za zadanie odpowiedzieć, że zgadza się z podanym stwierdzeniem, albo nie zgadza, albo że nie ma zdania w badanej kwestii.

Badania były prowadzone od 01.03 do 01.05.2018 roku i przeprowadzono je wyłącznie na pracownikach Urzędu Miejskiego w Radomiu.

Serwis Survio umożliwił także sprawdzenie statystyk wypełnień formularza ankiety. Jak pokazują wykresy poniżej, aż 100% wypełnień pochodziło bezpośrednio z linka. Poza tym wypełnienie ankiety zajmowało, albo między 10, a 30 minut (56%), albo maksymalnie do 10 min (37%). Poza tym 56% odwiedzin (czyli wejścia do ankiety za pomocą linka) nie zakończyło się wypełnieniem prawidłowo ankiety, natomiast pozostałe 44% są to prawidłowe wypełniania, które dokonało w sumie 83 osoby.

---

<sup>139</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych...* op.cit., s. 127.

<sup>140</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny...* op.cit., s. 111.

<sup>141</sup> <http://bbm.halpress.eu/44-metody-techniki.html> z dn. 12.01.2016.

<sup>142</sup> W. Dutkiewicz, *Przewodnik metodyczny dla...* op.cit., s.59.

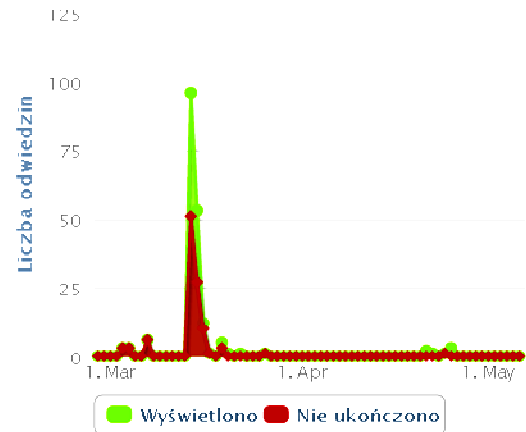


Rysunek 5 Wykresy dotyczące statystyk wypełnień ankiety

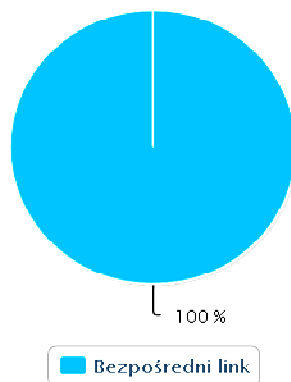
### Liczba odwiedzin



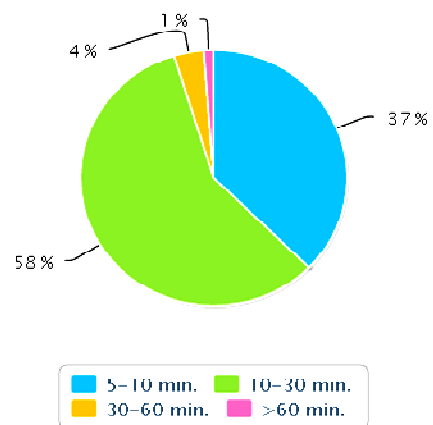
### Historia odwiedzin



### Źródła odwiedzin



### Czas wypełnienia ankiety



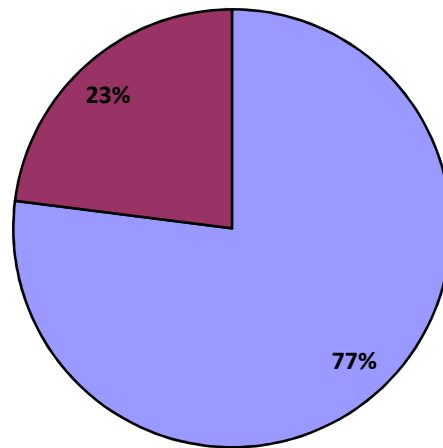
Źródło: <https://my.surveio.com> dostęp z dn. 02.05.2018

## 4.5. Charakterystyka badanej grupy

W celu scharakteryzowania badanej grupy osób, w pierwszej kolejności poproszono respondentów o podanie płci.



Wykres 3 Podział respondentów ze względu na płeć

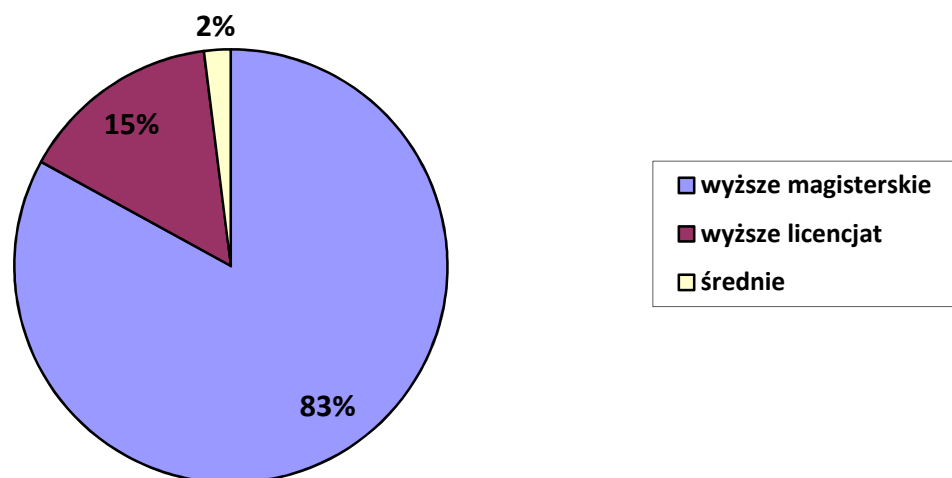


Źródło: opracowanie własne

W badaniu wzięło udział 83 osoby z czego 77% stanowiły kobiety, a pozostałe 23% mężczyźni. Przewaga kobiet może świadczyć o tym, że w Urzędzie jest zatrudnionych więcej kobiet.

Następnie zbadano wykształcenie respondentów.

Wykres 4. Podział respondentów ze względu na wykształcenie

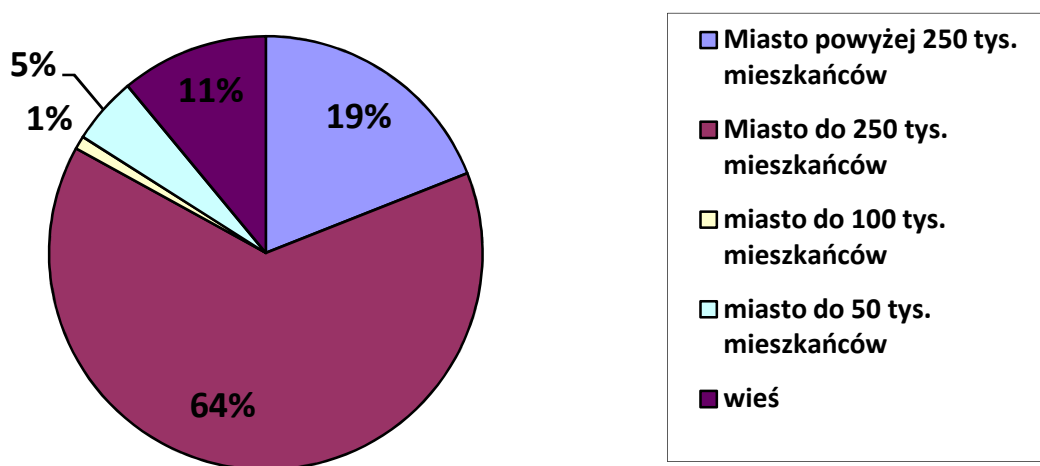


Źródło: opracowanie własne

Badana grupa respondentów w przeważającej ilości deklaruje wyższe magisterskie wykształcenie (83%). Pozostałe 15% badanych posiada licencjat, a przeszło 2% średnie wykształcenie.

Scharakteryzowano badaną grupę pracowników Urzędu Miejskiego w Radomiu także pod względem zamieszkania.

Wykres 5. Podział respondentów ze względu na miejsce zamieszkania

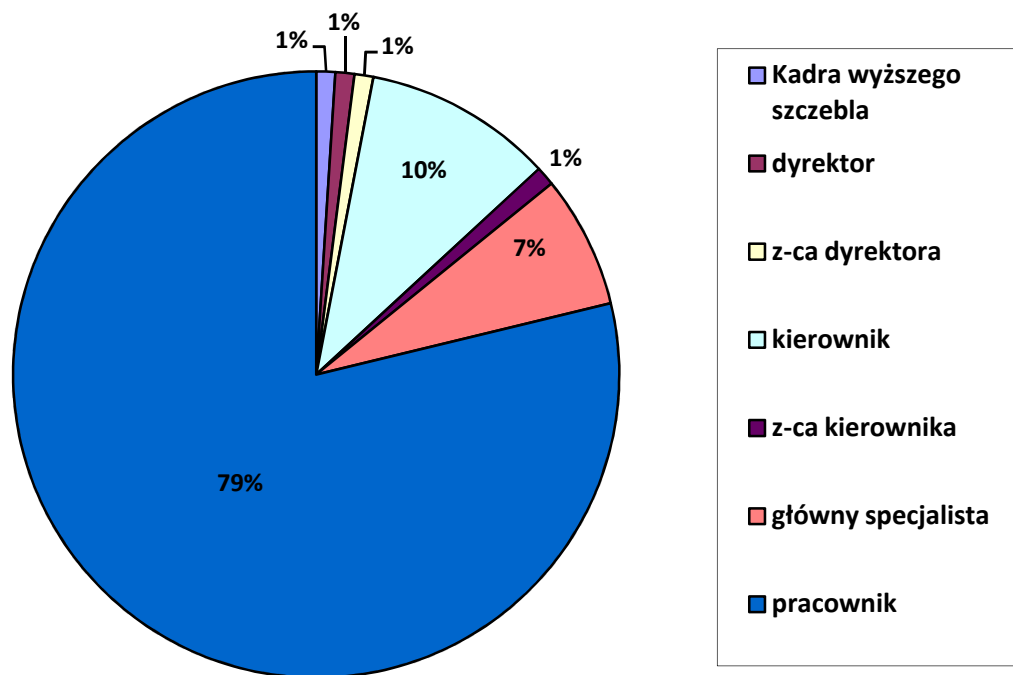


Źródło: opracowanie własne

Przeważająca część badanej grupy osób (64%) zadeklarowało, że zamieszkuje miasto do 250 tys. mieszkańców, co jest zgodne z tym, że badanie było przeprowadzane na pracownikach radomskiego urzędu, a Radom liczy w obecnej chwili około 215 tys. mieszkańców. Kolejną grupą były osoby, które zadeklarowały, że mieszkają w mieście powyżej 250 tys. mieszkańców (19%). Odpowiedź ta nie jest do końca spójna, ponieważ w pobliżu Radomia nie ma większego miasta niż Radom. Można zatem przypuszczać, że te osoby także pochodzą z Radomia, chociaż są to tylko przypuszczenia. Kolejne 11% zadeklarowało, że pochodzi ze wsi, 5% że mieszka w mieście do 50 tys., a zaledwie 1% w mieście do 100 tys.

Poproszono również o podanie stanowiska. Pytanie było zamknięte z możliwością jednej odpowiedzi.

Wykres 6. Podział respondentów ze względu na zajmowane stanowisko



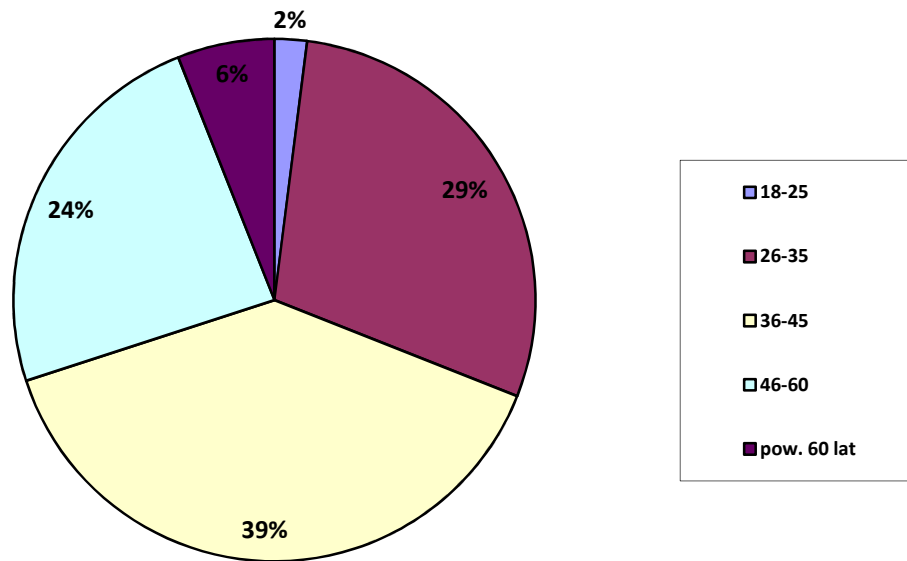
Źródło: opracowanie własne

W badaniu najmniej wzięło udział Kadry wyższego szczebla (1%), dyrektorów (1%), zastępców dyrektorów (1%) oraz zastępców kierowników (1%). Najwięcej natomiast było pracowników szeregowych (78%). Pozostałe 6% respondentów to główni specjaliści oraz 8% badanych zajmuje kierownicze stanowiska.

Ostatnie pytanie charakteryzujące respondentów dotyczyło wieku.



Wykres 7. Podział respondentów ze względu na wiek



Źródło: opracowanie własne

Najlichniesza grupę tworzyły osoby w przedziale wiekowych 36-45 lat (39%) oraz 26-35 lat (29%) i 46-60 lat (24%). Nieduży odsetek stanowiły osoby powyżej 60 lat (6%), a zaledwie 2% respondenci między 18, a 25 rokiem życia. Statystycznie najwięcej w badaniu wzięło udział kobiet (77%), z wykształceniem wyższym magisterskim, mieszkanek Radomia, w wieku 26-60 lat, które w urzędzie miejskim zajmują głównie pracownicze stanowiska.

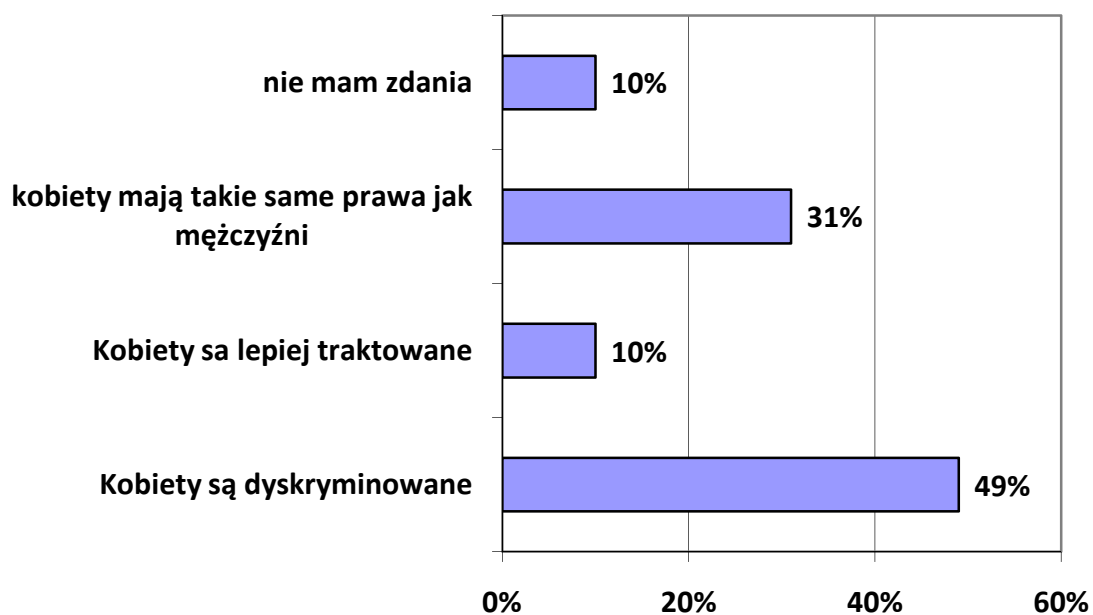
## Rozdział V Wyniki badań ankietowych

Rozdział badawczy jest sprawdzeniem słuszności postawionej w pracy hipotezy. Zawarte zostały w nim wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu Miejskiego w Radomiu, którzy wypowiedzieli się na temat stereotypów dotyczących płci oraz znaczenia kobiet na stanowiskach kierowniczych.

### 5.1. Podsumowanie badań

W celu zbadania opinii pracowników Urzędu Miejskiego w Radomiu, poproszono ich o ogólną ocenę sytuacji kobiet w społeczeństwie.

Wykres 8. Ogólna ocena sytuacji kobiet w społeczeństwie



Źródło: opracowanie własne

Badania pokazują, że niemal połowa respondentów (49,4%) uważa, iż kobiety są dyskryminowane, ponieważ trudniej im awansować i wciąż mniej zarabiają od mężczyzn.

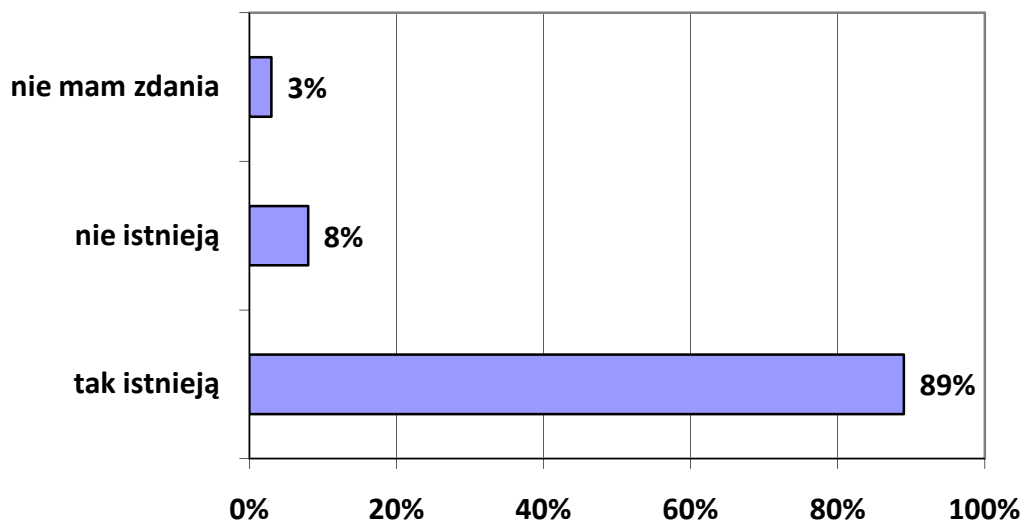
Na podstawie danych uzyskanych z Biura Kadr i Szkoleń Urzędu Miejskiego w Radomiu widać, że sytuacja zmienia się ponieważ na dzień 31 grudnia 2017r. ogół zatrudnionych na stanowiskach wyższego szczebla wynosił 57 osób, w tym aż 26 kobiet. Wynika z tego, że kobiety w Urzędzie co raz częściej zatrudniane na stanowiskach dyrektora,

kierownika oraz ich zastępców.

Według 31% ankietowanych kobiety mają takie same prawa i są tak samo traktowane, zaś dla niespełna 10% kobiety są wręcz lepiej traktowane. Pozostałe 10% badanych nie ma zdania w tym temacie.

Zapytano ankietowaną grupę ludzi, czy według nich wciąż istnieją stereotypy dotyczące kobiet.

Wykres 9 istnienie stereotypów dotyczących kobiet

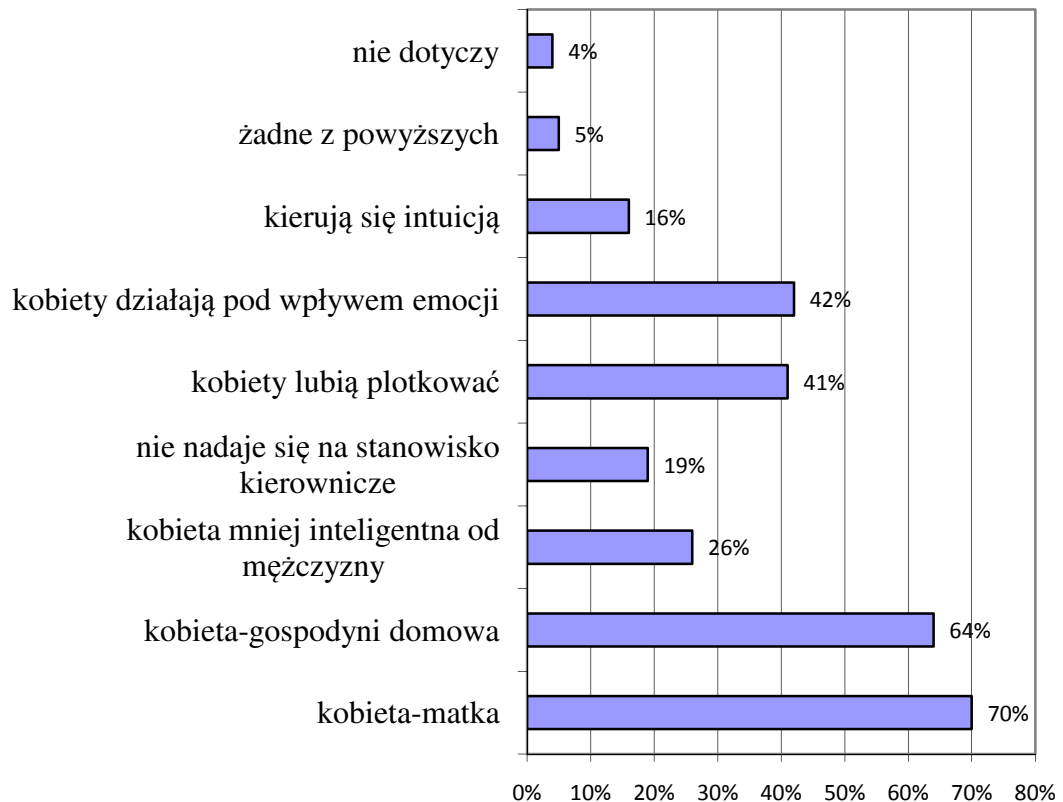


Źródło: opracowanie własne

Badania pokazały, że stereotypy dotyczące kobiet wciąż istnieją według opinii respondentów (89%). Zaledwie 8% badanych jest zdania, że nie istnieją, a 3% nie ma zdania w tym temacie. Wynik ten jest dość zaskakujący, ponieważ w związku z przemianami społeczno-kulturowymi kobiety stały się coraz bardziej aktywne zawodowo i w cywilizowanych, demokratycznych państwach stereotypy związane z płcią mają coraz mniejsze znaczenie.

Następne pytanie było wielokrotnego wyboru (maksymalnie 3 odpowiedzi) dotyczyło tego, jakie są stereotypy na temat kobiet.

Wykres 10. Stereotypy dotyczące kobiet



Źródło: opracowanie własne

Respondenci są zdania, że najczęstszym stereotypem, jaki panuje w społeczeństwie jest stereotyp kobiety w roli matki (70%). Jak przekonuje Zakrzewska w swoich badaniach „kobiety mają uzmysłowienie powołania macierzyńskiego, jednak intuicyjnie wyczuwają, że w ich wnętrzu tkwią możliwości rozwoju nie tylko w roli matki, ale także ich kobiecości. Kobiety idealnie łączą w wypełnianiu swoich obowiązków wychowawczych cechy matki i naturę kobiety”<sup>143</sup>.

Poza tym wysoko oceniono rolę kobiety jako gospodyni domowe (64%). Ten stereotyp podobnie jak poprzedni jest wciąż aktualny, chociaż w obecnym świecie model związków małżeńskich opiera się na partnerstwie, to jednak badani są zdania, że to kobiety głównie powinny zajmować się domem. Wysoko także oceniono stereotyp kobiety, które działają pod wpływem emocji, np. płaczą lub krzyczą (42%) oraz to, że lubią plotkować (41%).

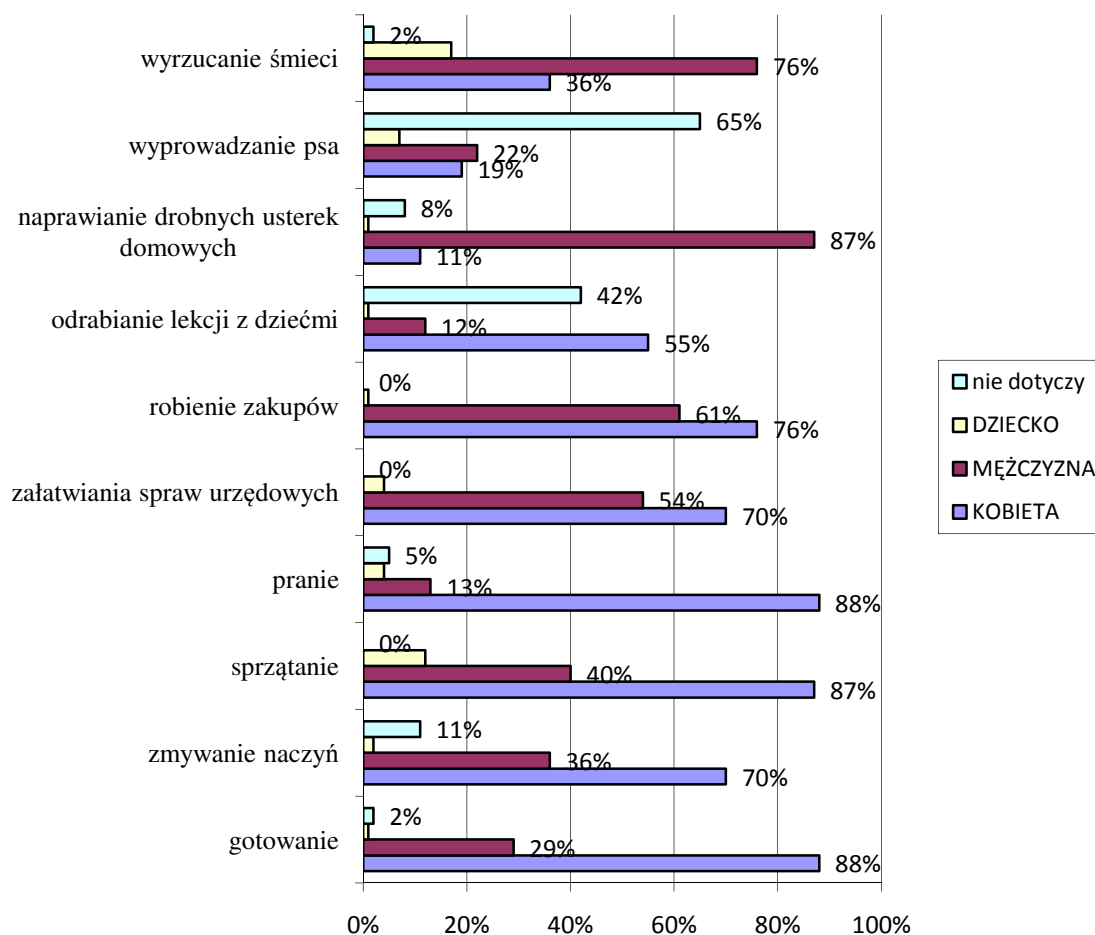
Dość zaskakujący jest odsetek badanych, którzy są zdania, że kobiety są mniej

<sup>143</sup> M. Zakrzewska, Rola wychowawcza matki w edukacji domowej, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam”, Warszawa 2013, s. 293–301

inteligentne od mężczyzn (27%). Jest to jeden z mitów, który nie został potwierdzony rzetelnymi badaniami naukowymi. Podobnie jak fakt, że według badanych (19%) kobiety nie nadają się na stanowiska kierownicze. Poza tym niespełna 16% ankietowanych jest zdania, że kobiety kierują się głównie intuicją, a nie rozsądkiem, a dla 5% badanych takie stereotypy nie występują.

Kolejne pytanie, miało na celu zbadać, jakie czynności w gospodarstwie domowym są wykonywane przez kobiety, a jakie przez mężczyzn i ewentualnie dzieci (o ile dzieci są w gospodarstwie domowym).

Wykres 11. Czynności w gospodarstwie domowym z podziałem na kobiet, mężczyzn i ewentualnie dzieci



Źródło: opracowanie własne

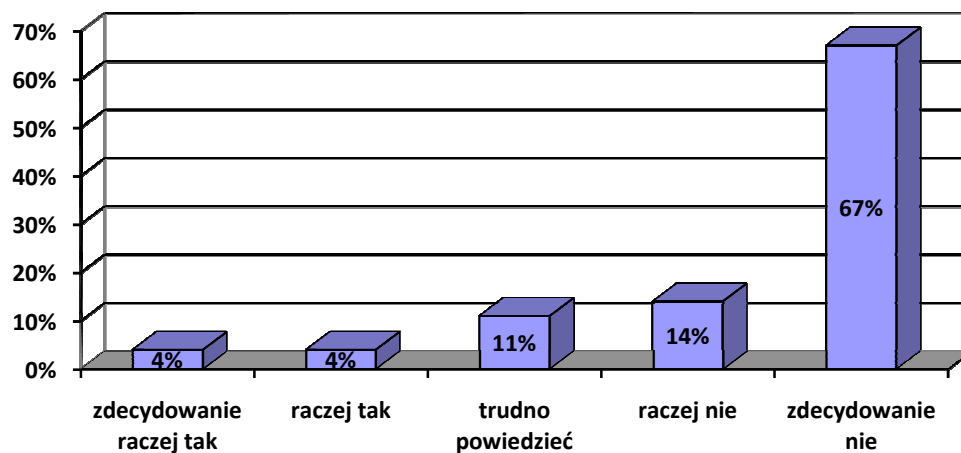
Generalnie większość czynności w gospodarstwie wykonują kobiety, jak gotowanie (88%), pranie (88%), sprzątanie (87%), robienie zakupów (76%), zmywanie naczyń (70%),



czy też załatwianie spraw w urzędach (70%). Mężczyźni natomiast wykonują drobne naprawy w domu (87%) oraz wyrzucają śmieci (76%). Pokazuje to, że jednak stereotyp kobiet, które zajmują się domem jest poparty faktami, niemniej należy zwrócić uwagę, że oprócz tych czynności kobiety dodatkowo zajmują się pracą zarobkową.

W kolejnym pytaniu zbadano opinię respondentów na temat tego, czy ich zdaniem kobieta powinna wyłącznie zajmować się domem i wychowaniem dzieci.

Wykres 12. Opinia respondentów na temat tego czy kobiety powinny zajmować się wyłącznie domem i dziećmi

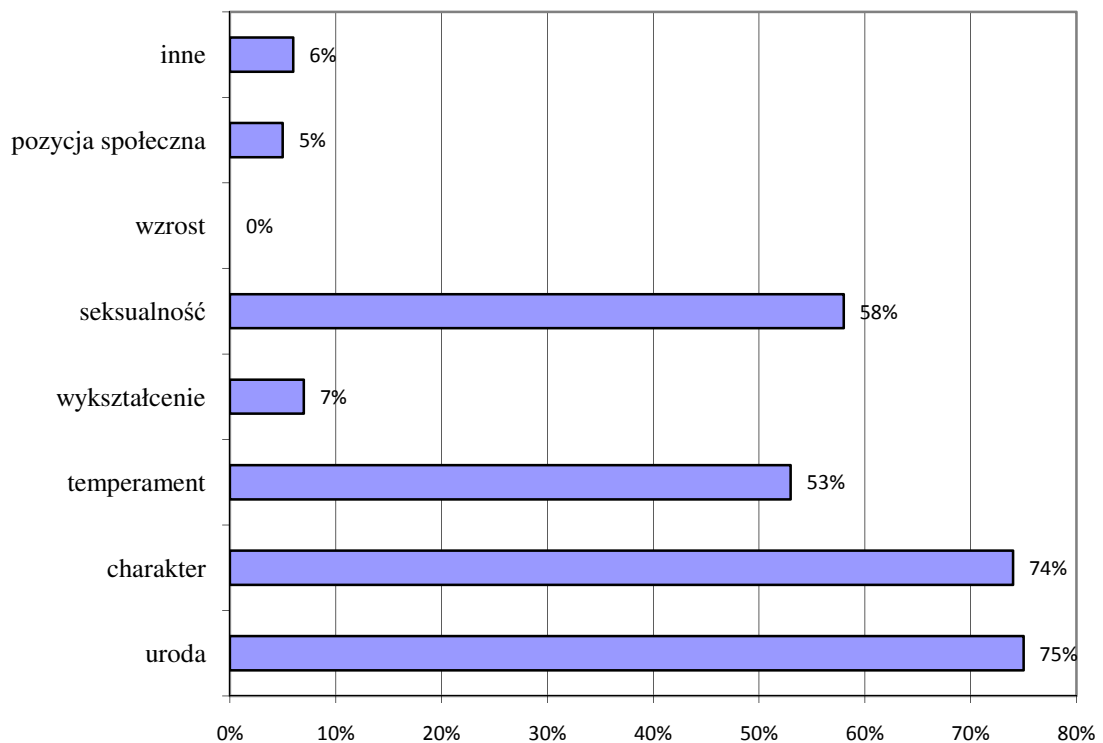


Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość respondentów (81%) zadeklarowała, że kobiety nie powinny zajmować się wyłącznie domem i dziećmi, przy czym 67% z nich jest zdecydowanie temu przeciwna, a pozostałe 14% raczej z tym stwierdzeniem się nie zgadza. Poza tym 11% nie potrafi wyrazić opinii, a dla pozostałych 8% kobiet miejsce jest w domu i przy dzieciach. Odpowiedzi te nie korelują z pytaniem o stereotyp dotyczący kobiet, bowiem jak pokazują badania respondenci zdecydowanie uważają, że kobiety to nie tylko matki i gospodynie, ale stereotypowe myślenie wciąż je tak szufladkuje. Także czynności w gospodarstwie domowym wykonywane przez kobiety, to głównie sprzątanie, pranie czy gotowanie, a więc nadal w ramach stereotypów.

Zapytano także respondentów, które z wymienionych cech świadczą o ich kobiecości.

Wykres 13. Cechy kobiecości



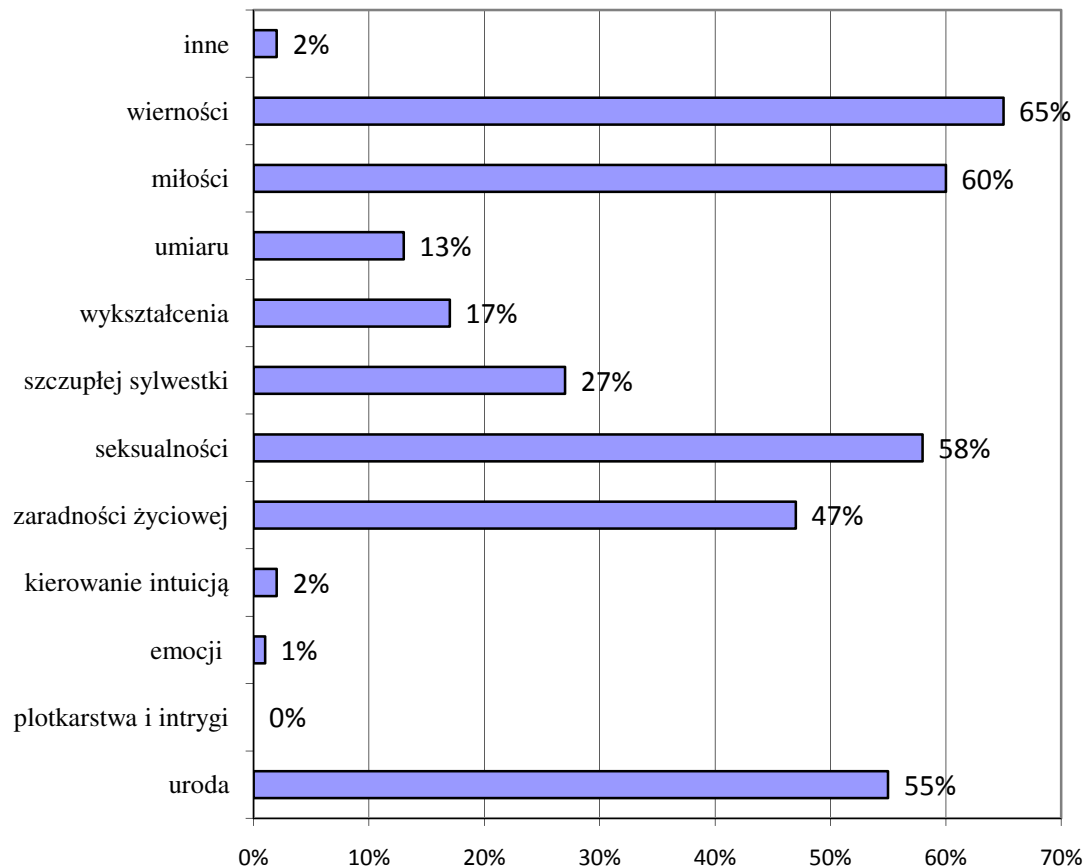
Źródło: opracowanie własne

Według badanej grupy, cechy które świadczą o „kobiecości”, to uroda (75%), charakter (74%), seksualność (58%) oraz temperament (53%). Pozostałe cechy są mało znaczące jak wykształcenie (7%), czy pozycja społeczna (5%).

Poza tym respondenci jako inne wskazali na takie cechy jak sposób bycia i ubierania, inteligencję oraz wrażliwość.

Poproszono badaną grupę osób, aby wypowiedzieli się, czego mężczyźni oczekują od kobiet. Biorąc pod uwagę, że w badaniu wzięło udział przeszło 77% kobiet, te opinie nie są do końca obiektywne, a raczej intuicyjne.

Wykres 14. Oczekiwania mężczyzn wobec kobiet



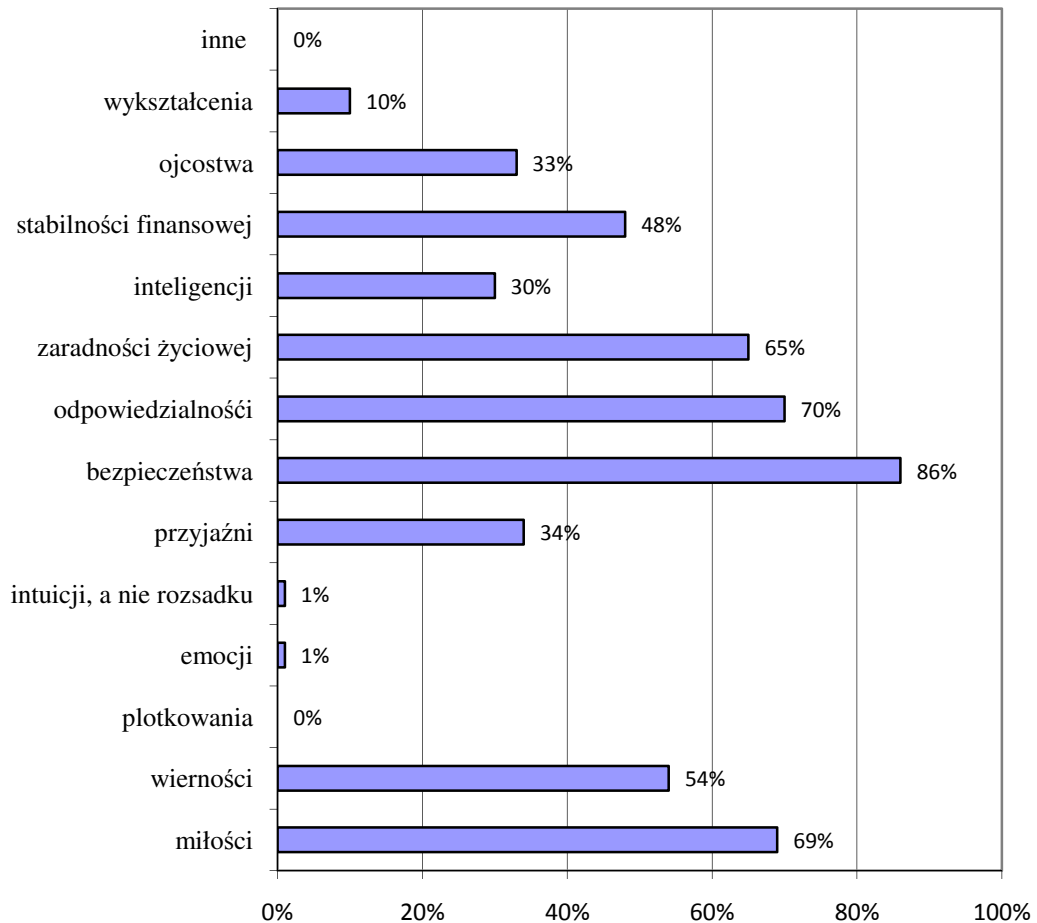
Źródło: opracowanie własne

Badania potwierdziły intuicyjność i „kobiecość” wypowiedzi, ponieważ najwyżej oceniane oczekiwania mężczyzn wobec kobiet były to: wierność (65%), miłość (60%), seksualność (58%) oraz uroda (55%). Poza tym dość duża grupa respondentów uważa, że mężczyźni oczekują od kobiet szczupłej sylwestki (27%), nieco mniej wykształcenia (17%) oraz umiaru (13%).

Poproszono także badane osoby, aby odpowiedziały jakie są oczekiwania kobiet wobec mężczyzn.



Wykres 15. Oczekiwania kobiet wobec mężczyzn



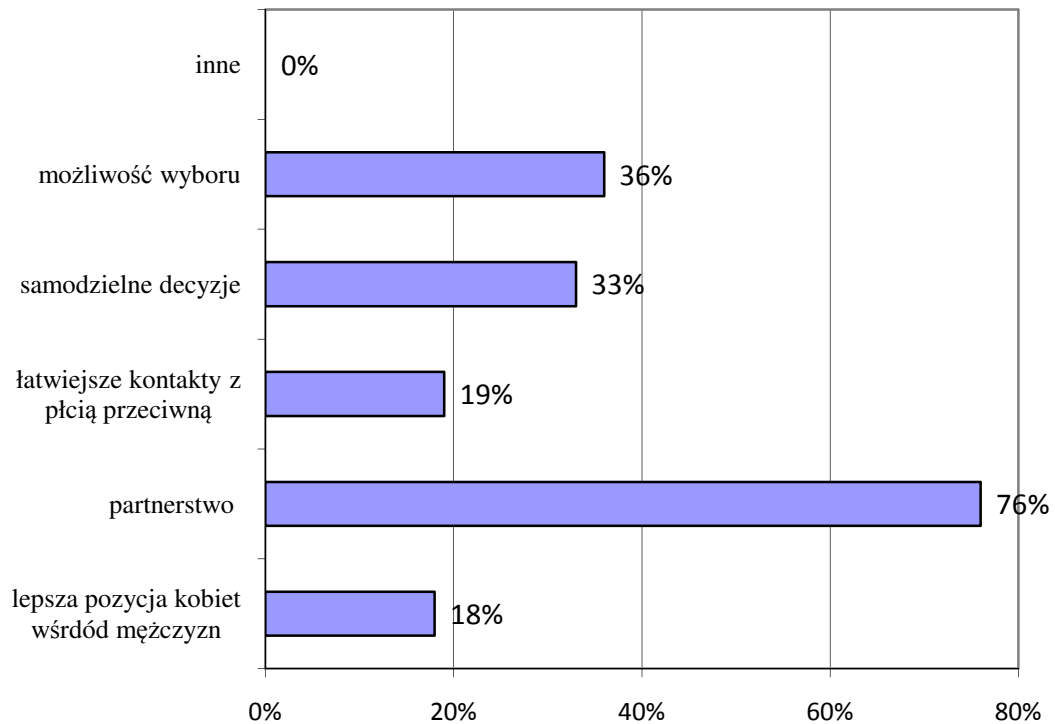
Źródło: opracowanie własne

Oczekiwania kobiet wobec mężczyzn wydają się bardziej wygórowane niż odwrotnie. Oprócz miłości (69%) i wierności (54%), kobiety oczekują przede wszystkim bezpieczeństwa (86%), odpowiedzialności (70%) oraz zaradności życiowej (65%). Dużo mniejsze znaczenie mają inteligencja (30%), ojcostwo (33%) oraz wykształcenie (10%).

W związku z powyższym można stwierdzić, że stereotypy odnośnie płci, nadal funkcjonują bowiem większość związków, czy relacji opiera się stereotypie silnego mężczyzny, który powinien zapewnić bezpieczeństwo oraz kobiecie, która powinna dbać o dom.

W kolejnym pytaniu zbadano jakie są efekty zmian w relacjach damsko –męskich.

Wykres 16. Relacje damsko męskie

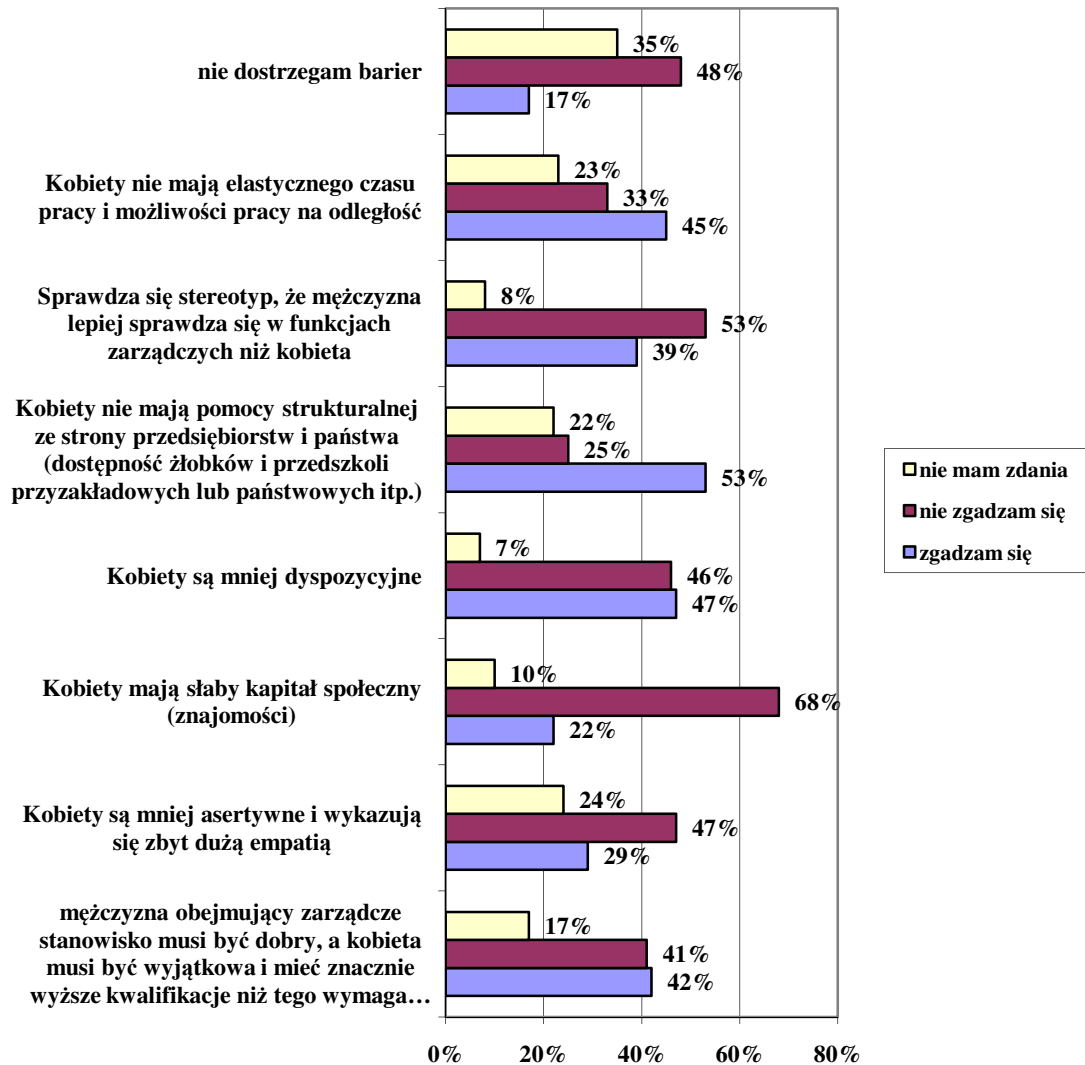


Źródło: opracowanie własne

Zdecydowanie najwięcej osób jest zdania, że zmiany jakie zaszły w relacjach damsko męskich to przede wszystkim partnerstwo, czyli nie rozgraniczanie na płci szczególnie w relacjach damsko męskich. Niestety nie koresponduje to z powyższymi badaniami, gdzie nadal widoczny jest podział ról na typowo kobiece (pranie, gotowanie, sprząatanie) i typowo męskie (naprawy domowe czy wyrzucanie śmieci). Poza tym ważną zmianą jest fakt, że kobiety mogą samodzielnie wybierać (36%) i podejmować decyzje (36%). Zaledwie 18% badanych zadeklarowało, że mężczyźni mają lepszą pozycję od kobiet, a według 19% badanych mają lepsze kontakty z płcią przeciwną.

Zbadano również jaka jest opinia respondentów na temat kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Odpowiedzi można było udzielać w trzech wariantach tzn. że zdecydowanie respondent zgadza się z daną opinią, albo nie zgadza lub też nie ma wyrobionego zdania.

Wykres 17. Opinia respondentów na temat kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych



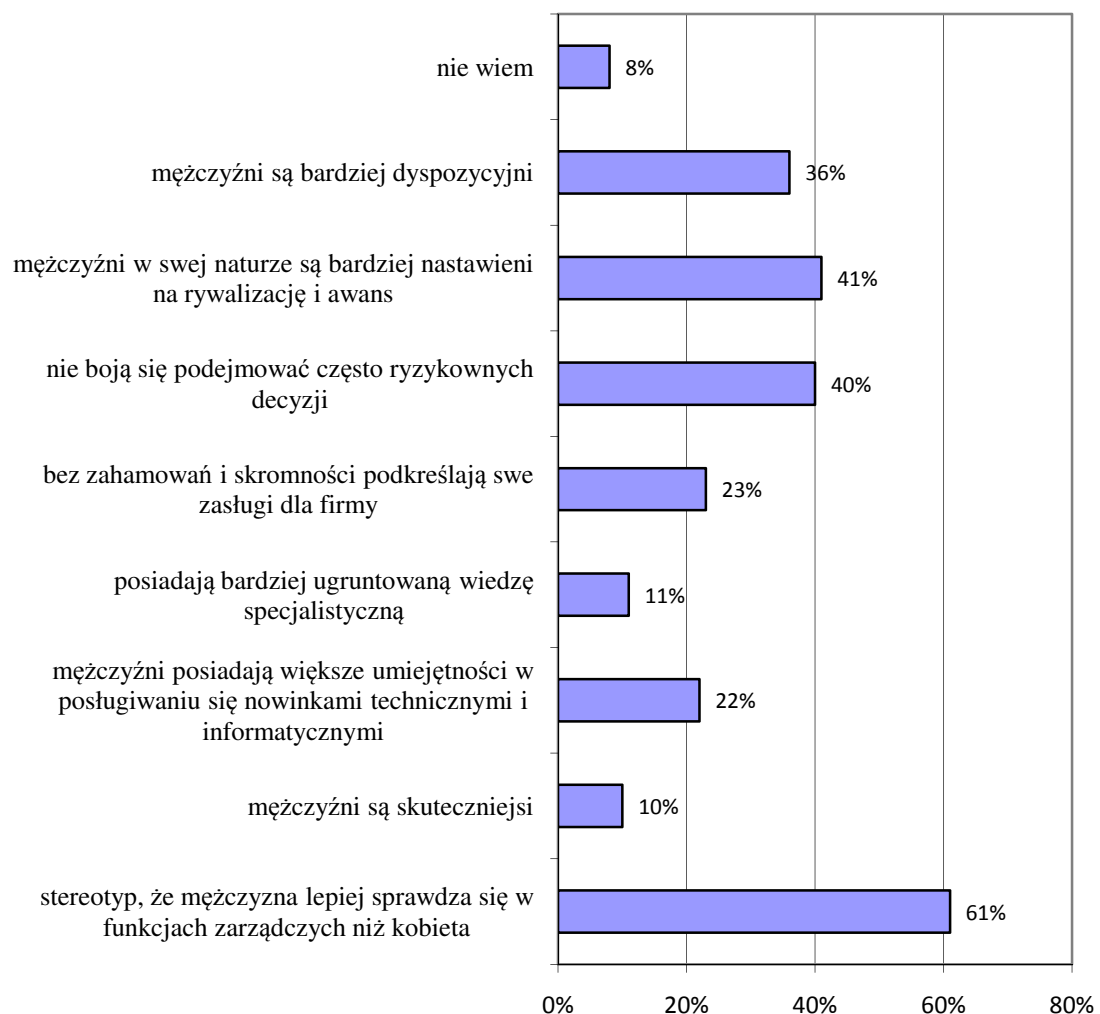
Źródło: opracowanie własne

Niektóre odpowiedzi były wypośrodkowane, jak to że mężczyzna obejmujący zarządcze stanowisko musi być dobry, a kobieta musi być wyjątkowa i mieć znacznie wyższe kwalifikacje niż tego wymaga się od mężczyzny 42% było za tak, zaś 41% na nie, podobnie jak to, że kobiety są mniej dyspozycyjne, 47% zgadza się z tym stwierdzeniem, a 46% nie zgadza. Poza tym większość badanych nie zgodziła się z opinią, że kobiety mają słaby kapitał społeczny (68%), a także że mężczyzna lepiej sprawdza się na stanowisku kierowniczym (53%) oraz że kobiety są mniej asertywne i zbyt empatyczne (47%). Jedynym stwierdzeniem gdzie w większości respondenci zgodzili się to fakt, że kobiety nie mają

pomocy strukturalnej ze strony przedsiębiorstw i państwa tj. dostępność żłobków i przedszkoli przyzakładowych lub państwowych (53%). Świadczy to tym, że wciąż istnieją bariery umożliwiające kobietom rozwój w karierze zawodowej.

Poproszono badaną grupę osób, aby wskazały maksymalnie 3 najgłówniejsze powody dla których mężczyźni wciąż szybciej awansują.

Wykres 18. Powody dla których mężczyźni szybciej awansują



Źródło: opracowanie własne

Badania wskazały, że najgłówniejszym powodem dla którego mężczyźni szybciej i łatwiej awansują jest stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych od kobiety (61%). Poza tym według opinii respondentów mężczyźni nie boją się podejmować ryzykownych decyzji (40%), są bardziej nastawieni na rywalizację i awans (41%), a także

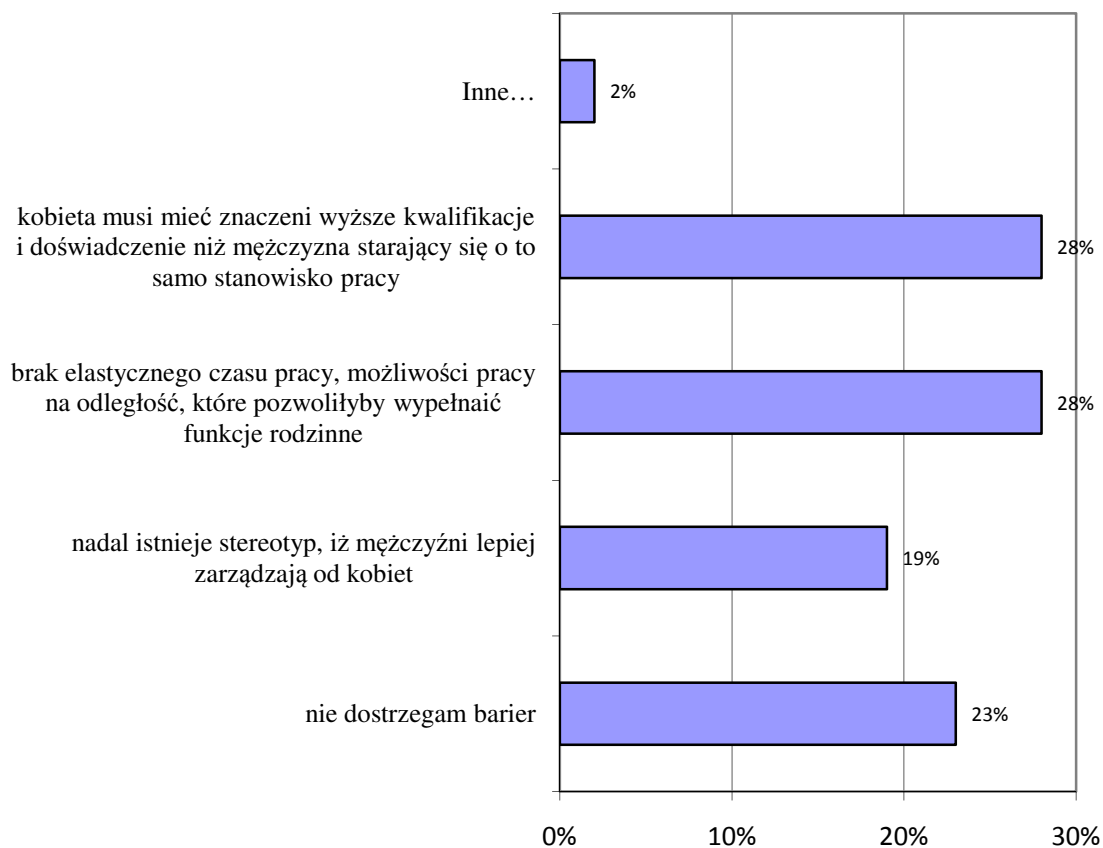


są bardziej dyspozycyjni (36%).

Można zatem wnioskować, że wciąż stereotypy sprawiają że mężczyźni szybciej awansują, a nie ich skuteczność, czy ugruntowana wiedza specjalistyczna.

Poproszono, aby badana grupa pracowników Urzędu Miejskiego w Radomiu wskazała, jakie według nich istnieją bariery w stosunku do kobiet na rynku pracy. Było to pytanie ograniczone do jednej odpowiedzi.

Wykres 19 Bariery w stosunku do kobiet na rynku pracy



Źródło: opracowanie własne

W związku z tym, że był jednokrotny wybór, odpowiedzi były bardzo wyrównane. Jako główny problem respondenci wskazali brak elastycznego czasu pracy, możliwości pracy na odległość, które pozwoliłyby wypełniać funkcje rodzinne (28%) oraz kobieta musi mieć znacznie wyższe kwalifikacje i doświadczenie niż mężczyzna starający się o to samo stanowisko pracy (28%). Nieco mniej badanych że nadal istnieje stereotyp, że mężczyźni lepiej zarządzają od kobiet (19%), a 23% nie dostrzega barier.

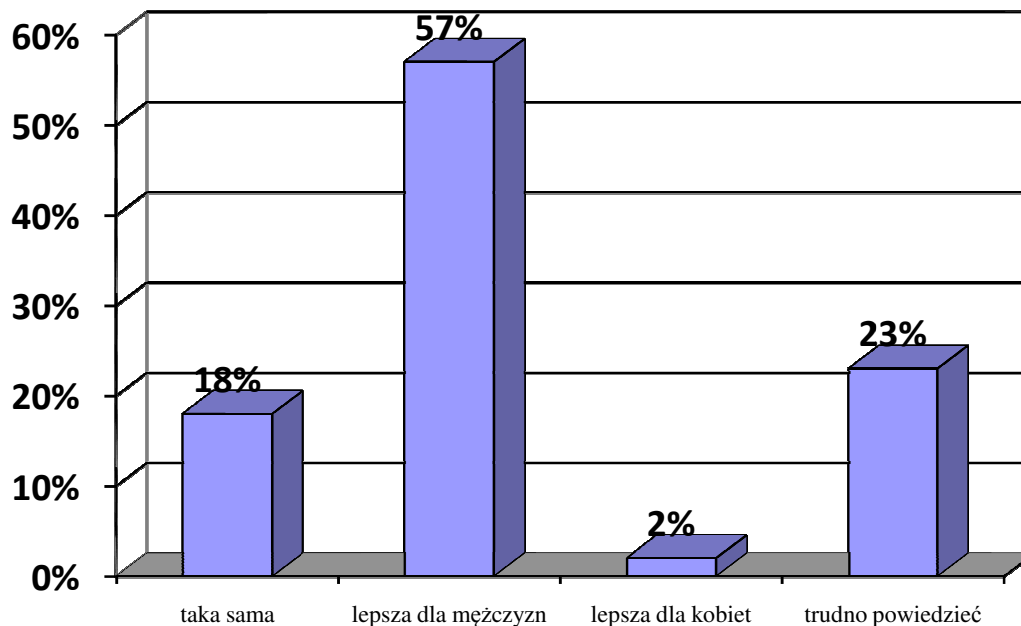
Jak pokazują badania wciąż wyniki nawiązują do stereotypów kobiet matek,



gospodyń, które są zmuszone zajmować się rodziną i przez to nie mogą podjąć bardziej odpowiedzialnego stanowiska, albo wyjechać do innego miasta.

Zbadano również jak według badanych osób wygląda sytuacja kobiet na rynku pracy.

Wykres 20. Sytuacja kobiet na rynku pracy w opinii respondentów



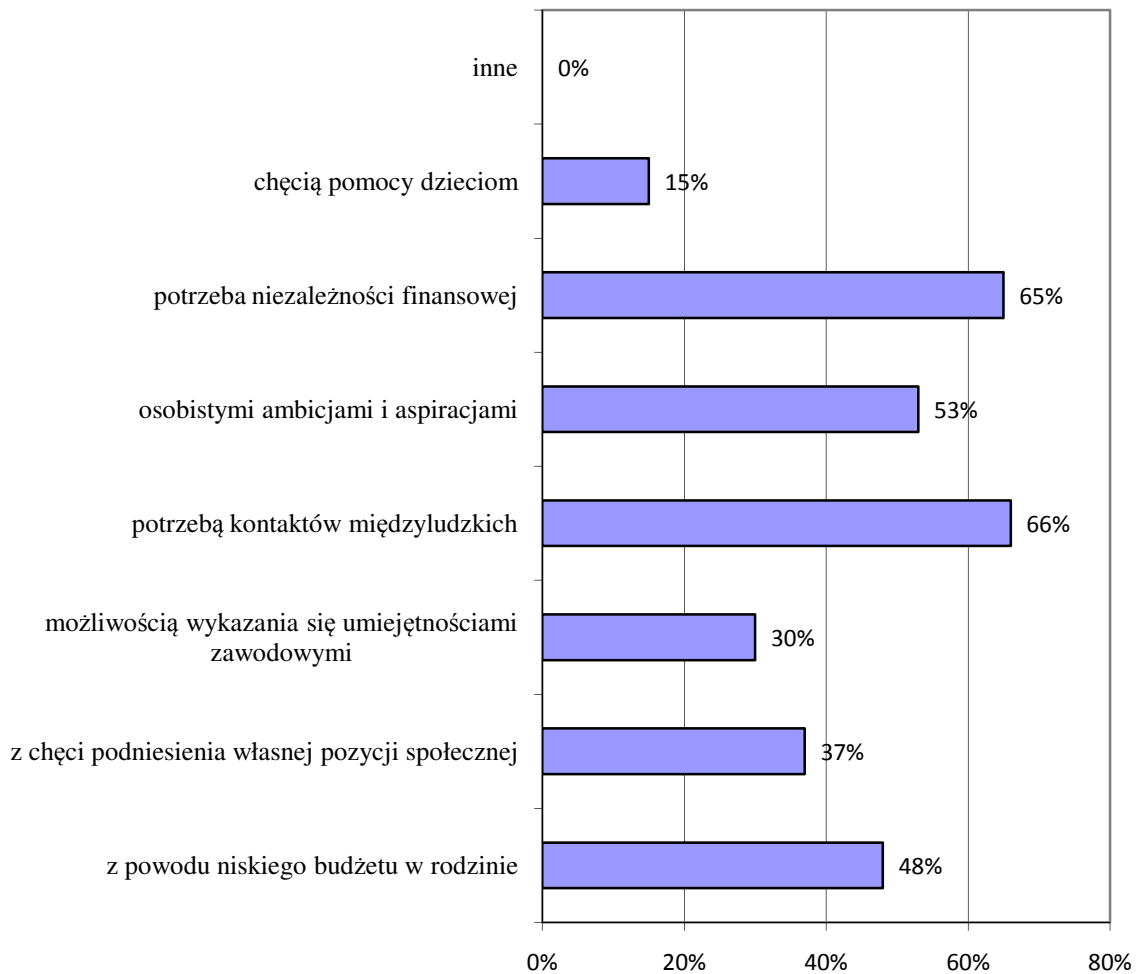
Źródło: opracowanie własne

Zdecydowanie najwięcej osób jest zdania, że pozycja mężczyzn jest lepsza na rynku pracy (57%). Pozostałe 23% nie rozeznaje się w sytuacji, a dla 18% jest taka sama. Zaledwie 2% badanych zadeklarowało, że sytuacja kobiet jest lepsza.

Można zatem stwierdzić, że chociaż kobiet na stanowiskach kierowniczych jest coraz więcej to jednak ze względu na trudności, jakie towarzyszą im w trakcie uzyskania tego stanowiska, wciąż panuje przekonanie, że pozycja mężczyzn na rynku jest lepsza.

Poproszono respondentów, aby podali motywy kobiet podejmujących pracę zarobkową (maksymalnie 3 odpowiedzi).

Wykres 21 Motywy kobiet podejmujących pracę zarobkową



Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali 3 głównie powody, dla których kobiety podejmują pracę zarobkową. Po pierwsze wskazali potrzebę kontaktów międzyludzkich (66%), po drugie potrzebę niezależności finansowej (65%) oraz osobiste aspiracje i ambicje (53%). Przez wiele lat kobiety były postrzegane jako matki i gospodynie domowe, ale coraz częściej chcą realizować swoje ambicje nie tylko na polu zawodowym, ale również rozwijać się w wielu dziedzinach życia. Należy także zauważyć, że coraz popularniejszy jest model rodziny, gdzie ojcowie biorą urlop tacierzyński i ojcowski. Na urlopie ojcowskim od stycznia do grudnia 2017 przebywało 174,2 tys. ojców, a w samym tylko grudniu – prawie 17,8 tys.<sup>144</sup>, dlatego też

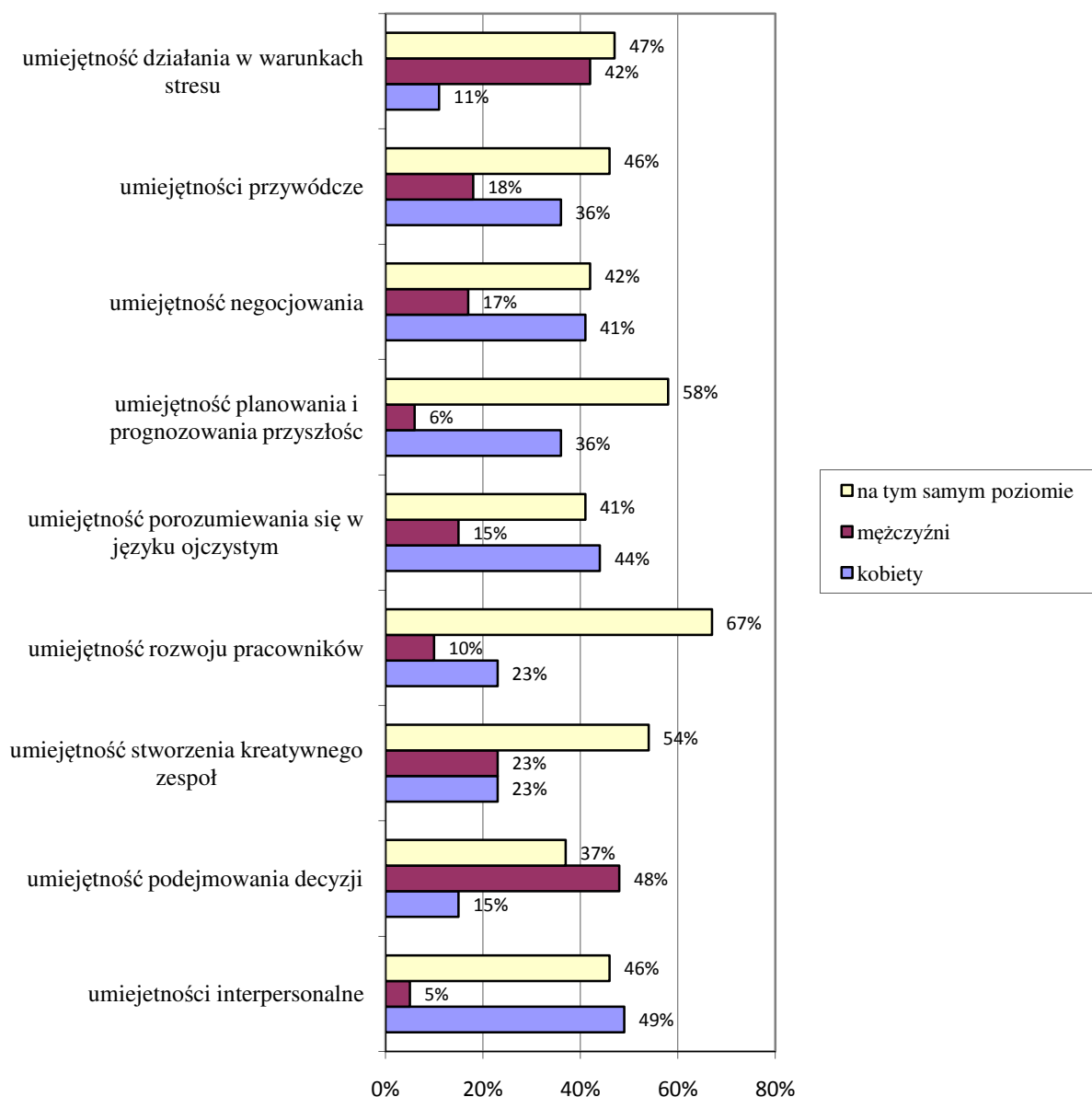
<sup>144</sup> <https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/prawo-pracy/art,9677,wiecej-urlopow-rodzicielskich-.html>



kobiety mogą wrócić do pracy. Poniżej 50% badanych uważa, że kobiety podejmują pracę, ze względu na niski budżet w rodzinie (48%), chęć podniesienia pozycji społecznej (37%) oraz możliwość wykazania się umiejętnościami zawodowymi (30%). Najmniej istotnym powodem jest chęć pomocy dzieciom (15%).

Zbadano również jaka jest opinia respondentów na temat umiejętności kobiet i mężczyzn. Odpowiedzi udzielano w trzech wariantach tzn. że kobiety są w czymś lepsze, albo mężczyźni, albo na tym samym poziomie.

Wykres 22. Opinia respondentów na temat umiejętności kobiet i mężczyzn



Źródło: opracowanie własne

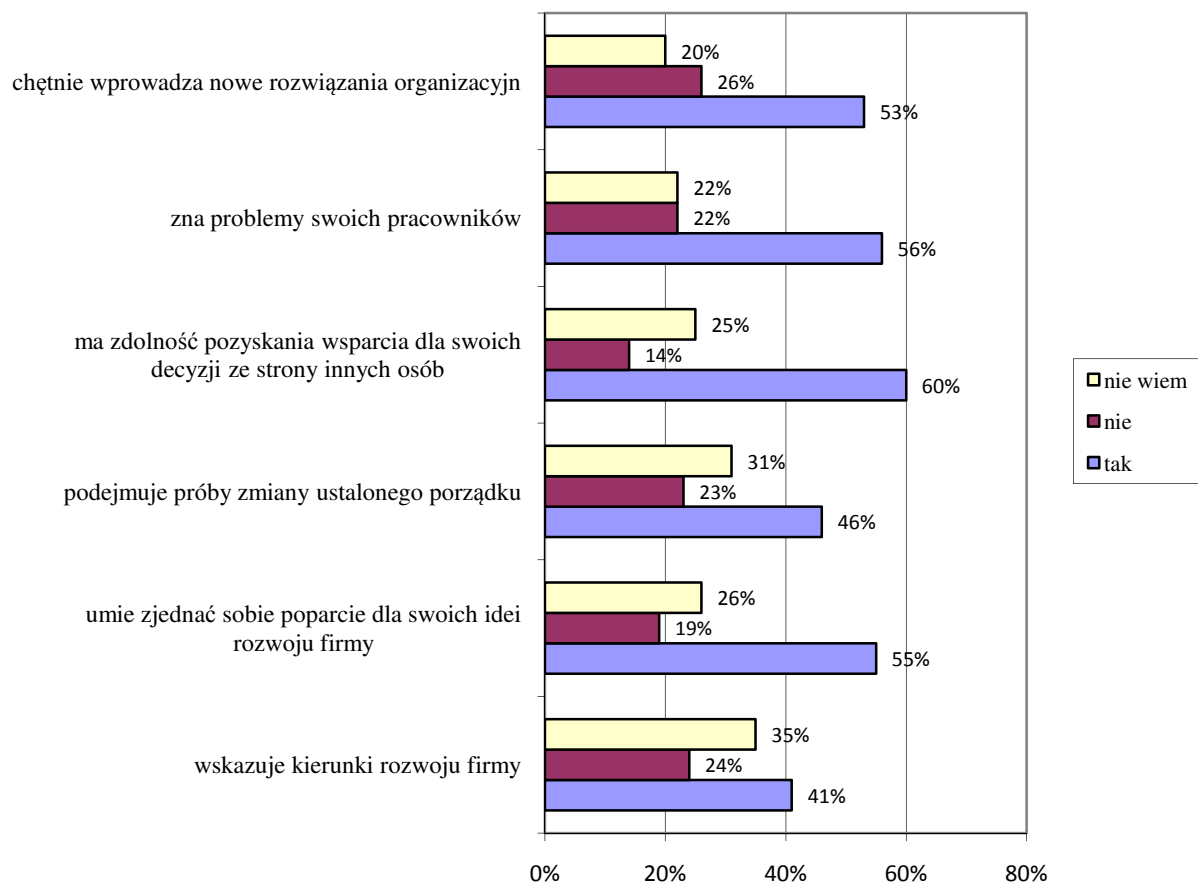




Wyniki pokazały, że ani kobiety, ani mężczyźni nie są znacznie lepsi od przeciwnej płci w żadnej z wymienionych czynności zarządczych, przy czym 49% uważa że kobiety są lepsze w umiejętnościach interpersonalnych (49%), ale 46% uważa że te umiejętności są na tym samym poziomie. Podobnie jest z porozumiewaniem się językiem ojczystym, gdzie 44% badanych uważa, że to kobiety są lepsze, natomiast 41% badanych, że na tym samym poziomie, jak również umiejętności negocjowania (41% kobiety i 42% na tym samym poziomie). Według badanych mężczyźni na kierowniczych stanowiskach są lepsi w 48% w podejmowaniu decyzji, ale 37% uważa że na równi. Poza tym umiejętność rozwoju pracowników oraz prognozowania przyszłości, jest na podobnym poziomie u kobiet i u mężczyzn. Można zatem stwierdzić, że wzrasta samoocena kobiet, które realizując się w pracy dostrzegają, że potrafią równie dobrze wykonywać zadania takie, jakie otrzymują także mężczyźni.

Zbadano, jakie cechy przywódców są charakterystyczne dla kobiet w urzędzie miejskim w Radomiu.

Wykres 23. Cechy liderów kobiet



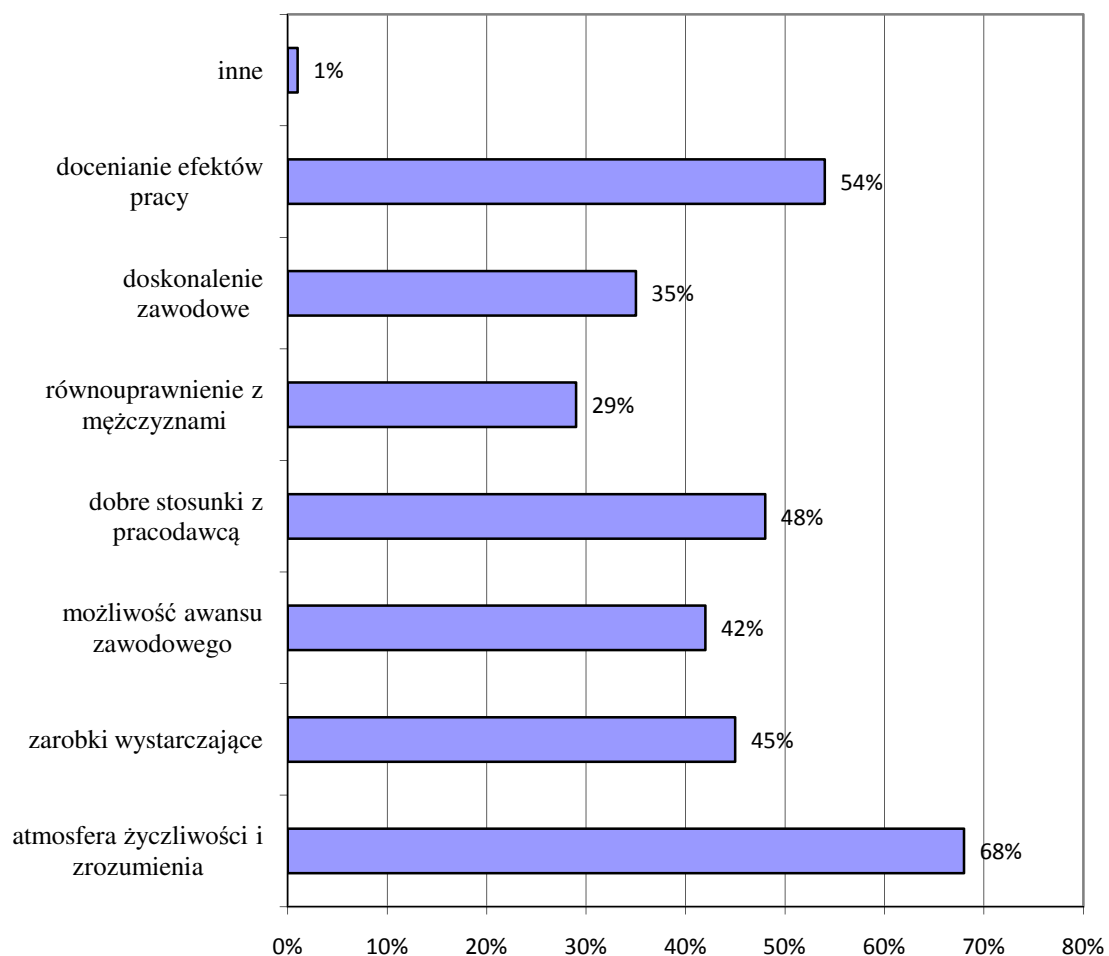
Źródło: opracowanie własne



Respondenci praktycznie we wszystkich odpowiedziach wskazali, że kobiety mają cechy kobiet liderów, a powyżej 50% odpowiedzi uzyskały takie jak umiejętności zdolności pozyskiwania wsparcia własnych decyzji ze strony innych (60%), znajomość problemów pracowników (56%), umiejętność zjednania poparcia dla własnych idei (55%) oraz wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych (53%). Poniżej 50% badanych uważa, że kobiety wskazują kierunki rozwoju firmy (41%) oraz podejmują próby zmian w strukturach (46%). Można zatem wnioskować, że według respondentów kobiety mogą być liderami i aspirują do tego. W przeciągu 5 lat wrosła liczba kobiet zatrudnianych na stanowiskach kierowniczych w urzędzie, co może wskazywać na fakt, że sprawdzają się one na tych stanowiskach, a przełożeni darzą je zaufaniem.

Zbadano jakie cechy i sytuacje są najbardziej uznawane przez same kobiety w pracy.

Wykres 24. Cechy cenione przez kobiety w pracy



Źródło: opracowanie własne

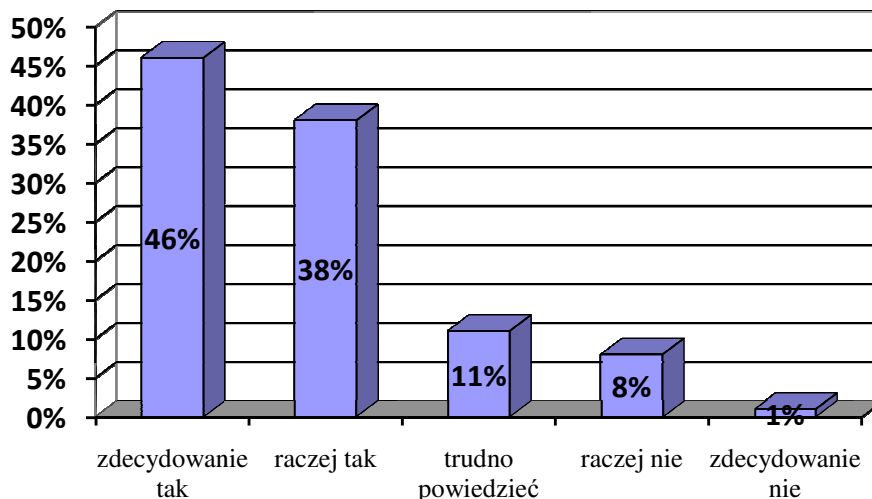


Jako najbardziej istotną sprawę w pracy, kobiety uznają atmosferę życzliwości i zrozumienia w pracy (68%), oraz docenianie efektów pracy (54%), bo z zasady są po prostu bardziej wrażliwe i potrzebują być doceniane, co wynika z cech psychologicznych kobiet. Poza tym ważne są dla nich dobre stosunki z pracodawcą (48%), zarobki (45%), a także możliwość awansu zawodowego (42%).

Najmniej istotne zdają się być doskonalenie zawodowe (35%) oraz równouprawnienie z mężczyznami (29%). Kobiety chcą być niezależne i postrzegane oddzielnie od mężczyzn.

Badaniu także poddano kwestię, czy kobiety w pracy mogą tak samo się realizować i rozwijać, jak mężczyźni.

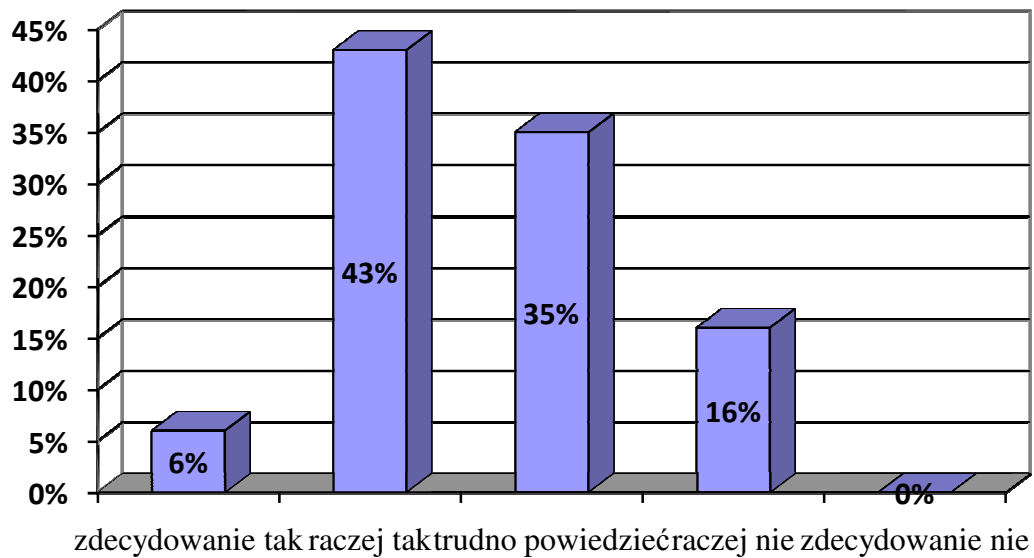
Wykres 25. Realizacja i rozwój kobiet



Źródło: opracowanie własne

Według 46% badanych kobiety w pracy mogą tak samo się realizować i rozwijać, jak mężczyźni, według 38% raczej mogą, a dla 11% badanych jest to trudne do stwierdzenia. Jedynie 9% uważa, że jest to niemożliwe, przy czym jedynie 1% zdecydowanie tak uważa. Tak jak zauważyłam powyżej, pracodawcy coraz bardziej ufają kobietom, obsadzając je na stanowiskach kierowniczych i umożliwiają im rozwój wysyłając np. na szkolenia.

Wykres 26. Zadowolenie kobiet z zajmowanego stanowiska



Źródło: opracowanie własne

Generalnie respondenci nie jednoznacznie odpowiadali na to pytanie bowiem według 43% badanych, kobiety są raczej zadowolone z zajmowanych stanowisk, a według 35% badanych trudno powiedzieć. Zdecydowanie tak odpowiedziało zaledwie 6% ankietowanych. Choć kobiety są coraz bardziej pewne siebie i chętniej obsadzane na stanowiskach kierowniczych, to nadal pojawiają się stereotypy, które mogą tę pewność zachwiać. Mimo wszystko w mojej ocenie to dobry kierunek.

## 5.2 Wnioski

Według badań przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu Miejskiego w Radomiu można stwierdzić, że kobiety są wciąż dyskryminowane, trudniej im awansować i wciąż mniej zarabiają od mężczyzn. Najczęstszym stereotypem, jaki panuje w społeczeństwie jest stereotyp kobiety w roli matki oraz gospodyni domowej. Co prawda w obecnym świecie model związków małżeńskich opiera się na partnerstwie, to jednak wciąż panuje powszechna opinia, że to kobiety głównie powinny zajmować się domem. Poza tym w oczach respondentów kobiety działają pod wpływem emocji, np. płaczą lub krzyczą oraz lubią plotkować. Natomiast 27% respondentów było zdania, że kobiety są mniej inteligentne od mężczyzn. Jest to jeden z mitów, który nie został potwierdzony rzetelnymi badaniami naukowymi. Można zatem stwierdzić, że hipoteza mówiąca o tym, że pomimo wzrostu znaczenia kobiet zarówno w świecie zawodowym jak na polu społecznym, wciąż istnieją stereotypy, które nie pozwalają im awansować została zweryfikowana pozytywnie.

Kolejna hipoteza mówiąca o tym, że kobiety traktowane są przez mężczyzn na zasadzie partnerów, ale wciąż istnieje przekonanie, że powinny głównie zajmować się domem, także została zweryfikowana pozytywnie bowiem jak pokazały badania 81% respondentów zadeklarowało, że kobiety nie powinny zajmować się wyłącznie domem i dziećmi, to jednak większość czynności w gospodarstwie wykonują kobiety, jak gotowanie (88%), pranie (88%), sprzątanie (87%), robienie zakupów (76%), zmywanie naczyń (70%), czy też załatwianie spraw w urzędach (70%). Mężczyźni natomiast wykonują drobne naprawy w domu (87%) oraz wyrzucają śmieci (76%). Poza tym mężczyźni nie oczekują od kobiet wykształcenia czy wysokiej pozycji społecznej, a raczej dobrej prezencji, a także miłości i wierności.

Następna hipoteza mówiła o tym, że niski odsetek kobiet w strukturach zarządzających, spowodowany jest głównie przez stereotypy, które świadczą o tym, że lepszymi kierownikami są mężczyźni. Otóż jak pokazały badania opinie te są podzielone bowiem stwierdzenie, że mężczyzna obejmujący zarządcze stanowisko musi być dobry, a kobieta musi być wyjątkowa i mieć znacznie wyższe kwalifikacje niż tego wymaga się od mężczyzny, niemal tyle samo osób zakwestionowało. Podobnie jak to, że kobiety są mniej dyspozycyjne, 47% zgadza się z tym stwierdzeniem, a 46% nie zgadza. Poza tym większość badanych nie zgodziła się z opinią, że mężczyzna lepiej sprawdza się na stanowisku kierowniczym, ponieważ kobiety są mniej asertywne i zbyt empatyczne.



Badania wskazały, że najgłówniejszym powodem dla którego mężczyźni szybciej i łatwiej awansują jest stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych od kobiety, nie boją się podejmować ryzykownych decyzji i są bardziej nastawieni na rywalizację i awans, a także są bardziej dyspozycyjni, a do tego kobiety nie mają pomocy strukturalnej ze strony przedsiębiorstw i państwa tj. dostępność żłobków i przedszkoli przyzakładowych lub państwowych. Sami respondenci są zdania, że pozycja mężczyzn jest lepsza na rynku pracy. Świadczy to tym, że wciąż istnieją bariery umożliwiające kobietom rozwój w karierze zawodowej, ale niekoniecznie są to jedynie stereotypy. W związku z czym można uznać, że hipoteza trzecia została w połowie zweryfikowana pozytywnie, ponieważ faktycznie istnieją stereotypy na temat zarządzania kobiet, ale to nie są jedyne przyczyny dla których mężczyźni szybciej awansują.

Ostatnia hipoteza zakładająca, że kobiety posiadają lepsze umiejętności stworzenia kreatywnego zespołu, a także lepiej obserwują otoczenie i wykorzystują nadarzające się okazje, co pozwala na zajmowanie przez nie stanowisk kierowniczych, nie została w pełni zweryfikowana pozytywnie ponieważ wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że ani kobiety, ani mężczyźni nie są znacznie lepsi od przeciwnej płci przy czym 49% uważa że kobiety są lepsze w umiejętnościach interpersonalnych (49%), ale 46%, że te umiejętności są na tym samym poziomie. Podobnie jest z umiejętnościami negocjowania (41% kobiety i 42% na tym samym poziomie). Według badanych mężczyźni na kierowniczych stanowiskach są lepsi w 48% w podejmowaniu decyzji, ale 37% uważa że na równi. Poza tym umiejętność rozwoju pracowników oraz prognozowania przyszłości, jest na podobnym poziomie u kobiet i u mężczyzn. Warto jeszcze zaznaczyć, że według opinii badanych osób, kobiety nadają się na liderów, bowiem praktycznie we wszystkich odpowiedziach wskazali, że kobiety mają cechy kobiet liderów, oraz zdolności pozyskiwania wsparcia własnych decyzji ze strony innych, a także posiadają znajomość problemów pracowników umiejętność zjednoczenia poparcia dla własnych idei oraz potrafią wprowadzać nowe rozwiązania organizacyjne. Według większości badanych osób kobiety w pracy mogą tak samo się realizować i rozwijać, jak mężczyźni.



## Zakończenie

Celem pracy była analiza czynników, które mogą decydować o dyskryminacji kobiet-menedżerów, określając ich społeczny, ekonomiczny oraz zawodowy status, na przykładzie kobiet pełniących stanowiska kierownicze w Urzędzie Miejskim w Radomiu.

Cel pracy został osiągnięty, a czynnikami spowalniającymi rozwój kobiet na stanowiskach menedżerskich są stereotypy, które mówią że kobiety najlepiej sprawdzają się przede wszystkim w roli matki oraz gospodyni domowej. Poza tym wciąż pokutuje szablonowe myślenie, że mężczyzna lepiej sprawdza się na stanowisku kierowniczym, a kobiety są mniej asertywne i zbyt empatyczne, dlatego nie potrafią być silnym liderem. Co prawda kobiety traktowane są przez mężczyzn na zasadzie partnerów, ale i tak ich rolę sprowadza się głównie do zajmowania domem. Stereotypy dotyczące różnic płci żeńskiej i męskiej wyrządziły wiele społecznych krzywd oraz wciąż powodują jawną dyskryminację. Jeżeli nie rzeczywistość, to z pewnością nadal tak to wygląda. Dowodem na to są wyniki badań. Same kobiety liderki przyznają:

*”Muszę pracować ciężiej niż mężczyźni, by dowieść własnej wartości, a w dodatku odczuwamy nieustanną presję, aby nie popełnić błędu i wciąż udowadniać moją wartość dla całej organizacji”<sup>145</sup>.*

Moim zdaniem sytuacja kobiet na arenie zawodowej wynika z ich ogromnej odpowiedzialności za egzystencję materialną rodzin, skutkując niejednokrotnie przeciążeniem ich obowiązkami rodzinnymi i domowymi. Nowe role społeczno-zawodowe kobiet z jednej strony dały im nową pozarodzinną pozycję, ale z drugiej strony mogą spowodować sprzeczność polegającą na ograniczeniu możliwości skutecznego wypełniania funkcji, a nawet może prowadzić do kryzysu w rodzinie. Wszystko wskazuje na to, że sytuacja kobiet jako menedżerów polepszyła się, ale wciąż jeszcze muszą dużo pracować, aby być traktowane na równi z mężczyznami. Niestety bywa tak, że płacą wysoką cenę jeżeli chcą spełniać się jako liderki, ponieważ ich kariera odbija się na życiu prywatnym i zawodowym. W celu osiągnięcia konsensusu muszą więcej poświęcić niż mężczyźni, dlatego aby zwiększyć ich role zarządcze należy zaangażować bardziej mężczyzn do współpracy i partnerstwa, bowiem tylko wspólne działania dają możliwość rozwoju zawodowego kobiet.

Temat nie został w pełni wyczerpany. Moim zdaniem należy przeprowadzić odrębne badania wśród kobiet liderów, aby móc precyzyjnie i na ich przykładowej ścieżce kariery określić, jakie czynniki przyczyniły się bądź wpłynęły na ich pozycję zawodową.

---

<sup>145</sup> Komentarz do ankiety



## Spis literatury

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., Współczesna metodologia nauk ekonomicznych, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.
2. Andruszkiewicz I., Stereotypy pracy zawodowej kobiet w Polsce i UE, w: M. Musiał-Karg (red.), Kobiety we współczesnej Europie. Rola i miejsce kobiet na rynku pracy, w polityce i w społeczeństwie, Toruń 2009.
3. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, Wyd. PWN, Warszawa 2007.
4. Bobulska M., Kariera zawodowa kobiet w ujęciu etyczno-społecznym, Studia Gdańskie, Gdańsk 2016.
5. Bourdieu P., Męska dominacja, Oficyna Naukowa, Warszawa 2004.
6. Brzeziński M., Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001.
7. Budrowska B., Szklany sufit, czyli co blokuje kariery kobiet. „Kultura i Historia” 2004, nr 6.
8. Bugiel J., Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002.
9. Bywalec Cz., Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
10. Carnegie D., I ty możesz być liderem, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1995.
11. Czarnik S., K. Kasparek, Segregacja płciowa na polskim rynku pracy. [w:] J. Górniak (red.) (Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy. Warszawa 2015, PARP.
12. Dutkiewicz W. Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki, Wyd. Stachurski, Kielce 2001.
13. Dutkiewicz W., Praca magisterska przewodnik metodyczny, Strzelec, Kielce 1996.
14. Dźwigoł-Barosz M., Wpływ kobiet na biznes. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, 2016.
15. Esping-Andersen G., Social Foundations of Postindustrial Economies, Oxford University Press, Oxford 1999.
16. Fisher H., Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
17. Fudali, Płęć w teorii i praktyce kulturowej w dobie globalizacji, „Drohiczyński Przegląd Naukowy”, nr 5/2013.





18. Gromkowska-Melosik A., Edukacja i (nie)równość społeczna kobiet. Studium dynamiki dostępu, Kraków 2011.
19. Informator. Unia Europejska – Kobiety. Komitet Integracji Europejskiej, Warszawa 1999.
20. Janiszewska A., Feminizacja i maskulinizacja rynków pracy w krajach UE, a polityka spójności. Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2017.
21. Kolman R., Zdobywanie wiedzy. Poradnik podnoszenia kwalifikacji, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Gdańsk 2004.
22. Kotlarska-Michalska A., Społeczne role kobiety, Edukacja Humanistyczna nr 1 (24), Szczecin 2011.
23. Kotowska I., Zmiany modelu rodziny. Polska – kraje europejskie, „Polityka Społeczna”, nr 4: 2002.
24. Kroc K., Różnice między mężczyzną a kobietą, <https://portal.abczdrowie.pl/>, data odczytu: 26.12.2017.
25. Kupczyk T., Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów, Wyższa Szkoła Handlowa, 2009.
26. Kurowska A. (red.), Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Rekomendacje zmian, PARP, Warszawa 2011.
27. Lisowska E., Kobięcy styl zarządzania, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
28. Lisowska E., Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie, Warszawa 2008.
29. Lisowski P., Radom-w blasku czy cieniu Warszawy?.*Studia Regionalne i Lokalne*, 2000, 4 (4).
30. Łobocki M., Metody i techniki badań pedagogicznych. Wyd. Impuls, Kraków 2000.
31. Maj J., Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze edukacji w obszarze STEM oraz w sferze przedsiębiorczości. *Studia Ekonomiczne*, 2013.
32. Mandal E. Podmiotowe i przedmiotowe konsekwencje stereotypów związanych z płcią, Katowice 2000.
33. Mordak R., M. Tetlak, J. Rawski, Strategia Rozwoju Miasta Radomia na lata 2008–2020. Warszawa: Wydawnictwo International, 2008.
34. Musielewicz-Salvini K., Różnice w poziomie ilorazu inteligencji pomiędzy kobietami a mężczyznami, [magazyn-zmiana.pl](http://magazyn-zmiana.pl), data publikacji: 14.09.2015.



35. Nowak A., M. Wójcik, *Kobieta w rodzinie w II Rzeczypospolitej i współcześnie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
36. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
37. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Wyd. PWN, Warszawa 1984.
38. Oppermann K., E. Weber, *Język kobiet, język mężczyzn — jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
39. Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
40. Pawlikowska K., M. Poleszak, *Czujesz, czyli o komunikacji marketingowej i sprzedaży skierowanej do kobiet*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
41. Piątek K., *Być kobietą w Polsce w XXI wieku – blaski i cienie*, w: E. Jurczyńska-McCluskey, K. Piątek (red.), *Między tradycją a nowoczesnością. Współczesna kobieta polska z perspektywy socjologicznej*, Bielsko-Biała 2006.
42. Pietrow-Ennker B., *Tradycje szlacheckie a dążenie emancypacyjne kobiet w społeczeństwie polskim w dobie rozbiorów*, w: A. Żarnowska, A. Szwarc (red.), *Kobieta i edukacja na ziemiach polskich w XIX i XX* Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1992.
43. Pilch T. *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wyd. Żak, Warszawa 2001.
44. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Żak, Warszawa 1995.
45. Porzuczek L., J. Danaj, *Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów*, „Personel” 1998.
46. Radom, *Siła w precyzji – księga identyfikacji wizualnej*.
47. Rejkiewicz A., *Zatrudnienie i rynek pracy*, w: A. Rejkiewicz (red.), *Spółczesność polskie w latach 1989 – 1995/6*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1997.
48. Rostkowski T.(red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
49. Roz. II § 4. Ust. 1. Załącznika do Zarządzenia Nr 2715/2017 Prezydenta Miasta Radomia z dnia 30 listopada 2017 r. Regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego w Radomiu
50. Skóra M., *Bariery w zatrudnieniu kobiet*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, *Polityka rodzinna a polityka rynku pracy w kontekście zmian demograficznych*.
51. Sońta W., *Marka miasta Radomia*. Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne,



- 2015, 1.
52. Stobiecka J., Modele pomiaru jakości marketingowej produktów, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
53. Sulik M., Kobiety w nauce. Podmiotowe i społeczno-kulturowe uwarunkowania, Katowice 2010.
54. Szacka B., Wprowadzenie do socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008, s. 149.
55. Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005.
56. Szyszka M., Aktywność zawodowa w opinii pracujących kobiet. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio I–Philosophia-Sociologia*, 2017, 41.2.
57. Świeboda-Toborek L., Kobieta sukcesu pod szklanym sufitem, „Charaktery” 2000, nr 11.
58. Titkow A., Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty, Wyd. IFIS PAN, Warszawa 2007.
59. Ustawa z 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3. Dz.U., nr 45, poz. 235.
60. Vinnicombe S., N. Colwill, Kobieta w zarządzaniu. Wydawnictwo Astrum, 2016.
61. Walczewska S., Damy, rycerze i feministki; kobiecy dyskurs emancypacyjny w Polsce. Wydawnictwo eFKa, Kraków 2000.
62. Warzywoda-Kruszyńska W., „Oswajanie” biedy w trzech pokoleniach łodzian, [w:] K. Doktor, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), Praca, gospodarka, społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2003.
63. Warzywoda-Kruszyńska W., Rodzina w procesie zmian. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
64. Weidenfeld W., W. Wessels, Europa od A do Z – Podręcznik Integracji Europejskiej. Wydawnictwo „Wokół nas”, Gliwice 1996.
65. Weinert F., Rodzina w czasach szybkich przemian, *Roczniki Socjologii Rodziny*, Warszawa 2001, tom 13.
66. Zachorowska-Mazurkiewicz A., Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006.
67. Zakrzewska M., Rola wychowawcza matki w edukacji domowej, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam”, Warszawa 2013.



68. Znaniecki F., Relacje społeczne a role społeczne, PWN, Warszawa 2011.

## Strony internetowe

<http://bbm.halpress.eu/44-metody-techniki.html> z dn. 12.01.2016

<http://nf.pl/kariera/stereotypy-plci> dostęp z dn. 12.04.2018

<http://www.cozadzien.pl/radom/radomska-program-na-witrynie-obywateklskiej-prezydenta-rp>  
dostęp z dn. 04.01.2013.

<http://www.polskaniezwykla.pl/web/> 26.04.2018

<http://www.portalsamorzadowy.pl> dostęp z 27.04.2018

<http://www.radom.pl/page/1012,socjencstwo.html> dostęp z 27.04.2018.

<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/feminizm> dostęp z dn. 12.04.2018

## Spis rysunków

Rysunek 1. Lokalizacja miasta Radomia.....	27
Rysunek 2. Herb miasta Radomia .....	28
Rysunek 3. Logo wizerunkowe miasta Radomia .....	29
Rysunek 4 Schemat organizacyjny Urzędu Miejskiego w Radomiu .....	33
Rysunek 5 Wykresy dotyczące statystyk wypełnień ankiety .....	41

## Spis fotografii

Fot. 1. Widok budynku Urzędu Miejskiego od strony ul. Stefana Żeromskiego.....	30
--------------------------------------------------------------------------------	----

## Spis wykresów

Wykres 1. Procentowy udział kobiet menedżerów w Europie.....	19
Wykres 2 Poparcie dla Prezydenta Radomia Radosława Witkowskiego 2017-2018.....	32
Wykres 3 Podział respondentów ze względu na płeć.....	42
Wykres 4. Podział respondentów ze względu na wykształcenie.....	42
Wykres 5. Podział respondentów ze względu na miejsce zamieszkania.....	43
Wykres 6. Podział respondentów ze względu na zajmowane stanowisko .....	44
Wykres 7. Podział respondentów ze względu na wiek.....	45
Wykres 8. Ogólna ocena sytuacji kobiet w społeczeństwie .....	46
Wykres 9 istnienie stereotypów dotyczących kobiet.....	47



Wykres 10. Stereotypy dotyczące kobiet .....	48
Wykres 11. Czynności w gospodarstwie domowym z podziałem na kobiety, mężczyzn i ewentualnie dzieci .....	49
Wykres 12. Opinia respondentów na temat tego czy kobiety powinny zajmować się wyłącznie domem i dziećmi .....	50
Wykres 13. Cechy kobiecości .....	51
Wykres 14. Oczekiwania mężczyzn wobec kobiet .....	52
Wykres 15. Oczekiwania kobiet wobec mężczyzn .....	53
Wykres 16. Relacje damsko męskie .....	54
Wykres 17. Opinia respondentów na temat kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych .....	55
Wykres 18. Powody dla których mężczyźni szybciej awansują .....	56
Wykres 19 Bariery w stosunku do kobiet na rynku pracy.....	57
Wykres 20. Sytuacja kobiet na rynku pracy w opinii respondentów .....	58
Wykres 21 Motywy kobiet podejmujących pracę zarobkową.....	59
Wykres 22. Opinia respondentów na temat umiejętności kobiet i mężczyzn .....	60
Wykres 23. Cechy liderów kobiet .....	61
Wykres 24. Cechy cenione przez kobiety w pracy.....	62
Wykres 25. Realizacja i rozwój kobiet.....	63
Wykres 26. Zadowolenie kobiet z zajmowanego stanowiska .....	64



## Załącznik 1

### „Rola kobiet we współczesnym zarządzaniu w organizacji na przykładzie Urzędu Miejskiego w Radomiu”.

#### Metryczka:

##### 1. płeć

- Kobieta
- Męczyzna

##### 2. Wykształcenie

- Wyższe magisterskie
- Wyższe licencjat
- Średnie

##### 3. Miejsce zamieszkania

- Miasto powyżej 250 tys. mieszkańców
- Miasto do 250 tys. mieszkańców
- Miasto do 100 tys. mieszkańców
- Miasto do 50 tys. mieszkańców
- Wieś

##### 4. Zajmowane stanowisko

- Kadra wyższego szczebla
- Dyrektor
- Z-ca dyrektora
- Kierownik
- Z-ca kierownika
- Główny specjalista
- Pracownik

##### 5. Wiek

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-60
- powyżej 60

##### 6. Proszę ocenić ogólną sytuację kobiet w społeczeństwie

- Kobiety są dyskryminowane tj. trudniej im awansować, mniej zarabiają
- Kobiety są lepiej traktowane
- Kobiety mają równe prawa i są tak samo traktowane jak mężczyźni
- Nie mam zdania

##### 7. Czy uważa Pan(i), że w polskim społeczeństwie istnieją stereotypy odnoszące się do roli kobiety?

- Tak istnieją
- Nie, nie istnieją
- Nie mam zdania



**8. Jakie są to stereotypy dotyczące kobiet (wielokrotny)?**

- kobieta - matka
- kobieta- gospodyni domowa
- kobieta- słabsza fizycznie i psychicznie
- kobieta mniej inteligentna od mężczyzn
- nie nadaje się na stanowiska kierownicze
- kobiety lubią plotkować
- kobiety działają pod wpływem emocji (np. często płaczą)
- kobiety kierują się głównie intuicją, a nie rozsądkiem
- żadne z powyższych
- nie dotyczy

**9. Proszę zaznaczyć znakiem „X”, kto w Pani/Pana gospodarstwie domowym najczęściej wykonuje niżej wymienione obowiązki?**

	Kobieta	Mężczyzna	Dzieci
Gotowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zmywanie naczyń	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprzątanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pranie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
załatwianie spraw urzędowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
robienie zakupów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odrabianie lekcji z dziećmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
naprawa drobnych usterek domowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wyprowadzanie psa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wyrzucanie śmieci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Czy uważa Pan(i), że to kobieta powinna wyłącznie zajmować się domem i wychowywaniem dzieci?**

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

**11. Jakie cechy Pana(i) zdaniem, decydują, że dana kobieta jest „kobieca” ?**

- uroda
- charakter
- temperament
- wykształcenie
- seksualność
- wzrost



- pozycja społeczna
- inne wartości

### 12. Czego Pana(i) zdaniem, mężczyźni oczekują od kobiet?

- uroda
- zaradności życiowej
- seksualności
- szczupłej sylwetki
- wykształcenia
- umiaru
- szacunku do siebie
- miłości
- wierności
- kobiety lubią plotkować
- kobiety działają pod wpływem emocji (np. często płaczą)
- kobiety kierują się głównie intuicją, a nie rozsądkiem
- innych wartości

### 13. Czego Pana(i) zdaniem, kobiety oczekują od mężczyzn?

- miłości
- przyjaźni
- bezpieczeństwa
- odpowiedzialności
- zaradności życiowej
- inteligencji
- finansów
- ojcostwa
- wykształcenia
- wierności
- plotkowanie
- emocji (np. często płaczą)
- intuicji, a nie rozsądku
- Inne jakie

### 14. Jakie są efekty zmian w relacjach damsko –męskich?

- Lepsza pozycja kobiet wśród mężczyzn
- Partnerstwo w związkach i małżeństwie
- Łatwiejsze kontakty z płcią przeciwną
- Samodzielne decyzje
- Możliwość wyboru
- Inne jakie

### 15. Proszę określić poniższe stwierdzenia za pomocą skali:

zgadzam się, nie zgadzam się, nie mam zdania

- Mężczyzna obejmujący zarządcze stanowisko musi być dobry, a kobieta musi być wyjątkowa i mieć znacznie wyższe kwalifikacje niż tego wymaga się od mężczyzny





- Mniejsza asertywność, zbyt duża empatia
- Słaby kapitał społeczny (znajomości)
- Mniejsza dyspozycyjność
- Brak pomocy strukturalnej ze strony przedsiębiorstw i państwa (dostępność żłobków i przedszkoli przyzakładowych lub państwowych itp.)
- Stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych niż kobieta
- Brak elastycznego czasu pracy i możliwości pracy na odległość
- Nie dostrzegam barier

#### **16. Dlaczego mężczyźni według statystyk szybciej awansują i więcej zarabiają**

- Stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych niż kobieta
- Mężczyźni są skuteczniejsi
- Mężczyźni posiadają większe umiejętności w posługiwaniu się nowinkami technicznymi informatycznymi
- Posiadają bardziej ugruntowaną wiedzę specjalistyczną
- Bez zahamowań i skromności podkreślają swe zasługi dla firmy
- Nie boją się podejmować często ryzykownych decyzji
- Mężczyźni w swej naturze są bardziej nastawieni na rywalizację i awans
- Mężczyźni są bardziej dyspozycyjni
- Nie wiem

#### **17. Czy i jakie dostrzega Pan/i obecnie bariery na rynku pracy w stosunku do kobiet?**

- nie dostrzegam barier
- nadal istnieje stereotyp, iż mężczyźni lepiej zarządzają od kobiet
- brak elastycznego czasu pracy, możliwości pracy na odległość, które pozwoliłyby wypełniać funkcje rodzinne
- kobieta musi mieć znaczeni wyższe kwalifikacje i doświadczenie niż mężczyzna starający się o to samo stanowisko pracy
- inne jakie

#### **18. Czy według Pana/i sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest:**

- taka sama
- lepsza dla mężczyzn
- lepsza dla kobiet
- trudno powiedzieć

#### **19. Jakimi motywami, Pana(i) zdaniem, kierują się kobiety w podjęciu pracy zarobkowej?**

- Z powodu niskiego budżetu w rodzinie
- Z chęci podniesienia własnej pozycji społecznej
- Możliwością wykazania się umiejętnościami zawodowymi
- Potrzebą kontaktów międzyludzkich
- Osobistymi ambicjami i aspiracjami
- Potrzeba niezależności finansowej
- Chęcią pomocy dzieciom
- Innymi powodami/ Jakimi?



**20. Proszę o określenie kto ma wyższe kwalifikacje w poniższych stwierdzeniach kobiety czy mężczyźni?**

kobiety

mężczyźni

- Umiejętności interpersonalne
- Umiejętność podejmowania decyzji
- Umiejętność stworzenia kreatywnego zespołu
- Umiejętność rozwoju pracowników
- Umiejętność obserwacji otoczenia i wykorzystanie nadarzających się okazji
- Umiejętność porozumiewania się w języku ojczystym i obcym
- Umiejętność planowania i prognozowania przyszłości
- Umiejętność negocjowania
- Umiejętności przywódcze
- Umiejętność działania w warunkach stresu

**21. Czy kobiety w menedżerowie w Urzędzie mają cechy liderów?:**

TAK NIE NIE WIEM

- wskazuje kierunki rozwoju firmy
- umie zjednać sobie poparcie dla swoich idei rozwoju firmy
- podejmuje próby zmiany ustalonego porządku
- ma zdolność pozyskania wsparcia dla swoich decyzji ze strony innych osób
- zna problemy swoich pracowników
- chętnie wprowadza nowe rozwiązania organizacyjne

**22. Jakie cechy w miejscu pracy Pana(i) zdaniem, cenią same kobiety?**

- Atmosfera życzliwości i zrozumienia
- Zarobki wystarczające
- Możliwość awansu zawodowego
- Dobre stosunki z pracodawcą
- Równouprawnienie z mężczyznami
- Doskonalenie zawodowe
- Docenianie efektów pracy
- Inne jakie

**23. Czy Pana(i) zdaniem, kobiety w pracy mogą tak samo się realizować i rozwijać, jak mężczyźni ?**

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

**24. Czy uważa Pan(i), że kobiety odczuwają zadowolenie z zajmowanej pozycji z zawodowej?**

- Zdecydowanie tak



- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

