



Złożenie pracy online:
2020-05-28 22:02:24
Kod pracy:
10314/38371/CloudA

Iwona Sekutowicz
(nr albumu: 24159)

Praca magisterska

Kobieta-matka w roli menedżera - na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

Woman-mother as a manager - on the example of selected companies

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Ogromne podziękowania dla Pana Rektora dr Jana Waśkiewicza. Gdyby nie pomoc, cenne uwagi, wyrozumiałość i cierpliwość Pana Rektora ta praca nie przybrałaby takiego kształtu. Bardzo dziękuję
Panie Rektorze.

1



Streszczenie

Celem pracy było zbadanie jak w roli menedżera sprawdza się kobieta - matka. Ocenie poddano kompetencje, bariery z jakimi stykają się na swej ścieżce kariery i szanse na awans. Autorka w części teoretycznej pracy, w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu dokonała analizy problemów związanych z istotą zawodu menedżera. W szczególności podstawowych pojęć, cech, ról i kompetencji menedżera, różnic w stylach zarządzania wynikających z odmienności płci i barier oraz wyzwań przed jakimi stoją kobiety w roli menedżera. Ponadto w rozdziale teoretycznym autorka zaprezentowała modelowe charakterystyki kobiet pełniących funkcje menedżerskie na najwyższych szczeblach zarządczych. W części empirycznej swojej pracy dokonała weryfikacji teorii zawartej w części pierwszej i drugiej pracy (teoretycznej). Poddała analizie główny problem badawczy, który stanowił identyfikację czynników mających największy wpływ na trudności w uzyskaniu awansu przez kobiety na stanowiska menedżerskie. A także zweryfikowała dwie hipotezy świadczące o wysokich kompetencjach menedżerskich kobiet i skuteczności ich stylu zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach. W celu sprawdzenia powyższych założeń badaniu ankietowemu poddano 25 kobiet-menedżerów. W wyniku przeprowadzonych badań udało się potwierdzić założone hipotezy. Było to możliwe dzięki kompleksowej analizie, której poddano szeroki wachlarz czynników mających wpływ na szanse kobiet w sektorze zdominowanym przez mężczyzn.

Słowa kluczowe

kobieta-menedżer, kompetencje, zarządzanie, style zarządzania, stereotypy, bariery w zarządzaniu



Abstract

The aim of this master thesis was to study how a woman - mother works as a manager. Competences, barriers faced in their career paths and chances for promotion were assessed. The author, in the theoretical part of the master thesis, based on the available literature, analyzed the problems related to the essence of the managerial profession. In particular, the basic concepts, features, roles and competences of a manager, differences in management styles resulting from gender differences and barriers, and the challenges women face as managers. In addition, in the theoretical chapter the author presented model characteristics of women performing managerial functions at the top management levels. In the empirical part of her work, she verified the theory contained in the first and second (theoretical) chapters. She analyzed the main research problem, which was the identification of the factors that have the greatest impact on the difficulty in promoting women to managerial positions. She also verified two hypothesis demonstrating the high managerial competences of women and the effectiveness of their management styles in modern enterprises. In order to check the above assumptions, 25 female managers were surveyed. As a result of the research, the hypothesis were confirmed. This was possible thanks to a comprehensive analysis of a wide range of factors affecting women's growth chances in a male-dominated sector.

Keywords

female manager, competencies, management, management styles, stereotypes, barriers to management



SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
ROZDZIAŁ 1	7
MENEDŻER W ORGANIZACJI – PODSTAWY TEORETYCZNE	
1.1 Menedżer – pojęcie i istota zawodu	7
1.2 Cechy, rola, kompetencje menedżera	13
1.3 Menedżer a wyzwania współczesnego rynku	22
1.4 Skuteczność i efektywność pracy menedżera	28
ROZDZIAŁ 2	34
KOBIETA-MATKA W ROLI MENEDŻERA – BARIERY I WYZWANIA	
2.1 Cechy osobowościowe menedżera – kobieta/mężczyzna	34
2.2 Współczesny menedżer. Kobieta matka - wyzwania	38
2.3 Bariery w karierze menedżera kobiety. Szklany sufit	44
2.4 Kobieta matka menedżer w Polsce i na świecie w XXI wieku. Charakterystyka porównawcza	50
ROZDZIAŁ 3	57
KOBIETA-MATKA MENEDŻER W POLSCE – PRZYKŁADY	
3.1 Idalia Kostrzewska	57
3.2 Beata Stelmach	61
3.3 Janet Yellen	63
ROZDZIAŁ 4	65
METODYKA BADAŃ WŁASNYCH. UJĘCIE PRAKTYCZNE	
4.1 Cel badań, przedmiot i podmiot badań	65
4.2 Problem badawczy	69
4.3 Hipoteza badawcza	69
4.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze	70
4.5 Analiza wyników badań	72
4.6 Weryfikacja hipotezy	107
4.7 Wnioski z przeprowadzonych badań	109
PODSUMOWANIE	112
BIBLIOGRAFIA	114
SPIS TABEL	126
SPIS WYKRESÓW	127



SPIS SCHEMATÓW128
ZAŁĄCZNIK: KWESTIONARIUSZ ANKIETY129



Wstęp

Ostatnie dwadzieścia lat to okres intensywnego rozwoju gospodarki nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Coraz więcej dynamicznych zmian i wyzwań zmusza do szybkich reakcji ekip zarządzających zarówno małymi przedsiębiorstwami jak i globalnymi korporacjami. Zarządy borykają się z wieloma różnymi problemami nie tylko natury ekonomicznej, ale też kulturowej i społecznej. I tutaj pojawia się problem, któremu autorka chciałaby poświęcić swoją pracę. Kobieta-matka w roli menedżera.

Warto zwrócić uwagę na kwestię związaną z sytuacją kobiet w organizacjach i ich ścieżką kariery zwłaszcza w odniesieniu do mężczyzn. Mimo doskonałego wykształcenia i osobistych predyspozycji kobiety zdecydowanie rzadziej awansują one i pełnią funkcje zarządcze. Nawet w obecnej dobie, głośnym postulowaniu parytetów bardzo niski odsetek kobiet dopuszczany jest do pełnienia wysokich stanowisk. Mimo, że ich udział stale wzrasta, nadal jest zbyt niski w stosunku do społecznych oczekiwań. Niewątpliwie wpływ na ten stan rzeczy mają czynniki kulturowe, stereotypy przypisujące kobiecie rolę matki i opiekunki ogniska domowego a nie menedżera w dużej firmie. Kobiety kandydujące na stanowiska kierownicze, muszą liczyć się z tym, że będą rozpatrywane w procesach rekrutacji nie jako potencjalny menedżer a bardziej w kategorii matka przyszła albo obecna. Niestety pomimo, że przepisy prawne, zakazują pytania kandydatów o stan cywilny oraz plany dotyczące rodziny, nadal wielu pracodawców pyta o ten aspekt z góry zakładając, że to kobieta będzie podejmować trud wychowania dzieci. Co ciekawe nigdy takie pytania nie padają w kierunku mężczyzn. Silnie zakorzeniony w świadomości podział ról powoduje, że kobieta jest mniej odpowiednim kandydatem na stanowisko wymagające dyspozycyjności i niezależności od czynników pozapracowych. Pracodawcy nadal postrzegają rodzinę w życiu zawodowym kobiety jako potencjalną komplikację dla biznesu i wiążące się z tym dodatkowe koszty.

W konsekwencji, pracodawca mając do wyboru dwóch identycznych kandydatów z punktu widzenia doświadczenia i profilu, mężczyznę i kobietę, wybierze mężczyznę. Kobieta wygra jedynie wtedy, gdy jej oczekiwania finansowe będą niższe. Niższe zarobki kobiety mają niejako rekompensować koszty „ryzyka”, jakim są ciąża, urlop macierzyński, zwolnienia na dzieci itd.

Jednak mimo to, z badania przeprowadzonego przez Deloitte w 2014 roku „Kompetencje przywódcze członków zarządów i rad nadzorczych” wynika, że nadchodzi era kobiet, pewnych siebie menedżerek. Organizacje zaczynają dopuszczać kobiety doceniając ich kluczowe kompetencje do pełnienia funkcji w zarządach: elastyczność w działaniu, zarządzanie zmianą, budowanie firmy opartej na wartościach i efektywnych relacjach.



Deloitte już w badaniach z 2012 roku dowodził, że kobiety na stanowiskach menedżerskich posiadają naturalne zdolności do budowania lojalności zespołu, zwiększania efektywności, samodzielności i innowacyjności pracowników. Potrafią budować trwałe relacje i wartości – jak w rodzinie. Patrząc z tej perspektywy kobiety mają solidne, naturalne podstawy i są wręcz predystynowane do pełnienia funkcji menedżerów XXI wieku.

Rozdzwięk wynikający z niektórych badań jak np. Deloitte a bezpośrednią sytuacją na rynku i problemy, z jakimi boryka się kobieta-matka na rynku pracy zainspirował autorkę pracy do zgłębienia powyższych kwestii i sprawdzenia czy także w Polsce zaczęto już doceniać zdolności menedżerskie kobiet-matek.

Celem pracy było zbadanie jak w roli menedżera sprawdza się kobieta - matka. Ocenie poddano także kompetencje, bariery z jakimi stykają się na swej ścieżce kariery i szanse na awans.

Praca składa się z czterech rozdziałów i podsumowania.

W rozdziale pierwszym autorka dokonała analizy literatury przedmiotu, podstawowych pojęć i różnic obejmujących istoty rozumienia zawodu menedżera, opisać cechy, role, i kompetencje menedżera, a także wyzwania, jakie przed nim stoją. W ostatnim podrozdziale autorka przedstawi problemy związane ze skutecznością i efektywnością pracy menedżera.

W rozdziale drugim autorka pracy poruszyła kwestie związane z barierami, na jakie trafia kobieta w swojej karierze menedżerskiej. W podrozdziale pierwszym usystematyzowane i opisane zostały cechy osobowościowe menedżera – kobieta i mężczyzny. Przedstawione zostały także style zarządzania i różnice, jakie je definiują. Jednocześnie też omówione zostało środowisko biznesowe i wymienione cechy menedżerskie, jakie w tej chwili są przez środowisko najbardziej pożądane. W podrozdziale drugim dokonana została prezentacja sytuacji kobiet-matek na rynku pracy, wyzwań, przed jakimi stoją. Przedstawione zostaną aspekty związane z wciąż głęboko zakorzenionymi stereotypami, które mimo szumnie wprowadzanych parytetów w życiu rodzinnym nadal stanowią poważną barierę na drodze do kariery i awansu dla wielu kobiet. W podrozdziale trzecim poruszona została również kwestia dyskryminacji i tzw. szklanego sufitu i innych barier powodujących, że tylko 4% kobiet w Polsce dociera na najwyższe szczeble kadry zarządczej. W ostatnim podrozdziale porównana została sytuacja kobiet-matek na polskim i europejskim rynku pracy na przestrzeni ostatnich 20 lat. Omówiony też został aspekt dotyczący różnych rozwiązań systemowych w poszczególnych państwach.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostały sylwetki kilku kobiet sukcesu. Kobiet-matek, które mimo różnego rodzaju barier, trudności i wyzwań dotarły na wysokie szczeble



menedżerskie i zarządzają dużymi przedsiębiorstwami w różnych branżach. Są to kobiety, które stanowią wzór do naśladowania dla każdej ambitnej kobiety. Omówiona została ich droga życiowa, ale także zaprezentowane cechy przywódcze i styl zarządzania, który pomógł mi w dotarciu na szczyt.

Natomiast w rozdziale czwartym przedstawione zostały wyniki z przeprowadzonych badań, szczegółowo omówione i zestawione z badaniami, danymi obecnymi na rynku.

Celem pracy było zbadanie jak w roli menedżera sprawdza się kobieta - matka. Czy na przestrzeni ostatnich lat uległa zmianie na lepsze, czy wręcz przeciwnie. Przedmiotem badań były wszystkie sfery mające wpływ na obecną sytuację zawodową kobiet-matek. Podmiotem badań były kobiety-matki pełniące funkcje decyzyjne na różnych szczeblach w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Próbie badawczej zostało poddanych 25 kobiet.

W pracy został ujęty główny problem badawczy: jakie czynniki mają największy wpływ na trudności w uzyskaniu awansu na stanowiska menedżerskie kobiet-matek?

A także problemy szczegółowe. Dotyczące oceny obecnej sytuacji kobiet w zarządzaniu, barier na jakie bariery napotyka kobieta na swojej drodze do sukcesu zawodowego, kompetencji jakie posiadają współczesne kobiety pełniące funkcje menedżerskie, cech charakteryzujących styl zarządzania współczesnych kobiet, oceny własnego sukcesu zawodowego i postrzegania szans kobiet w przyszłości.

W badaniu zostały przedstawione dwie hipotezy: kobieta-matka to kompetentny wielozadaniowy menedżer potrafiący poradzić sobie z problemami, jakie niesie praca w przedsiębiorstwie działającym na dynamicznie rozwijającym się rynku globalnym, kobieta-matka to menedżer pracujący w oparciu o kapitał relacyjny, zjednujący sobie ludzi, co sprzyja poprawieniu kultury organizacji i zwiększa zaangażowanie pracowników w realizację celów firmy, parytety w obsadzaniu stanowisk kierowniczych nie obowiązują w Polsce, prorodzinna polityka rządowa obniża motywację kobiet do sięgania po kierownicze stanowiska w organizacjach.

Na potrzeby niniejszej pracy do badań została wykorzystana metoda ilościowa, jaką jest ankieta z narzędziem badawczym - kwestionariuszem ankiety, który składała się z 20 pytań merytorycznych o charakterze półotwartym i zamkniętym. Dobór próby badawczej został dokonany zgodnie z metodą nielosową, opartą na subiektywnej selekcji respondentów. Wielkość próby badawczej stanowiło 30 osób.

Na podstawie przeprowadzonych badań zostały opracowane wnioski do powyższej pracy.



W podsumowaniu pracy ujęte zostały ogólne refleksje autorki w porównaniu z teorią i badaniami rynkowymi zawartymi w rozdziałach pierwszym i drugim oraz w odniesieniu do empirycznego rozdziału czwartym.



Rozdział 1

Menedżer w organizacji – podstawy teoretyczne

1.1 Menedżer – pojęcie i istota zawodu

Menedżer - manager i menadżer. Słowo do dzisiaj w Polsce wymawiane i pisane na wiele różnych sposobów. A to za sprawą jego pochodzenia.

Zanim dotarła do Polski angielska jego wersja - manager „dyrektor, kierownik, zarządca” (manage „kierować, zarządzać”) i włoska - maneggiare „dotykać, zarządzać”, pojawiła się francuska – ménageur (ménager „urządzać, przygotowywać”).

Ze względu na etymologię słowo „manager” zostało ono dwojako spolszczone: w wersji anglojęzycznej (menedżer) pojawiło się w Słowniku Poprawnej Polszczyzny prof. W. Doroszewskiego, a w wersji francuskojęzycznej (menadżer) w Nowym Słowniku Poprawnej Polszczyzny w tym samym czasie.¹

Formę manadżer można do dziś jeszcze spotkać w różnych opracowaniach, ale generalnie niej jest już uwzględniana w słownikach. Obecnie do poprawnych zaliczana jest jedynie forma: menedżer”².

Pierwsze wzmianki o dotyczące słowa „manager” w polszczyźnie ukazały się już w okresie międzywojennym. A jego definicja pojawiła się już w 1939 roku w „Encyklopedycznym Słowniku Wyrazów Obcych” i brzmiała: zarządca, kierownik, dyrektor (teatralny). Jak widać początkowo była zawężona jedynie do sfery artystycznej i nie przekładała się szeroko na pozostałe gałęzie biznesu.

Dopiero w Słowniku Języka Polskiego, który powstał pod redakcją prof. W. Doroszewskiego w latach 1958-1962 można znaleźć dwa znaczenia słowa manager: pierwsze, starsze dotyczące świata artystów i sportowców i drugie, młodsze nawiązujące już do szeroko rozumianego biznesu.

W polskim biznesie słowo menedżer zaczęło funkcjonować dopiero w II połowie XX wieku, a i to głównie za sprawą wydźwięku tego słowa – zachodni styl i nowoczesność brzmienia spowodowały znaczący wzrost jego atrakcyjności. Jednak jego funkcjonowanie na szeroką skalę przyniosły dopiero zmiany spowodowane zmianą ustroju, pod koniec lat 80-tych.

Dopiero wtedy polski biznes odkrył w praktyce znaczenie słowa „menedżer”.

¹ Historia słowa menedżer, <http://portal.uw.edu.pl/web/approval/manager>, UW, 2015, (data odczytu: 08.10.2019)

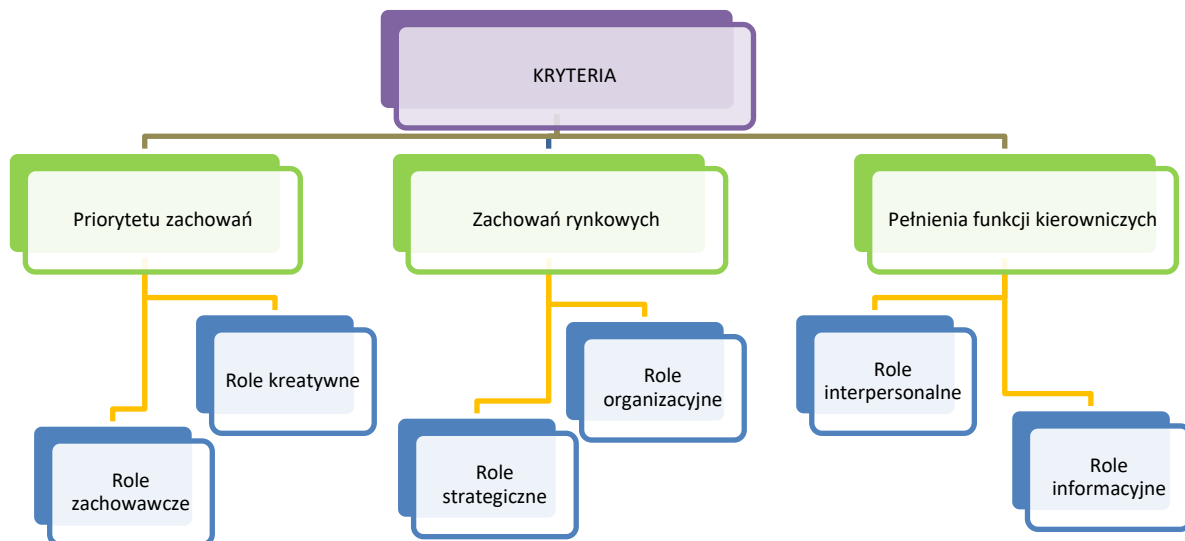
² Definicja słowa menedżer, Wielki słownik poprawnej polszczyzny, PWN, Warszawa 2018, <https://sjp.pl/mened%C5%BCer> (data odczytu: 08.10.2019)



W gospodarce socjalistycznej nie było potrzeby zastanawiania się nad rolą i z sposobem działania osoby zarządzającej. Szef to był szef, a kierownik to kierownik itd. Dopiero kapitalizm spowodował, że zaczęto zastanawiać się nad funkcją zarządzania. Kompetencjami menedżerów.

Rola współczesnego menedżera bardziej sprowadza się do roli specjalisty. Specjalisty zarówno od „ludzi jak i procesów”. Coraz częściej oczekuje się od nich nie tyle szerokiej i kompleksowej wiedzy o kierowaniu zespołem, ale też umiejętności dotyczących pozyskiwania potrzebnej wiedzy z wszelkich dostępnych źródeł. (Por. Schemat 1)

Schemat 1. Typologia ról organizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer, Difin, Warszawa 2004, s. 33.

Definiowaniem zakresu kompetencji menedżera zajmowało i nadal zajmuje się wielu specjalistów. Uważają oni, że menedżer to osoba posiadająca mandat społeczny lub wybrana przez właścicieli organizacji, bądź zarząd do kierowania jego działalnością.

Potocznie terminu „menedżer” używa się także zarówno w odniesieniu do osób zatrudnianych jak i właścicieli przedsiębiorstwa biorących czynny udział w zarządzaniu. Dotyczy to szczególnie spółek skarbu państwa i mniejszych podmiotów gospodarczych³.

³ G. Bartkowiak, Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 9.

W węższym ujęciu definicja menedżera została przedstawiona w Encyklopedii Biznesu, gdzie stwierdzono, że jest to osoba zarządzająca organizacją bądź wydzielonym obszarem jej działania.⁴

Jeszcze inaczej do zagadnienia podszedł K. Kubik stwierdzając, że menedżer to przede wszystkim osoba posiadająca odpowiednie kompetencje do kierowania przedsiębiorstwem lub działem oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich⁵.

S. Bohdziewicz uważa, że menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania⁶.

Podobnego zdania jest S. Banaszak, który stwierdza, że menedżer to osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, posiadająca wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają⁷.

Podobnie definiuje menedżera L. Gawrecki stwierdzając, że jest to kierownik, który samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządza instytucją⁸.

Szerzej kwestię menedżera rozpatruje guru zarządzania P.F. Drucker, który mówi, że większość menedżerów to kierownicy, chociaż nie zawsze są to pojęcia tożsame. Ponieważ menedżer to ktoś, kto wnosząc swój wkład w finalne rezultaty firmy bierze za nie odpowiedzialność⁹. Menedżer to autorytet wiedzy – jest profesjonalistą, posiada umiejętność adaptacji do zmian, rozwiązuje problemy i jest skuteczny w działaniu, cechuje go praktycyzm, racjonalizm i stanowczość. Osoba, która zarządza powierzonym kapitałem. P. F. Drucker twierdzi również, że jest wielu menedżerów, którzy nie są kierownikami. Jego zdanie potwierdzają również inni znawcy temat twierdząc, że wielu ludzi jest zwierzchnikami innych (pełni funkcje kierownicze), a mimo to w minimalnym stopniu wywierają wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia sukcesów¹⁰.

⁴ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2011, s. 53.

⁵ K. Kubik, Kultura menedżerska, Wyd. WWSE, Warszawa 2008, s. 76.

⁶ J. Bendkowski, Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 29.

⁷ S. Banaszak, Menedżerowie w strukturze społecznej, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2006, s. 19.

⁸ L. Gawrecki, Kompetencje menedżera oświaty, Wyd. eMPi2, Poznań 2003, s. 21.

⁹ P. F. Drucker, Praktyka zarządzania, MT Biznes, Warszawa, 2017, s. 155.

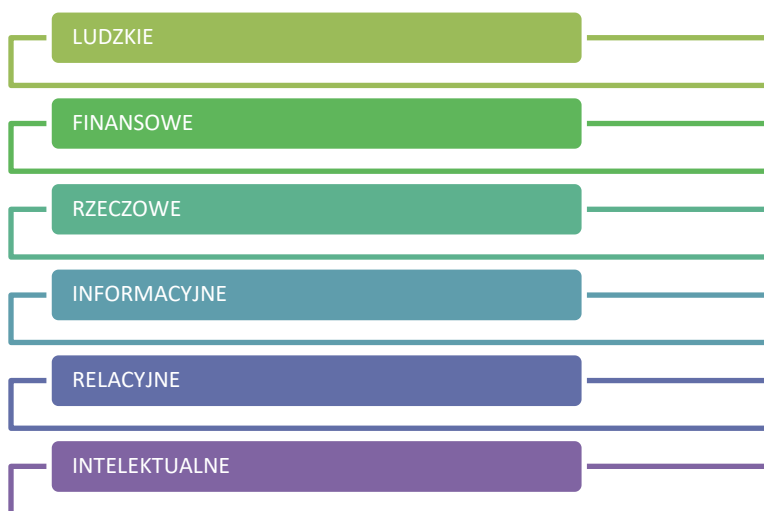
¹⁰ G. Bartkowiak, op. cit., s. 10.



Podobnie jak P. F. Drucker, który pisze, że menedżerami są ci, którzy zarządzają pracą innych i są zwierzchnikami innych, np. brygadziści¹¹, postrzegają istotę menedżera H. Steinmann i G. Schreyögg. Stwierdzając, że menedżerami są wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych – poczynając od mistrza, kończąc zaś na prezesie zarządu¹².

Powyższe definicje menedżera popiera R.W. Griffin¹³, stwierdzając, że menedżer to osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania – zestawu działań skierowanych na ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby organizacji wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, niezależnie od zajmowanej pozycji w organizacji¹⁴. A H. Steinmann, G. Schreyögg¹⁵ i B. Kozuch¹⁶ dodali jeszcze zasoby relacyjne i intelektualne. Również zdaniem autorki jest to najbardziej trafna definicja. (Por. Schemat 2).

Schemat 2. Zasoby organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Zakrzewska – Bielawska A, Podstawy Zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z.o.o, Warszawa 2017, s. 25.

Natomiast T. Oleksyn opisuje menedżera w ujęciu przedstawiciela nowego systemu gospodarki rynkowej stwierdzając, że współczesny menedżer powinien posiadać zdolności

¹¹ P. F. Drucker, Menedżer skuteczny, Nowoczesność, MT Biznes, Warszawa, 2017, s. 22.

¹² H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 30.

¹³ A. Zakrzewska – Bielawska, Podstawy Zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z.o.o, Warszawa 2012, s. 24-25.

¹⁴ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002, s. 37-38.

¹⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem: Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 30.

¹⁶ B. Kozuch, Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 54–55.

z zakresu inspirowania pracowników, tworzenia nowych rozwiązań i zasad. Uważa, że powinien kierować się wartościami i dążyć do wspólnej realizacji misji przedsiębiorstwa.

Inaczej menedżera przedstawia P. Wachowiak. Twierdzi, że menedżer to osoba, która powinna posiadać umiejętności oddziaływania na zachowania pracowników i potrafi kierować nimi zgodnie z zamierzeniami. Wyróżnił on również warunki skutecznego kierowania, tj. reprezentowanie właściwej postawy, nabywanie wiedzy, umiejętności spełniania funkcji kierowniczej oraz chęć kierowania¹⁷.

Natomiast J. Stoner, R. Frejman, D. Gilbert ujmują menedżera jako osobę, która jest przede wszystkim odpowiedzialna za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów firmy¹⁸.

A J. Penc definiując menedżera mówi, że jest to każda osoba odpowiadająca w przedsiębiorstwie za realizację zadań zarządczych tj. osoba, która planuje, podejmuje decyzje, organizuje, motywuje ludzi oraz kontroluje wykorzystanie zasobów i osiągnane wyniki¹⁹. (Por. Schemat 3)

Schemat 3. Funkcje zarządzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. A. Wren, A. G. Bedeian, J. D. Breeze, The foundations of Henri Fayol's administrative theory. Management Decision, 40(9), 2002, s. 906-918.

¹⁷ K. Walicka-Chowaniec, Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 2012, s. 202.

¹⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert: Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 20.

¹⁹ J. Penc, Pojęcie i zadania menedżera, w: Jędrzych E.(red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 71.

Dodatkowo przedstawia w/w trójstopniowy schemat wartościowania ze względu na poziom zarządzania: menedżerowie szczebla najwyższego (top management), średniego (middle management) i najniższego (first-line management, supervisory management)²⁰. (Por. Schemat 4).

Również inni znawcy tematu łączą istotę menedżera z realizacją wszystkich funkcji procesu zarządzania. Należą do nich m. in. K. Doktor²¹, E. Karpowicz²², J. Szaban²³ i M. Kostera. Także T. Listwan z menedżerami utożsamia „wszystkich pracowników, którzy objęli funkcję przełożonych – poczynając od mistrza, kończąc na prezesie (...), którzy są odpowiedzialni za kształtowanie i koordynowanie pracy innych”²⁴.

Schemat 4. Trójstopniowy schemat wartościowania wg J. Penca



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Penc, Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji, Wyd. Academica, Łódź 2005, s. 678-679.

Obecnie wielu znawców tematu, wśród nich T. Mendel, stwierdza, że pojęcia kierownika i menedżera stosuje się zamiennie, tak jak i pojęcia kadry kierowniczej i kadry menedżerskiej²⁵. Wcześniejsze różnice wynikające np. z odmienności gospodarek socjalistycznej i kapitalistycznej uległy zatarciu.

²⁰ J. Penc, Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji, Wyd. Academica, Łódź, 2005, s. 678-679.

²¹ A. Tomaszuk, Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego, Politechnika Białostocka, Białystok 2013, s. 69.

²² E. Karpowicz, Swoboda kształtowania roli menedżera, MBA3 (62), 2003, s. 8.

²³ J. Szaban, Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 29.

²⁴ A. Tomaszuk, op. cit., s. 69.

²⁵ T. Mendel, Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 11.

Podsumowując, menedżer to osoba, posiadająca wiedzę i umiejętności pozwalające jej na efektywne zarządzanie działem, bądź przedsiębiorstwem i osiąganie wymiernych sukcesów m. in. finansowych tegoż przedsiębiorstwa.

1.2 Cechy, rola, kompetencje menedżera

Na menedżerach, czyli osobach zajmujących kierownicze stanowiska, ciąży ogromna odpowiedzialność nie tylko za pracę zespołu, lecz także funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Dlatego też dla ułatwienia weryfikacji wyszczególniono zestaw cech niezbędnych dla osób podejmujących się zarządzania. Cechy te obejmują wszystkie funkcje tj. planowanie i podejmowanie decyzji, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie pracy i produktywności na wszystkich etapach jej działania.

Menedżer to również osoba, której zadaniem jest podejmowanie trudnych decyzji, buforowanie problemów, mediacje w sytuacjach konfliktowych i dalekowzroczne myślenie.

Stąd też osoba pragnąca pełnić rolę menedżera w przedsiębiorstwie powinna charakteryzować się szczególnymi cechami.

S. Motowidło amerykański psycholog polskiego pochodzenia opracował listę dziesięciu cech osobowościowych, a wśród nich znalazło się przywództwo, praca w zespole, zdecydowanie, umiejętność prowadzenia negocjacji, organizacja, pomysłowość, energia i motywacja, odporność na stres, komunikacja pisemna i komunikacja werbalna²⁶.

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać szereg opisanych aktywności menedżerskich. Warto zwrócić uwagę na opracowanie stworzone przez R.W. Griffina, który podkreśla, główne zachowania przywódcze.

- ✓ skoncentrowane na zadaniach – zwracają uwagę na zakres prac i procedury związanych z danym stanowiskiem pracy,
- ✓ skoncentrowane na pracownikach – tworzą sprawne zespoły, grupy robocze i dbają o pozytywne nastawienie pracowników, inicjujące strukturę – zakładając, że każdy pracownik zna swój zakres działań, na tej podstawie tworzą procedury działań taśmowych i linie komunikacji²⁷.

Podsumowując zestawienia cech stworzone przez znawców tematu, są to przede wszystkim zdolność myślenia strategicznego, samodyscyplina, poczucie własnej wartości, asertywność, empatia, umiejętność negocjacji, dyrektywność, umiejętność rozładowywania

²⁶ K. Pająk, Kierownik w XXI wieku, Wyd. Elipsa, Warszawa-Poznań 2003, s.148-150.

²⁷ R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 498-500.



konfliktów, odporność na stres, umiejętność motywowania siebie i pracowników, stawiania celów, dobry stan zdrowia i kondycja psychofizyczna, etyka menedżera itp. (Por. Tab. 1)

Tabela 1. Zestawienie cech menedżerskich

Cecha	Charakterystyka
Zdolność myślenia strategicznego	Menedżer powinien umieć myśleć przyszłościowo, długofalowo i strategicznie planować działania. Zawsze przy podejmowaniu decyzji musi brać pod uwagę uwarunkowania rynku, prognozy terminowe i cele swojego przedsiębiorstwa.
Samodyscyplina	Menedżer powinien być nieugięty i twardy w realizacji wcześniej ustalonych celów. Powinien umieć narzucać sobie zadania i wywiązywać się z nich nawet wbrew negatywnej presji otoczenia lub presji wewnętrznej.
Pewność siebie, wysokie poczucie własnej wartości	Menedżer powinien być pewny siebie i swoich umiejętności, jednocześnie powinien znać swoje słabe i mocne strony, realnie radzić sobie z krytyką. Powinien być stanowczy i konsekwentny, stanowić oparcie i tworzyć poczucie bezpieczeństwa wśród swoich podwładnych.
Asertywność	Menedżer powinien jasno i pewnie wyrażać swoją opinię, bez względu na jej kontekst. Nie powinien posiadać skłonności do niekonstruktywnej krytyki. Powinien zawsze krytykować działania nie piętnować osoby. Powinien być przewodnikiem a nie nadzorcą.
Komunikatywność i empatia	Menedżer powinien posiadać zdolność do współodczuwania stanów emocjonalnych swoich współpracowników, co pozwala mu zrozumieć ich decyzje, postawy i działania. Dzięki tej cesze będzie mógł efektywnie i ze zrozumieniem rozwiązywać problemy, odpowiednio przydzielać zadania oraz dobierać osoby do konkretnych zespołów zadaniowych tak, aby przydzielone im prace nie kolidowały z ich celami i wyznawanymi wartościami.
Umiejętność rozładowywania konfliktów i zarządzania emocjami	Menedżer powinien umieć budować, dobrą, przyjazną i bezpieczną atmosferę, która będzie doskonałym podłożem do rozwiązania konfliktu i zbudowania trwałego porozumienia pomiędzy skonfliktowanymi stronami. Poczucie bezpieczeństwa stanowi doskonałą platformę do działania w sytuacji kryzysowej i stresowej. Pozwala efektywnie działać nawet w długotrwałym stresie.
Dyrektywność	Menedżer powinien posiadać umiejętność zarządzania, podejmowania czasami kontrowersyjnych, niepopularnych decyzji, a także stawiania wymagań i egzekwowania ich bez względu na opinie, plotki czy alternatywne pomysły mające na celu np. podważenie decyzji menedżera dla osiągnięcia własnych celów.
Umiejętność negocjacji	



	Menedżer powinien również być doskonałym dyplomata. Umieć wysłuchać innych, wyciągać konstruktywne wnioski i rozwiązywać problem z uwzględnieniem najkorzystniejszego rozwiązania.
Umiejętność stawiania celów sobie i innym	Menedżer powinien umieć prawidłowo szeregować działania poszczególnych osób, działów i całego przedsiębiorstwa.

Umiejętność motywowania	Menedżer powinien znać i umieć wykorzystywać wszelkie techniki motywacyjne. Wzbudzanie entuzjazmu w załodze i stałe podtrzymywanie ich zaangażowania pozwalają na osiągnięcie wyższych, realnych zysków przedsiębiorstwa.
Odporność na stres	Menedżer powinien umieć skutecznie radzić sobie ze stresem i umieć w nim działać.
Dobra kondycja psychofizyczna	Menedżer, jako osoba decyzyjna, pracująca w trudnym stresowym środowisku być w dobrej kondycji fizycznej.
Etyka menedżera	Menedżer powinien też na każdym poziomie decyzyjnym przestrzegać wszelkie zasady etyczne. Bardzo ważne jest poszanowanie wszelkich różnic kulturowych, religijnych i personalnych. Powinien pamiętać, że człowiek zawsze jest i będzie celem i podmiotem wszelkich działań. Przestrzeganie zasad etycznych w sposób szczególny wpływa na budowanie marki przedsiębiorstwa. Ma wpływ na warunki pracy, wytwarzane dobra a w efekcie na konsumentów.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie A. Zakrzewska – Bielawska, Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami, J. Rokita, W. Czakon i A. Samborski (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wyd. AE, Katowice 2009, s. 539-549.

Na skuteczność menedżera wpływa wiele różnych czynników stąd też istotne jest, aby posiadał on ponadprzeciętną świadomość swojego własnego potencjału (znajomość swoich mocnych i słabych stron) oraz nawyk motywowania i zachęcania swoich współpracowników do współdziałania i przekazywania informacji zwrotnej.

Pragnienie i otwartość na wiedzę, zdolność łączenia pracy zawodowej z życiem osobistym, a także poszanowanie odmienności potrzeb i oczekiwań innych ludzi to zalety, bez których menedżer nie może funkcjonować w pełni. Dodać można jeszcze umiejętne przeprowadzenie zmianom, tworzenie nowych rozwiązań i efektywne kontrolowanie przebiegu całego procesu.

By wykonywać tak odmienne role, menedżer musi posiadać konkretne kwalifikacje pozwalające na osiągnięcie sukcesu w pracy. Najbardziej popularna droga wiedzie poprzez wykształcenie poparte wieloletnią praktyką. Wiedza i doświadczenie to klucz do sukcesu. Podstawą intelektualną większości menedżerów jest wykształcenie wyższe, nawet jeśli kierunkiem wiodącym nie jest zarządzanie. Następnie potencjalny menedżer stopniowo



zdobywa doświadczenie w początkowej praktyce zawodowej i przechodzi przez cały szereg stopni kierowniczych. W toku kariery menedżerskiej w przedsiębiorstwie jego praktyczne doświadczenie jest uzupełniane okazjonalną „aktualizacją” wykształcenia, np. w ramach programów rozwoju kadr kierowniczych²⁸.

D. Goleman, amerykański specjalista, podzielił umiejętności menedżerskie na trzy kategorie:

- ✓ umiejętności czysto techniczne, jak rachunkowość lub planowanie działalności,
- ✓ umiejętności poznawcze, jak myślenie analityczne,
- ✓ umiejętności odzwierciedlające inteligencję emocjonalną, jak dobre współdziałanie z innymi i efektywne wprowadzanie zmian²⁹.

Menedżer, ze względu na specyfikę roli, którą pełni (kwestie finansów, sprawy kadrowe, rynki zbytu, kontrahenci) powinien charakteryzować się sprawiedliwością, uczciwością, mądrością, obiektywizmem, umiejętnością przeciwstawiania się szansom łatwego i szybkiego zysku i sukcesu, szacunkiem dla podwładnych i środowiska naturalnego, odpowiedzialnością za powierzone mu przedsiębiorstwo i pracowników, opanowaniem, wytrwałością, przezornością i wysokim poziomem kultury osobistej. Istotne są także takie cechy jak niepodważalny autorytet i silne zaangażowanie w sprawy zespołu (umiejętność doboru pracowników) jak i całego przedsiębiorstwa i co w ostatnich latach szczególnie ważne, niedyskryminowanie kobiet przy obsadzaniu ważnych, kierowniczych stanowisk umożliwianie im łączenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzicielskimi.

Analizując cechy menedżerów D. Goleman stwierdził, że do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników niezbędne są zdolności intelektualne³⁰. Zauważył, że szczególną rolę odgrywają zdolności poznawcze. Mimo to inteligencja emocjonalna okazała się być dwukrotnie ważniejsza od innych składowych działalności każdego menedżera. Co jeszcze bardziej zadziwiające to fakt, że jej rola wzrasta na najwyższych szczeblach, gdzie już różnice w umiejętnościach technicznych stają się nieistotne.

Zdaniem D. Golemana inteligencję emocjonalną tworzy pięć składowych:³¹

- ✓ samoświadomość – która oznacza dogłębne rozumienie swoich emocji, mocnych i słabych stron, a także potrzeb i motywów,

²⁸ R. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 760-768.

²⁹ J. Penc, Kreatywne..., op. cit., s. 195-204.

³⁰ J. Penc, Kreatywne..., op. cit., s. 195-204.

³¹ D. Goleman, Inteligencja emocjonalna w praktyce. W jaki sposób inteligencja emocjonalna pomaga odnieść sukces zawodowy, Media Rodzina, Poznań 2007, s. 31.



- ✓ samoregulacja – która oznacza indywidualny dialog wewnętrzny, dzięki któremu nie staje się więźniem swoich emocji,
- ✓ motywacja – która jest swoistą lokomotywą do osiągnięcia wyników powyżej założonych celów,
- ✓ wczuwanie się – to empatia. Cecha niezbędna dla osiągnięcia sukcesów zarówno indywidualnych (pracowniczych jak i całego przedsiębiorstwa.
- ✓ umiejętności socjalne – to troska nie tylko o wyniki ekonomiczne, ale też o materialne i duchowe potrzeby pracowników.³²

Kolejną kwestią jest rola jaką pełni menedżer w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu można znaleźć różnego podziały roli menedżera. Jednak każda charakterystyka opiera się o podstawową strefę działania każdego menedżera, czyli funkcje zarządzania, a wśród nich wyróżniamy: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrola. Każdy menedżer bez względu na to, na jakim szczeblu zarządza większość swoich działań kieruje na realizowanie zadań wynikających z tych funkcji. Dlatego też proces zarządzania składa się z powtarzalnych czynności następujących po sobie w sposób ciągły i też z tego powodu w literaturze przedmiotu nazywany jest cyklem zarządzania. (Por. Schemat 4).

Zadaniem menedżerów w przedsiębiorstwie jest pełnienie ról w trzech zakresach, a mianowicie:

- ✓ interpersonalnym,
- ✓ informacyjnym,
- ✓ decyzyjnym³³.

Pełniąc rolę interpersonalną (międzyludzką) menedżer musi pamiętać o trzech podstawowych funkcjach wynikających z tej roli. (Por. Tab. 2)

Tabela 2. Rola interpersonalna i jej charakterystyka

Rola	Charakterystyka
Reprezentacyjna	Promowanie i reprezentowanie swą osobą przedsiębiorstwa, z którego się wywodzi, udzielanie się w różnego rodzaju konferencjach, eventach, targach, ale też nawiązywanie kontaktów, udzielanie wywiadów tzw. szeroko pojęta promocja personalna.
Przywódcza (polityka kadrowa)	Zatrudnianie, nagradzanie, karanie i zwalnianie pracowników.

³² J. Penc, Kreatywne..., op. cit., s. 195-204.

³³ L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji 8/2016, s. 4-5.



Łącznika (pośrednika)	Pośrednik pomiędzy działami, pionami, zespołami itd. w zestawieniu zarówno poziomym jak i pionowym, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.
--------------------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji 8/2016, s. 4-5.

Natomiast rola informacyjna głównie skupia się na sprawnym sortowaniu i przekazywaniu informacji wszystkim pracownikom w zależności od zakresu dostępu (upoważnień) w ramach struktur przedsiębiorstwa. Na tym polu menedżer powinien pełnić m. in. rolę monitora i rzecznika. (Por. Tab. 3)

Tabela 3. Rola informacyjna i jej charakterystyka

Rola	Charakterystyka
Monitora	Osoba dysponująca najszerszym zakresem wiedzy w grupie, zespole.
Rzecznika	Osoba upoważniona do przekazywania niezbędnych informacji na zewnątrz przedsiębiorstwa, np. instytucjom takim jak banki czy prasa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji 8/2016, s. 4-5.

Ostatnia rola, najważniejsza, dotyczy decyzyjności. W tym zakresie mamy następujące funkcje: przedsiębiorcy, bufora, zarządcy dóbr i negocjatora. (Por. Tab.4)

Tabela 4. Rola decyzyjna i jej charakterystyka

Rola	Charakterystyka
Przedsiębiorca	Osoba, której zadaniem jest dążenie do wzmocnienia znaczenia przedsiębiorstwa na rynku.
Bufor	Osoba, której zadaniem jest niwelowanie niekorzystnych czynników wynikających z otoczenia dalszego (zmiany trendów, niestabilność przepisów prawa- niekorzystne zmiany, klęski żywiołowe itd.).
Zarządca dóbr	Osoba, która jest sprawiedliwa, racjonalna, ale też nastawiona na zysk
Negocjator	Osoba, która może być zarówno wewnątrz grupy jak i na zewnątrz. Do jej zadań należy łagodzenie konfliktów, polityka kadrowa, negocjacje cen, warunki dostaw, terminy płatności itd. ³⁴

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji 8/2016, s. 4-5.

Rola menedżera w przedsiębiorstwie łączy w sobie wiele umiejętności z różnych zakresów wynikających zarówno z miękkich jak i twardych kompetencji. Współczesny menedżer to nie tylko zarządca, ale też przywódca, którego celem jest osiągnięcie sukcesów na

³⁴ L. Kiełtyka, Rola..., op. cit., s. 4-5.



polu wewnętrznym (w ramach struktur przedsiębiorstwa), jak i zewnętrznym (w przestrzeni publicznej). Rola jaką ma obecnie do spełnienia menedżer jest bardzo trudna i tylko najlepsi potrafią sprostać jej w pełni.

Schemat 5. Rola menedżera w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji 8/2016, s. 4-5.

Kolejnym czynnikiem kształtującym menedżera, jego wartość dla przedsiębiorstwa są kompetencje. W literaturze podmiotu są definiowane różnorodnie, mimo, że w każdej z nich powtarza się trzy główne składowe, a są to: wiedza, umiejętności oraz odpowiedzialność³⁵.

Podążając za znawcami tematu kompetencje (competence) to zakres uprawnień, obowiązków, pełnomocnictw i odpowiedzialności menedżera, a także zakres jego wiedzy i umiejętności:

- ✓ koncepcyjnych (współtworzenie strategii - prognozowanie i programowanie działań strategicznych, które dotyczą kierunków rozwoju firmy i jej miejsca oraz relacji z otoczeniem),
- ✓ administracyjnych (skuteczne - sprawne i efektywne kierowanie firmą, koordynowanie działań podległych zespołów i grup),
- ✓ technicznych (umiejętne wykorzystanie zasobów własnych - wiedza specjalistyczna, doświadczenie i sprawność w operowaniu rzeczami),
- ✓ organizacyjnych (kwalifikacje i kompetencje organizatorskie - znajomość zasad sprawnej organizacji i nowoczesnych technik organizatorskich),
- ✓ interpersonalnych (umiejętności miękkie z zakresu działań międzyludzkich - umiejętność współpracy z ludźmi i skutecznego motywowania do bardziej efektywnej pracy).

³⁵ Kompetencje menedżera, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje> (data odczytu: 20.10.2019)

Każdy menedżer powinien zdawać sobie sprawę, że awansując na wyższe szczeble zarządzania stopniowo maleje rola umiejętności twardych tj. technicznych i organizacyjnych, a wzrasta znaczenie umiejętności koncepcyjnych oraz administracyjnych³⁶.

Listę uniwersalnych kompetencji menedżerskich opracował Stephan Motowidło, amerykański psycholog polskiego pochodzenia. Wyróżnił on dziesięć umiejętności odpowiadających zadaniom, jakie wykonują kierownicy: przywództwo, praca w zespole, zdecydowanie, umiejętność prowadzenia negocjacji, organizacja, pomysłowość, energia i motywacja, odporność na stres, komunikacja pisemna i werbalna³⁷. (Por. Tab. 5)

Tabela 5. Kompetencje menedżera i ich charakterystyka

Kompetencje	Charakterystyka
Przywództwo	Osiąganie wraz z innymi i dzięki nim celów stawianych przed całym przedsiębiorstwem, poszczególnymi grupami i zespołami. Zarządzanie, kierowanie ludźmi zgodnie z podstawowymi funkcjami zarządzania w celu wykonywania określonych zadań - motywowanie podwładnych, kontrolowanie, ocenianie, szkolenie, korygowanie zachowań.
Praca w zespole	Współpraca w zakresie interpersonalnym. Współdziałanie z innymi, umiejętność stawianie interesów grupy i przedsiębiorstwa ponad własne, założone i nieświadome cele, okazywanie zainteresowania współpracownikom.
Zdecydowanie	Przejawianie inicjatywy oraz wykorzystywanie nadarżających się okazji.
Umiejętność prowadzenia negocjacji	Dążenie do kompromisu, umiejętność słuchania, bezstronność, zdolność do chłodnej obiektywnej oceny sytuacji.
Organizacja	Analityczne podejście do konfliktu, kryzysu, umiejętność tworzenia i oceny rozwiązań alternatywnych.
Pomysłowość	Analityczne podejście i kreatywne tworzenie rozwiązań.
Energia i motywacja	Konsekwencja w działaniu i pokonywaniu przeszkód.
Odporność na stres	Zdolność skutecznego działania pod presją.
Komunikacja pisemna	Prosty i zrozumiały sposób pisania, łatwość w stosowaniu urzędowego i specjalistycznego słownictwa.
Komunikacja werbalna	Prosty i zrozumiały sposób mówienia, łatwość w stosowaniu urzędowego i specjalistycznego słownictwa, łatwość w odczytywaniu sygnałów niewerbalnych jak np. mimika twarzy, czy ruchy ciała.

³⁶ W. Šmid, Boss leksykon, Wyd. Dr Lex, Kraków 2012, s. 232.

³⁷ K. Pająk, Kierownik..., op. cit. s.148-150.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Pająk, Kierownik w XXI wieku, Wyd. Elipsa, Warszawa-Poznań 2003, s.148-150.

Inne, często opisywane w literaturze przedmiotu nie mniej ważne umiejętności menedżerskie, to przede wszystkim: umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne³⁸. (Por. Tab.6)

Tabela 6. Kompetencje menedżerskie

Kompetencje	Charakterystyka
Umiejętności techniczne	Zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologiami zgodnie ze specyfiką danego działu bądź przedsiębiorstwa.
Umiejętności społeczne	Zdolność współpracy z ludźmi (a w tym np. empatia).
Umiejętności koncepcyjne	Zdolność do efektywnej koordynacji działań konkretnych grup i zespołów w przedsiębiorstwie.
Umiejętności interpersonalne	Zdolność do łatwego nawiązania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami, zdolność do osiągania efektu synergii w grupach i zespołach.
Umiejętności diagnostyczne	Zdolność do analitycznej, „trzeźwej” oceny sytuacji i jej konsekwencji.
Zdolność komunikowania się	Zdolność do prostego i skutecznego przekazywania i przyjmowania informacji.
Umiejętności decyzyjne	Zdolność do skutecznego rozpoznania, zdefiniowania i oceny problemu, a także wyboru optymalnego rozwiązania.
Umiejętności gospodarowania czasem	Zdolność do sprawnego ustalania priorytetów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, delegowanie zadań i uprawnień.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2007, s. 20-26.

Na uwagę zasługuje również zestawienie zaprezentowane przez R.W. Griffina, który za najważniejsze uważa następujące zachowania przywódcze:

- ✓ skoncentrowane na zadaniach – ustalanie zakresów kwalifikacji, kompetencji i działań oraz procedury na danym stanowisku pracy,
- ✓ skoncentrowane na pracownikach – sprawne kierowanie zespołem dla osiągnięcia optymalnych efektów, motywowanie i współdziałanie,

³⁸ R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit, s. 55-57.

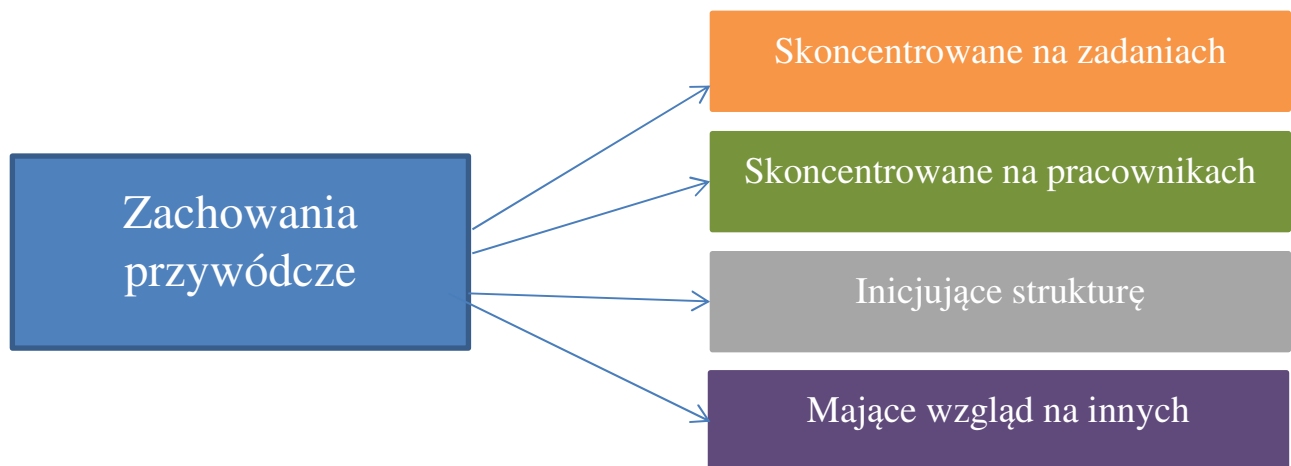


- ✓ inicjujące strukturę – sprawna, wielokierunkowa komunikacja dla realizacji zadań i celów przedsiębiorstwa,
- ✓ mające wzgląd na innych – empatia w kontaktach z podwładnymi³⁹. (Por. Schemat 6)

Skuteczność menedżera zależy od wielu czynników i zdarzeń. Należą do nich przede wszystkim większa świadomość swoich mocnych i słabych stron, ale też umiejętne wykorzystanie tej wiedzy, oraz wielokierunkowa informacja, a w tym może i najważniejsza, informacja zwrotna. Każdy dobry menedżer powinien sprawnie poruszać się na wszystkich polach związanych z komunikacją i pracą w zespole, także wielonarodowym i wielokulturowym. Do powyższego zestawienia należy jeszcze dodać kwestie związane z zarządzaniem zmianą i pracą w stresie.

W ten sposób można zdefiniować skutecznego i efektywnego menedżera. Jednak zawsze należy pamiętać, że każde przedsiębiorstwo jest inne i może wymagać od menedżera także innych predyspozycji, umiejętności i cech, dla osiągnięcia znaczących efektów w pracy na stanowiskach zarządczych.

Schemat 6. Zachowania przywódcze wg R. W. Griffina



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2007, s. 562-565.

1.3 Menedżer a wyzwania współczesnego rynku

Współczesny rynek zdeteminowany jest przez światowe trendy takie jak: globalizacja i rewolucja technologiczna. W decydujący sposób wpływają one na kierunki rozwoju i zmian w gospodarce, a co za tym idzie na metody zarządzania w przedsiębiorstwach na całym świecie. Globalizacja spowodowała zatarcie się różnic związanych z odległością, czasem,

³⁹ R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit, s. 562-565.

zatrudnieniem, pochodzeniem itp. Ograniczenia, które do tej pory w znaczący sposób wpływały np. na wielkość strefy działania przedsiębiorstw, brak łatwego dostępu do wiedzy, technologii, surowców i pracowników, a także bariery językowe, kulturowe, czy czasowe powodowały, że przedsiębiorstwa działały bardziej lokalnie, strefowo niż ogólnosiwiatowo. Rozwój internetu, i szeroko zakrojona rewolucja technologiczna spowodowały, że przedsiębiorstwa musiały przejść głęboką transformację.

Przemiany objęły nie tylko sposób działania przedsiębiorstw, ale także znacząco wpłynęły na rolę i metody zarządzania menedżerów, którzy obecnie muszą mierzyć się ze zdecydowanie większymi wyzwaniami niż te, które stały jeszcze przed ich kolegami dwadzieścia czy trzydzieści lat temu.

Efekty, jakie wywołuje globalizacja i rewolucja technologiczna doskonale widać w zmianach, które następują w funkcjonowaniu gospodarek.

Zmianie ulegają role i strefy oddziaływań poszczególnych działów i gałęzi. Wprowadzane zostają nowe rozwiązania z zakresu technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), które znacząco wpływają również na wielkość i jakość zatrudnienia powodując zmiany w strukturze sektorowej i zawodowej. Wywierają niebagatelny wpływ na organizację i funkcjonowanie obecnych przedsiębiorstw. Dominującą rolę zaczęła odgrywać nie ilość czynnika pracy, lecz jego jakość. Proces transformacji od cywilizacji przemysłowej do informacyjnej oraz przemiany cywilizacji naukowo-technicznej stymuluje przedsiębiorstwa do poszukiwania nowego modelu zarządzania, zdobywania wiedzy i tworzenia know-how, łączącego wysoką specjalizację z kreatywnością, który przystosowany będzie do budującego się nowego modelu zatrudnienia.

Globalizacja, integracja gospodarcza i nowoczesne technologie diametralnie wpłynęły na tempo rozwoju i zmian w gospodarkach. Powstały przedsiębiorstwa globalne – wielkie korporacje obejmujące zasięgiem cały świat, a także całe mnóstwo mniejszych, ale działających np. na całych kontynentach⁴⁰.

Obecna dynamika rynku znacząco różni się od tej, która występowała jeszcze kilka dekad temu. Wtedy dominowało wolne tempo zmian, przewidywalność posunięć konkurencji i lokalność rynków. Wszystko to powodowało, że menedżerowie nie przywiązywali zbyt dużej uwagi do tempa i sposobu pracy oraz relacji z pracownikami. W przedsiębiorstwach generalnie dominował twardy model zarządzania.

⁴⁰ D. Kotlorz, Współczesny rynek pracy. Wybrane problemy, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 9.



Od dwudziestu lat rynek przechodzi gruntowną transformację od klasycznego kapitalizmu do gospodarki opartej na wiedzy.

W dobie globalizacji i wielkich międzynarodowych koncernów, niezwykle ważnym elementem związanym z pracą menedżera jest umiejętność zarządzania zespołem wielokulturowym. Dbałość o relacje, atmosferę i znalezienie wspólnego podłoża porozumienia dla często bardzo odmiennych systemów wartości, przyzwyczajęń, a nawet animozji o charakterze nacjonalistycznym. Rola menedżera w tym zakresie ma wymiar wręcz strategiczny dla możliwości rozwoju organizacji. Celem menedżera jest tutaj stworzenie pomostu międzykulturowego.

Do kwestii związanych z zarządzaniem wielokulturowym należy dodać jeszcze zarządzanie wiekiem, z którym menedżerowie XXI wieku dodatkowo muszą się mierzyć.

Współcześni menedżerowie stają przed problemem jakie niesie zarządzanie przedsiębiorstwem wielopokoleniowym. Wykorzystanie różnorodności wiekowej, potencjału poszczególnych pokoleń, stworzenie warunków zapewniających efektywną współpracę pomiędzy generacjami stanowi nie lada wyzwanie dla każdego menedżera. Każda z tych grup kieruje się innym systemem wartości, podejściem do pracy i hierarchią potrzeb. (Por.Tab. 7).

Tabela 7. Generacje tworzące kapitał ludzki w przedsiębiorstwie

Generacja	Charakterystyka
Pokolenie baby-boomers	Osoby urodzone między 1949 a 1963 rokiem.
Pokolenie X	Osoby urodzone między 1964 a 1979 rokiem.
Pokolenie Y	Osoby urodzone między 1980 a 1994 rokiem.
Pokolenie Z	Generacja najmłodsza obejmująca osoby urodzone po 1995 roku, dopiero wkraczająca na rynek pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Bombiak, Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, UPH, Siedlce 2016, s.67.

Każde pokolenie wymaga innego podejścia. Jeśli przedsiębiorstwo chce pełni wykorzystać ich potencjał i umiejętności musi przystosować w optymalny sposób system zarządzania⁴¹.

Zarządzanie wielopokoleniowym zespołem złożonym z przedstawicieli różnych generacji, w tym X, Y, Z i 50+ to ogromne wyzwanie stawiane przed współczesnym menedżerem i przedsiębiorstwem. Umiejętność wykorzystania atutów każdego pokolenia

⁴¹ E. Bombiak, Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, UPH, Siedlce 2016, s. 67.



i stworzenie dogodnych warunków dla ich efektywnej współpracy. Współpraca międzypokoleniowa pozwala bowiem na wymianę doświadczeń oraz wzajemne uczenie się od siebie, a zatem przyczynia się do wzrostu potencjału najbardziej wartościowego kapitału, jakim dysponują współczesnej przedsiębiorstwa, czyli kapitału ludzkiego.

Pracownicy pokolenia Y i Z są kreatywni, ale brakuje im doświadczenia. Z kolei pokolenia X i baby-boomers mają ogromne doświadczenie, ale zdecydowanie gorzej posługują się nowoczesną technologią i często nie znają języków, co utrudnia im poruszanie się w środowisku międzynarodowym. Gorzej też reagują na zmiany.

Skuteczny menedżer musi pamiętać o potencjale każdej z grup, tak aby tworzyć efektywne i sprawne zespoły. Obecnie przedsiębiorstwa o tak różnym potencjale, a w związku z tym i różnym podejściu do pracy mają niewątpliwie duże szanse na osiągnięcie efektu synergii. Jednak dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa potrzebne jest zrozumienie odmienności i potrzeb poszczególnych grup pokoleniowych. Warunkiem niezbędnym jest dopasowania instrumentów zarządzania tak, by możliwe było wykorzystanie talentów i mocnych stron nie tylko każdej generacji, ale też i każdej osoby.

Obecnie stawia się przed menedżerami zupełnie nowe wyzwania, zmuszając ich do weryfikacji dotychczasowego stylu i sposobu zarządzania. W XXI wieku od menedżerów oczekuje się cech, które czynią ich:

- ✓ trenerem dążącym do stworzenia zwycięskiej drużyny,
- ✓ mentorem pomagającym w zdobywaniu wiedzy,
- ✓ graczem w zespole,
- ✓ opiekunem kreatywnej grupy twórczej,
- ✓ administratorem mającym pieczę nad całością⁴².

Wielu znawców tematu zwraca także uwagę na inne aspekty oddziaływania globalizacji, np. wielokulturowość zespołów, skrócenie dystansów itd. i jej wpływ na dynamikę i charakterystykę pracy menedżerów.

Podobnie kwestie nowoczesnego zarządzania traktuje J. Welch. Prezentuje umiejętności jakimi powinien posługiwać się w pełnieniu swoich funkcji zarządczych każdy dobry menedżer, tzn. umieć pracować z zespołem, budować swoją pozycję, autorytet i uznanie, tworzyć kreatywny, zmotywowany zespół ludzi chętnych do pracy na zysk firmy, budować siłę przedsiębiorstwa, również dzięki wzmacnianiu i codziennym utrwalaniu w świadomości zespołu misji i wizji firmy. Poza tym zwraca on uwagę na kompetencje z zakresu

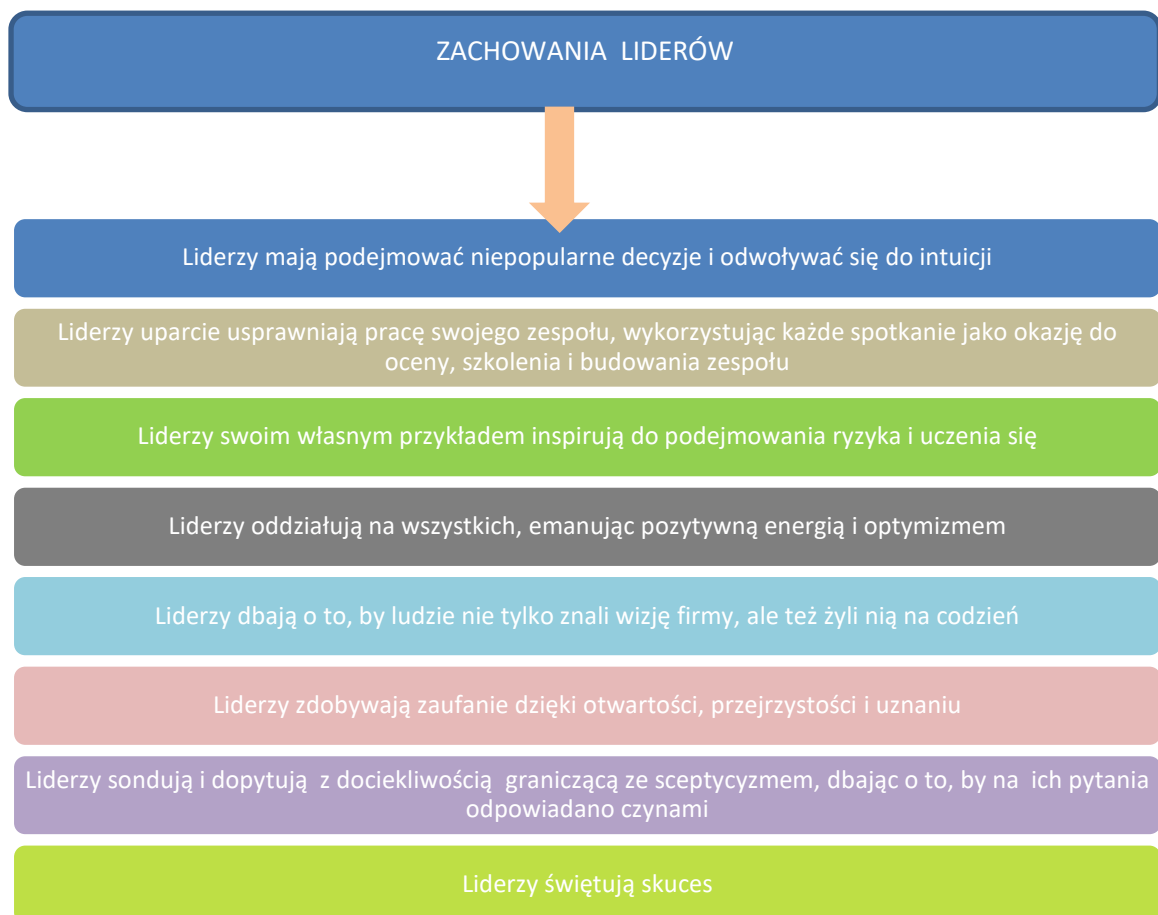
⁴² B. R. Kuc, M. Żemigala, Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania, One Press, Gliwice 2016, s. 5.



skomplikowanych relacji międzyludzkich tj. zdolności do podejmowania trudnych decyzji, także w zakresie zwalniania i karania pracowników niespełniających oczekiwań menedżera i zarządu, ale też kontrolowania i nadzorowania działań zespołu. (Por. Schemat 7)

Każdy człowiek jest inny. Jeden jest doskonałym pracownikiem (podwładnym), lubi pracować w grupie, realizować zadania stawiane przed nim przez szefa, ale nie widzi się w roli menedżera. Przeraza go wizja, że miałby wziąć odpowiedzialność za zespół i jego wyniki. Drugi natomiast czuje się jak ryba w wodzie, kiedy może rozwijać swoje kompetencje właśnie w zakresie zarządzania. Każdy jest inny, dlatego też szukając menedżera należy też wziąć pod uwagę naturalne, wrodzone cechy potencjalnego kandydata⁴³.

Schemat 7. Zachowania liderów współczesnych organizacji wg J. Welcha



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005, s. 83-101.

J. Welch wskazał również na kilka zasad, którymi powinni kierować się współcześni menedżerowie, dbający o wysoką wydajność swoich zespołów⁴⁴. (Por. Tab. 8)

⁴³ J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005, s. 81.

⁴⁴ J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005, s. 85-96.

Tabela 8. 8 zasad dotyczących zarządzania dla menedżerów

Zasady	Opis
ZASADA 1	Przy obsadzaniu stanowisk należy zwracać uwagę na ich predyspozycje, kwalifikacje i kompetencje. Wspierać, doceniać i promować tych, którzy osiągają wyniki a usuwać tych, którzy się nie nadają do danej pracy. Zawsze należy szkolić, ale też konstruktywnie krytykować, tak aby mogli osiągać lepsze wyniki. Należy również dbać i pielęgnować ego, rozbudzać poczucie pewności siebie – umiejętne budowanie pewności siebie u pracowników pomaga im w przekraczaniu granic i osiągnięciu dużo lepszych wyników. To siła napędowa zespołów ukierunkowanych na zwycięstwo.
ZASADA 2	Należy nieustannie przypominać pracownikom o wizji przedsiębiorstwa, aby utrwałać wśród pracowników jej charakter
ZASADA 3	Należy zawsze zarażać entuzjazmem. Tylko energiczny, pozytywnie nastawiony menedżer jest w stanie kierować zespołem lub przedsiębiorstwem pełnym energicznych ludzi o pozytywnym nastawieniu.
ZASADA 4	Należy zawsze dbać o swój wizerunek. Liderzy cieszą się zaufaniem tylko wtedy, gdy są sprawiedliwi, przejrzysti, otwarci i dotrzymują słowa. Zdobywają i budują zaufanie, okazując uznanie tym, którzy na to zasługują. Mają za zadanie wydobywać z ludzi to, co w nich najlepsze.
ZASADA 5	Należy umiejętnie i efektywnie kierować zespołem.
ZASADA 6	Należy umiejętnie zadawać pytania. W czasie każdej rozmowy powinien pytać: „A co, jeśli?“, „A dlaczego by nie?“, „Jak to możliwe?“. Pytania prowokują do dyskusji i są często przyczyną powstawania innowacyjnych rozwiązań. Są motorem napędowym zespołu, przedsiębiorstwa.
ZASADA 7	Należy cały czas się rozwijać. Tylko wtedy pracownicy będą chętnie sami eksperymentowali i pogłębiali swoją wiedzę.
ZASADA 8	Należy zawsze chwalić sukcesy, komentować je i traktować jak doniosłe wydarzenia. Docenianie sukcesów to nieocenione źródło motywacji pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005, s. 85-96.

Zarządzanie, wytyczanie kierunków i celów przedsiębiorstwa jak nigdy do tej pory, należą do zadań menedżerów. Muszą być one zatem oparte na umiejętności tworzenia wizji przyszłych zdarzeń, przewidywaniu zmian na rynku i odpowiednim poziomie kompetencji.

W uczących się organizacjach menedżer staje się główną siłą napędową i sprawcą, powinien on mieć świadomość, że to od niego i od jego wiedzy i decyzji zależy nie tylko jakość



życia w przedsiębiorstwie, którym zarządza, ale przede wszystkim jego przeżycie i ewentualny rozwój.

Według znawców tematu nie ma jednej złotej recepty na bycie skutecznym menedżerem, ale każdy menedżer dążąc do sukcesu powinien nieprzerwanie analizować potrzeby podległego mu zespołu, przedsiębiorstwa w zakresie zachowań organizacyjnych.

Pamiętać należy również o tym, że menedżerowie XXI wieku cały czas są pod silną presją otoczenia (zarządu, pracowników i rynku) i zmian jakie codziennie zachodzą. Muszą umieć radzić sobie ze stresem i jego skutkami oraz nauczyć się zarządzać w zmianie. Już Heraklit powiedział, że „Nic nie jest trwałe oprócz zmiany”, a XXI wiek pokazuje nam to aż nazbyt dobitnie. Zmiany zachodzą szybko i narastają gwałtownie. Internet, dostęp do informacji zmienia oblicze wielu przedsiębiorstw i rynków. Zmiany dotyczą państw, sektorów systemów, zespołów, a nawet poszczególnych pracowników. Filozofia przygotowania i wprowadzania zmiany generalnie pozostaje niezmienna. Jednak całkowitemu przemodelowaniu uległ sposób zarządzania i instrumenty jakimi może posługiwać się skuteczny menedżer XXI wieku.

Wiele wyzwań, zagrożeń, ale też i satysfakcji z dobrze wykonanej pracy niesie ze sobą nowoczesna gospodarka globalna.

1.4 Skuteczność i efektywność pracy menedżera

Otoczenie, a co za tym idzie warunki, w jakich działają organizacje funkcjonujące na rynku zmieniają się nieustannie i bardzo dynamicznie. W efekcie czego cały czas modyfikacjom podlegają nie tylko style efektywnego zarządzania, ale także instrumenty służące do skutecznego ich osiągnięcia.

Współczesne przedsiębiorstwa chcąc nadążać za rozwijającą się konkurencją, pragnące skutecznie budować swoją przewagę rynkową w XXI wieku potrzebują menedżerów o znacznie większej kreatywności, którzy właściwie rozumieją istotę i charakter zmian zachodzących na rynku i potrafią w elastyczny sposób reagować adekwatnie do potrzeb. Bezdyskusyjnie muszą traktować pracowników, jako najważniejszy majątek firmy, nie tylko w sferze intelektualnej, ale również w zakresie kompetencji, umiejętności i zaangażowania, tak aby mogli oni uczestniczyć i pełnić decydującą rolę w końcowym sukcesie firmy. Konieczne zmiany w stylu kierowania obejmują obecnie także te techniki i narzędzia zarządzania, które w znacznie



większym niż dotychczas stopniu stawiają na zaangażowanie, samodzielność i elastyczne wykorzystanie potencjału każdego pracownika w rozwój przedsiębiorstwa⁴⁵.

Nowe wyzwania, które są konsekwencją dynamicznych zmian dokonujących się we współczesnej rzeczywistości rynkowej wymagają od menedżerów ciągłego rozwoju własnych umiejętności i kompetencji, stałego śledzenia nowych trendów i narzędzi, które się systematycznie pojawiają się na rynku a przede wszystkim elastyczności w wykorzystaniu całej posiadanej i nieustannie uzupełnianej wiedzy, stosownie do okoliczności i zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Współczesny menedżer nie może myśleć liniowo, czy rutynowo, powinien spoglądać na dane zagadnienie z różnych perspektyw i myśleć kreatywnie. W natłoku zadań do wykonania musi umieć znaleźć czas na spokojne zastanowienie się nad sensem i zasadnością konkretnych działań:

- ✓ Refleksyjny sposób myślenia. Próba zrozumienia własnego stylu działania, ale też i innych pracowników. Bezmyślne i bezrefleksyjne podejście do swoich obowiązków pozbawia okazji do pozyskania nowej wiedzy, płynącej z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego danego przedsiębiorstwa. Refleksyjny menedżer potrafi myśleć nie tylko o przyszłości, ale również nie zapominają o przeszłości – uwarunkowaniach, relacjach, pracownikach. Pamiętają, o źródłach i korzeniach przedsiębiorstwa, wizji i celach.
- ✓ Analityczny sposób myślenia. Rozczłonkowanie problemów i podział ich na części proste jest jedną z ważniejszych umiejętności współczesnego menedżera i znajduje praktyczne zastosowanie w każdej dziedzinie zarządzania. W tak głębokiej analizie menedżer powinien zawsze rozpatrywać nie tylko informacje pozyskane z różnego rodzaju zestawień i wskaźników, ale też rozpatrywać czynniki trudno mierzalne. Dzięki tak szczegółowym analizom skuteczny menedżer może zweryfikować np. efektywność złożonych, wielozadaniowych procesów w przedsiębiorstwie.
- ✓ Otwarty sposób myślenia. Perspektywa globalna niesie ze sobą swoistego rodzaju uniformizację i homogenizację procesów, zadań i metod działania, co nie jest najlepszym sposobem myślenia rozwojowych, współczesnych menedżerów. Perspektywa globalna podkreśla różnorodność, ale też zaciera lokalne różnice kontekstów zarządzania. (Por. Tab. 9)

⁴⁵ Umiejętności menedżera, <http://kdkinfo.pl/skuteczność-menedżera-dynamicznie-zmieniającej-się-rzeczywistości-rynkowej-poziomie-kluczowych-cech-umiejętności/> (data odczytu: 23.11.2019).



Tabela 9. Perspektywa myślenia. Od globalnej do otwartej⁴⁶

Perspektywa globalna	Perspektywa otwarta
Jednolity obraz rynków, wartości i praktyk menedżerskich. Zanika wyjątkowość różnic regionalnych.	Różnorodność, odmienność i lokalność. Nacisk na wyjątkowość. Wrażliwość na zmieniające się lokalne warunki.
Globalny wynik ekonomiczny. Nacisk na wynik sumaryczny. Traci na znaczeniu wynik regionu.	Lokalny efekt jest najważniejszy. Skutki działalności wywierane na lokalny rynek są najważniejszym wskaźnikiem efektywności przedsiębiorstwa. Liczą się lokalne, nowe, społeczne i ekonomiczne wartości.
Przedsiębiorstwa globalne nie przywiązują wagi do lokalnego oddziaływania. Liczy się tylko odpowiedzialność za działania całości.	Przedsiębiorstwa poczuwają się do odpowiedzialności za lokalny wymiar swoich działań.
Podróżując po świecie widać zamazywanie różnic wynikających ze specyfiki danego regionu.	Podróżując można zauważyć regionalne różnice i troskę o ich przetrwanie. Pluralizm poglądów na świat.
Globalizacja - świat to globalna wioska - jedna kulturową całość.	Regionalność - świat to mozaika - każdy element ma wyraźnie zaznaczone granice ⁴⁷

Zródło: Opracowanie własne na podstawie J. Glosing, H. Mintzberg, Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?, Harvard Business Review Polska, 2004, nr 10, s. 64.

- ✓ Kooperacyjny sposób myślenia. Współczesny sposób rozumienia roli menedżera stawia go na nie samym szczycie piramidy zarządzania, ale na pozycji obserwatora. Zadaniem współczesnego menedżera jest natychmiastowe dostrzeganie problemów, konfliktów i zagrożeń, a następnie szybkie i skuteczne eliminowanie zagrożeń. Aby skutecznie działać w środowisku korporacyjnym współczesny menedżer musi zwracać baczną uwagę na relacje w przedsiębiorstwie, którym kieruje. Stojąc wewnątrz organizacji, a nie na jej szczycie może być w nie głęboko zaangażowany i pojmować przedsiębiorstwo nie jako zbiór zasobów i aktywów, które można dowolnie konfigurować, redukować, wzbogacać, lecz jako całość – ludzką, intelektualną i zasobową. (Por. Tab. 10)

Tabela 10. Dwa sposoby zarządzania

Zarządzanie heroiczne (oparte na własnym „ja”)	Zarządzanie uspołecznione (oparte na współpracy)
Menedżerowie to kasta wybranych. Nic ich nie łączy z ludźmi, którzy tworzą produkty i świadczą usługi.	

⁴⁶ J. Glosing, H. Mintzberg, Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?, Harvard Business Review Polska, 2004, nr 10, s. 64.

⁴⁷ J. Glosing, H. Mintzberg, op., cit., s. 64.



Pnać się po szczeblach w przedsiębiorstwie zyskują na randze. Zdobywając szczyt uosabiają całą firmę.	Menedżerowie są ważni tylko w sferze w jakiej pomagają zespołowi i innym pracownikom w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo to zintegrowana, interaktywna sieć połączeń, a nie pionowo zorganizowana struktura. Menedżer działa w zakresie zarówno poziomym jak i pionowym.
Tworzą i narzucają swoją wizję i strategię innym pracownikom nie biorąc pod uwagę ich pomysłów.	Strategie podlegają ciągłemu doskonaleniu. Wyłaniają się i zmieniają dzięki inicjatywie pracowników.
Do pracowników należy jedynie wdrożenie w przedsiębiorstwie pomysłów menedżera. Narzucanie rozwiązań powoduje opór wśród pracowników, co stanowi dużą przeszkodę we wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie.	Pracownicy biorą czynny udział we wprowadzaniu zmian.
Zarządzanie polega na podejmowaniu decyzji i dystrybucji zasobów (w tym zasobów ludzkich), a ten styl oznacza, że zarządzanie opiera się na badaniu twardych danych zawartych w sprawozdaniach.	Zarządzanie polega przede wszystkim na motywowaniu i angażowaniu pracowników. Pobudzaniu i inspirowaniu.
Tylko menedżerowie otrzymują gratyfikacje za poprawę wyników przedsiębiorstwa. Na uznanie zasługują tylko wyniki mierzalne, np. wzrost sprzedaży, a zwłaszcza zyski akcjonariuszy.	Nagrządzany jest cały zespół, nie tylko menedżerowie. W systemie zarządzania nie liczą się jedynie liczby, ale też cechy niemierzalne jak np. wartości.
Przywództwo jest narzucane innym pracownikom przedsiębiorstwa.	Przywództwo to zaufanie i szacunek zdobywany w oczach innych ⁴⁸

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Glosing, H. Mintzberg, Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?, Harvard Business Review Polska, 2004, nr 10, s. 64.

- ✓ Operacyjny sposób myślenia. W myśleniu operacyjnym chodzi przede wszystkim o dobre rozpoznanie otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Do zadań menedżera należy weryfikacja i podejmowanie decyzji, oczywiście przy zaangażowaniu wszystkich członków zespołu bądź przedsiębiorstwa. Stworzenie jasnej misji i wizji w jakim kierunku ma zmierzać przedsiębiorstwo i przekonać o jego słuszności współpracowników. Ważne jest też to, aby menedżer umiał dostrzegać pojawiające się zmiany nie tylko na rynku lokalnym, ale też i globalnym. Aby potrafił je prognozować, ale bez popadania w obsesję zmieniania wszystkiego. Menedżer powinien umieć też dostrzegać równowagę pomiędzy zmianą a częściami stałymi w przedsiębiorstwie, aby nie zatracić trzeźwej oceny sytuacji.

⁴⁸ J. Glosing, H. Mintzberg, op., cit., s. 64.



Stałe elementy pozwalają na zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa, na których skuteczny menedżer powinien opierać rozwój organizacji⁴⁹.

Skuteczny menedżer nie musi być przywódcą. Guru zarządzania Peter Drucker, autor ponad dwudziestu artykułów opublikowanych w HBR, przedstawia, że najlepsi dyrektorzy firm i instytucji non-profit, z którymi współpracował w ciągu swojej wieloletniej praktyki zawodowej, nie byli stereotypowymi przywódcami. Byli wśród nich zarówno ekstrawertycy i samotnicy, ludzie wyrozumiali i surowi, hojni i skąpi.

P. Drucker uważał, że ich sekret tkwił w efektywności i polegał na stosowaniu ośmiu praktyk postępowania. (Por. Tab. 11). Zadawali sobie pytania: „Co należy zrobić?” i „Co jest dobre dla firmy?”. Opracowywali plany działania. Brali na siebie odpowiedzialność za decyzje i za komunikację. Skupiali uwagę raczej na okazjach niż na kłopotach. Prowadzili efektywne narady. Myśleli i mówili „my” zamiast „ja”⁵⁰.

Pierwsze dwa sposoby postępowania zapewniają menedżerom niezbędną wiedzę, a następne cztery pomagają im przekształcić posiadaną wiedzę w skuteczne działania na rzecz przedsiębiorstwa. Ostatnie dwa wyzwalają w pracownikach i menedżerach społeczną, osobistą odpowiedzialność za swoje miejsce pracy.

Skuteczni menedżerowie wiedzą, że mając autorytet zdobyty dzięki zaufaniu, jakim się cieszą wśród pracowników przedsiębiorstwa mogą skutecznie i efektywnie zarządzać. Myśląc o potrzebach przedsiębiorstwa i o stojących przed nim okazjach skuteczny menedżer potrafi dostrzec szanse i zaangażować pracowników do osiągnięcia postawionego celu. A ci zanim zaczną myśleć o własnych potrzebach i okazjach będą działać dla dobra przedsiębiorstwa.

Tabela 11. 8 praktyk postępowania wg P. Druckera

8 praktyk postępowania wg P. Druckera	
I PRAKTYKA	Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa
II PRAKTYKA	Innowacyjność
III PRAKTYKA	Produktywność
IV PRAKTYKA	Zasoby fizyczne i finansowe
V PRAKTYKA	Rentowność
VI PRAKTYKA	Wydajność menedżerów i ich rozwój
VII PRAKTYKA	Wydajność pracownika i jego stosunek do pracy

⁴⁹ B. R. Kuc, M. Żemigala, op., cit., s. 177.

⁵⁰ P. F. Drucker, Praktyka zarządzania, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2017, s. 79.



VIII PRAKTYKA

Odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa

Zródło: Opracowanie własne na podstawie P. F. Drucker, Praktyka zarządzania, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2017, s. 79.

P. Drucker wskazuje jeszcze na dziewiąty sposób postępowania, który jest według niego tak ważny, że nadaje mu rangę zasady: „Najpierw słuchaj; zabieraj głos jako ostatni”⁵¹.

Podsumowując, nowoczesny menedżer to osoba zarządzająca grupą ludzi, kompetentna, posiadająca umiejętności organizacyjne, sięgająca po oryginalne metody usprawniające skuteczność i efektywność zarządzania. Jednak skuteczny menedżer powinien przede wszystkim umieć pracować z grupą i w grupie, współdziałać z ludźmi, traktować swoich podwładnych na równi ze sobą, doceniać ich wkład w rozwój i sukcesy przedsiębiorstwa. Powinien roztaczać aurę wzajemnego zaufania oraz umiejętnie rozwiązywać konflikty pojawiające się w relacjach.

W ciągu kilku ostatnich dekad wprowadzono i rozwinięto wiele metod zarządzania przedsiębiorstwem, ale to od menedżerów i ich predyspozycji, umiejętności, kwalifikacji i kompetencji zależy skuteczność danego modelu⁵².

⁵¹ Skuteczność menedżera, <https://manager.money.pl/akademia-managera/artukul/od;czego;zalezy;skutecznoc;menedzera,81,0,87483.3.html> (data odczytu: 23.11.2019).

⁵² D. Tybińkowski D., A. Kazura, Charakterystyka nowoczesnego menedżera, SPG (21), nr 1, 2005, s.1.



Rozdział 2

Kobieta-matka w roli menedżera – bariery i wyzwania

2.1 Cechy osobowościowe menedżera – kobieta/mężczyzna

W dobie dynamicznego rozwoju gospodarczego i technologicznego oraz globalizacji lawinowo wzrasta zapotrzebowanie na wysoko wykształconych, kompetentnych menedżerów. Zgodnie z wymogami współczesnego rynku wzorcowy typ menedżera powinien odznaczać się postawą zorientowaną na sukces działu bądź przedsiębiorstwa, którym kieruje. Najważniejszą cechą powinna być dla niego samorealizacja. Skuteczny menedżer powinien posiadać wiele cech charakterystycznych dla osób chcących efektywnie kierować zespołem, budować prestiż i markę przedsiębiorstwa oraz generować konkretne zyski⁵³.

Współczesny menedżer powinien również umieć zarządzać emocjami, czasem, a przede wszystkim sobą. Stąd też jedną z coraz bardziej popularnych i poszukiwanych ostatnio przez pracodawców umiejętności jest zarządzanie kompetencjami, którego celem jest jak najbardziej efektywne wykorzystanie jakości kapitału ludzkiego oraz jego rozwoju. Coraz częściej kadra zarządzająca dostrzega i docenia wagę kompetencji pracowniczych. Dlatego też przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują osób, które potrafią identyfikować kluczowe kompetencje swoich podwładnych oraz znają metody umożliwiające odpowiednie wykorzystywanie ich dla rozwoju przedsiębiorstwa⁵⁴.

Kolejną pożądaną przez kadre zarządzającą kompetencją jest zarządzanie informacją. Kluczowa tutaj staje się kwestia umiejętnego pozyskiwania, przetwarzania i gromadzenia oraz wykorzystywania posiadanych już informacji oraz umiejętności osoby zarządzającej, polegające na sprawnym zarządzaniu nimi. Jest to obecnie jeden z głównych czynników stanowiących o konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, ponieważ umożliwia on uzyskanie znaczącej przewagi nad konkurencją i wygenerowanie zysków nieosiągalnych dla pozostałych przedsiębiorstw. Pozwala na przykład na obniżenie kosztów czy też wzrost sprzedaży⁵⁵.

Charakterystyczną wartością dla osób na stanowiskach kierowniczych jest umiejętne łączenie wielu różnych kompetencji naraz oraz ponadprzeciętna umiejętność myślenia długoterminowego oraz strategicznego. Wyraża się ona przede wszystkim w zdolności do przewidywania długofalowych skutków podejmowanych decyzji i działań. A ponadto,

⁵³ D. Tybińkowski, A. Kazura, op., cit., s. 1.

⁵⁴ W. Turkowska-Kucharska, Kobieta-menedżer w percepcji kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, PWSZ IAIiT Studia Lubelskie tom XII, Sulechów 2016, s. 74.

⁵⁵ J. Frąs, Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, nr 21, 2011, s. 30.



reagowaniu adekwatnie do sytuacji umożliwiających podjęcie z wyprzedzeniem stosownych działań zapobiegawczych w celu zachowania jak najlepszej pozycji na rynku. W dzisiejszym dynamicznie działającym biznesie oraz postępującym tempie zmian jest to według autorki kompetencja wręcz niezbędna wśród kadry zarządzającej⁵⁶.

Receptą na sukces każdego menedżera jest dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu, ciągły rozwój, poszerzanie horyzontów i szeroko pojętej wiedzy, umiejętność kreatywnego czerpania z doświadczeń innych.

Skuteczny menedżer powinien także umieć panować nad sobą i podległymi mu współpracownikami.

Jednak rozpatrując wszelkiego rodzaju kwestie dotyczące współczesnego menedżera wielu znawców tematu skupia się jedynie na cechach typu umiejętności, czy kwalifikacje zapominając o różnorodności jako jednym z wielu zmiennych mających wpływ na skuteczność menedżera. Jak się okazuje, w wyniku ostatnich badań, to płeć, jako jedna ze zmiennych, ma wymierny wpływ na generowanie zysków poszczególnych przedsiębiorstw. Jest czynnikiem odgrywającym coraz większą rolę w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Dzisiejszy biznes coraz bardziej potrzebuje takich cech jak intuicja, empatia, umiejętność współpracy i gry zespołowej, zorientowanie na relacje czy dostrzeganie, że to ludzie są głównym kapitałem firmy. Czyli wartości w potocznym rozumieniu uznawanych za „kobiece”.

Wynika to przede wszystkim ze zmian mających miejsce w globalnej gospodarce w ostatnich dwóch dekadach tj. upowszechnienie technologii IT, wdrażanie nowych form organizacji pracy (praca zdalna, zespoły projektowe, struktury sieciowe), zanik tradycyjnych hierarchicznych struktur na korzyść płaskich czy wejście na rynek pracy pokolenia Y, zmuszają menedżerów do rozwinięcia nowych umiejętności i form zarządzania. Powoli znika struktura hierarchiczna, a pojawiają się w to miejsce relacje i praca zespołowa. Stąd też przedsiębiorstwa coraz częściej oczekują od swoich menedżerów więcej cech kobiecych, np. empatii, umiejętności komunikowania się w różnorodnym zespole, kooperacji, pracy zespołowej, elastyczności i otwartości na częste zmiany⁵⁷.

Poza tym większy udział kobiet w zarządach firm pozytywnie wpływa także na poprawę ich funkcjonowania i wyniki finansowe. Widać to najlepiej w raportach z badań

⁵⁶ W. Turkowska-Kucharska, *Kobieta-menedżer...*, op., cit., s. 75.

⁵⁷ CBOS, *Raport z badania Kobiety w życiu publicznym*, 2013, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_028_13.PDF, (data odczytu: 27.12.2019).



przeprowadzonych m. in. przez Credit Suisse⁵⁸, Millward Brown⁵⁹ czy Deloitte⁶⁰. Badania odnoszących największe sukcesy marek „The Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands” prowadzone przez Millward Brown pokazały, że aż w 77% marek, znajdujących się w zestawieniu, w zarządach zasiadają kobiety. Wartość marki w zarządzie, której znajdują się kobiety wynosi średnio 27 miliardów dolarów, podczas gdy marki w zarządach, których zasiadają jedynie mężczyźni osiągają wartość o połowę niższą⁶¹. Z danych Credit Suisse wynika m.in., że średnia stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE-return on equity) w latach 2005-2011 dla przedsiębiorstw w zarządach, których zasiadała przynajmniej jedna kobieta wynosiła 16%, natomiast dla przedsiębiorstw w zarządach, których nie zasiadały kobiety wynosiła aż 4% mniej. Podobnie przedstawiają się dane odnośnie wzrostu dochodów netto. W przypadku przedsiębiorstw w zarządach, których zasiada m.in. jedna kobieta wzrost ten był średnio na poziomie 14%, podczas gdy w firmach typowo męskich wynosił 10%⁶².

Liczne badania pokazują, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mają inne preferencje związane ze stylem przywódczym, budowaniem swojej pozycji w organizacji oraz korzystaniem z władzy. Kobiety wykorzystują styl przywódczy oparty na budowaniu własnego autorytetu, mężczyźni – na działaniach transakcyjnych i racjonalnych⁶³.

Z raportu Deloitte „Kobiety i władza w biznesie” natomiast wynika, że kobiety częściej stosują narzędzia władzy oparte na perswazji, wyjaśnianiu czy angażowaniu, a mężczyźni na presji i tworzeniu koalicji.⁶⁴ Stąd też wprowadzanie w przedsiębiorstwie różnych typów zarządzania (np. tworzenie mieszanych zarządów) stymuluje rozwój i generuje wymierne zyski.

Jednak jak wynika z niezależnych badań różnice w stylach zarządzania nie są całkowicie odmienne. Kobieta menedżer i mężczyzna menedżer mają podobne zawodowe zdolności umysłowe i emocjonalne, a większość cech osobowości występuje zarówno u pań, jak i u panów

⁵⁸ Credit Suisse, Raport z badania, M. Curtis, *Gender Diversity and Corporate Performance*. Credit Suisse, 2012, https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf, (data odczytu: 20.12.2019)

⁵⁹ Deloitte, Raport z badania *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, Deloitte, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-e1-women-in-the-boardroom-a-global-perspective-fifth-edition.pdf>, (data odczytu: 21.12.2019).

⁶⁰ Milwardbrown, Raport z badania Równość płci a innowacyjność w gospodarce, News May 22, Milwardbrown, 2012, <https://pbn.nauka.gov.pl/polindex-webapp/browse/article/article-81071fad-be5b-4904-a70a-d5922443b0c>, (data odczytu: 21.12.2019).

⁶¹ M. Curtis, op. cit., s. 14.

⁶² J. Maj, Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze edukacji w obszarze STEM oraz w sferze przedsiębiorczości, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, rocznik 2013, nr 161, s. 184-185.

⁶³ Eagly H., Johannesen-Schmidt C., *The Leadership Styles of Women and Men*, *Journal of Social Issues*, 2001, s.783.

⁶⁴ Deloitte, Raport z badania Kobiety i władza w biznesie, 2012, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf, (data odczytu: 21.12.2019).



na tym samym poziomie. Różnice można jednak zaobserwować na poziomie emocji i cech behawiorystycznych, wynikających zwłaszcza z roli biologicznej i kulturowej w społeczeństwie. (Por. Tab. 12)

Tabela 12. Różnice menedżerskie – mężczyzna/kobieta

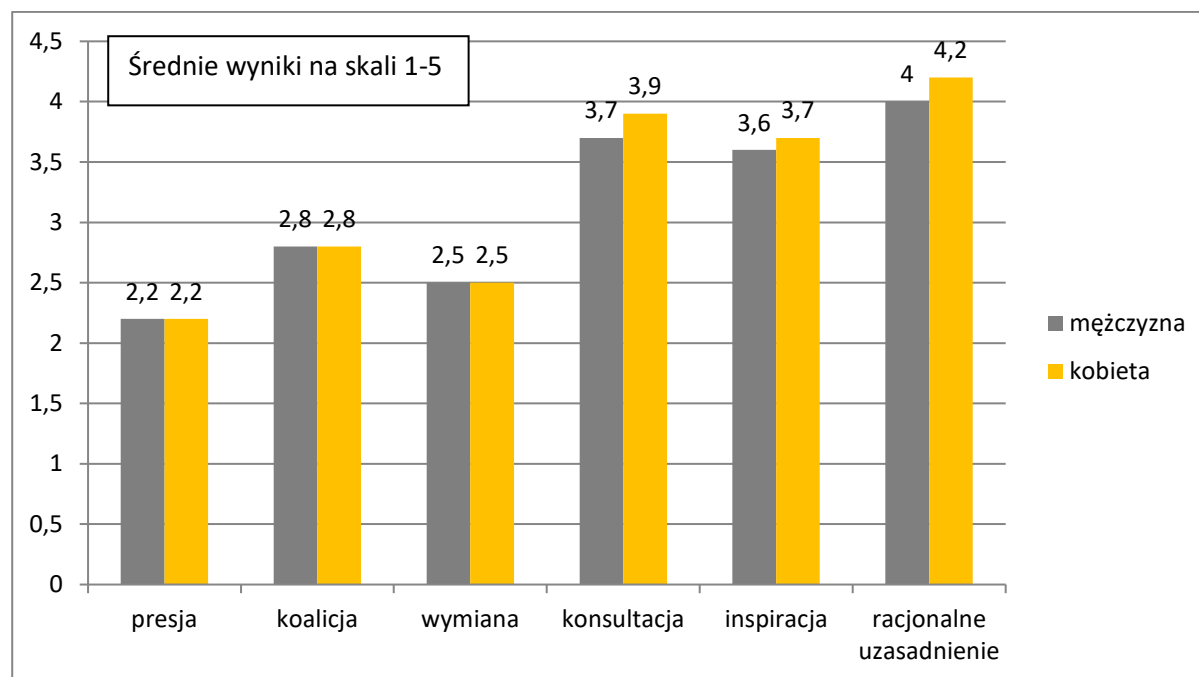
MEŹCZYZNA	KOBIETA
- męski styl zarządzania – autokratyczny, zadaniowy	- kobiecy styl zarządzania – interaktywny, demokratyczny
- gorszy słuch – „odporność” na sygnały z zewnątrz	- lepszy słuch – umiejętność słuchania zdania innych
- lepsza wyobraźnia przestrzenna	- lepsza pamięć wzrokowa
- w pracy liczą się liczby	- w pracy liczą się ludzie
- zorientowani na sukces, efekt, zysk	- zorientowane na wiedzę, nowinki naukowe
- celem jest wymierny zysk firmy	- celem jest osobista satysfakcja
- sprzedaż zdwersyfikowanych produktów na dużych rynkach	- Sprzedaż produktów na lokalnej niszy handlowej
- w miarę wzrostu kapitał pożyczony	- niski kapitał
- lepsze wycucie perspektywy i myślenie abstrakcyjne	- wolą problemy praktyczne i konkretne zadania
- zapamiętują informacje, które tworzą spójną formę lub mają konkretne znaczenie	- zapamiętują więcej informacji przypadkowych i nieistotnych
- preferują myślenie sekwencyjne, które jest hierarchiczne i liniowe, mają zdolności analityczne	- wyculone na wszystkie bodźce zmysłowe
- lepsza koordynacja "ręka-oko" przydatna w grach zespołowych	- postrzegają rzeczy we wzajemnych relacjach, myślą kontekstowo i holistycznie, mają zdolności syntetyczne
	- większa intuicja – lepiej odbierają subtelności na podstawie tonu głosu czy wyrazu twarzy
- lubią współzawodnictwo, są bardziej pewni siebie, mocniej wierzą w swoje siły	- większa zdolność do empatii
- na emocje reaguje głównie prawa półkula mózgu	- na emocje reagują obie półkule mózgu
- wyniosłość, arogancja, pewność siebie, zawyżone poczucie własnej wartości	- zachowawczość, wolniejsze podejmowanie ryzyka, unikanie ryzyka, zmniejsza asertywność w sytuacji zagrożenia
- przywiązuje większą wagę do finansów, statusu i prestiżu, zakresu władzy	- przywiązuje większą wagę do poczucia obowiązku, regulaminu, procedur i własnych przekonań

Zródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Obraz polskiego menedżera, przygotowanego przez Assessment System Poland oraz Mizgalska H., Wpływ edukacji na sposób zarządzania firmą przez kobiety na przykładzie Wielkopolski, Przegląd Organizacji 2007, nr 11, s. 34.



W wyniku przeprowadzonych przez niezależne instytuty badań można bez problemu zaobserwować różnice jakie niosą odmienne style zarządzania mężczyzn i kobiet oraz taktyki jakie wykorzystują. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni wykorzystują dwie spośród sześciu taktyk wpływania: racjonalne uzasadnienie (fakty) oraz konsultacje z innymi, czyli angażowanie do wspólnych działań. Są to taktyki bezpośredniej perswazji. (Por. Wyk. 1)

Wykres 1. Różnice płci w częstości stosowanych taktyk



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu Kobieta i władza przygotowanego przez Deloitte 2013, s. 13

Światowe badania wskazują również na inne przyczyny obecnego stanu rzeczy. Globalny kryzys finansowy, który miał swój początek w 2008 roku spowodował impas w zadaniowo-rywalizacyjnym sposobie zarządzania, który do tej pory dominował w większości przedsiębiorstw, a jest charakterystyczny właśnie dla mężczyzn⁶⁵. Obecnie zarówno opinia publiczna, jak i pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach oczekują większego udziału w zarządzaniu osób, które posiadają kompetencje z zakresu kapitału społecznego, związanymi z budowaniem więzi, wartości etycznych i elastycznością w działaniu, czyli cech charakterystycznych dla kobiet⁶⁶. Już Ch. Handy powiedział, że a tych samych stanowiskach najlepiej sprawdzają się osoby inteligentne, dobrze wykształcone, wysoko kwalifikowane i elastyczne. Muszą to być osoby potrafiące zrobić kilka rzeczy jednocześnie, bardziej

⁶⁵ J. Gerzema, Doktryna Ateny, Wyd. Studio EMKA, Jossey-Bass a Willey Imprint, 2014.

⁶⁶ Raport z badań Deloitte, Liderzy na dziś – Liderzy na jutro, 2015, s. 24.

zainteresowane doprowadzeniem pracy do końca niż własnym stołkiem, bardziej dbające o swój zasięg władzy i wpływy niż status. Osoby te powinny cenić instynkt i intuicję na równi z analizą i racjonalnym myśleniem, być w miarę potrzeby łagodne lub stanowcze, zdeterminowane, lecz łatwe w kontakcie, muszą być to osoby będące w stanie pogodzić wszystkie te przeciwieństwa. Jednym słowem powinny to być kobiety⁶⁷.

Jednak mimo tak jasno sprecyzowanych potrzeb i korzyści jakie może zyskać przedsiębiorstwo, a także pomimo, że kobiety stanowią ponad połowę ludności i siły roboczej zarówno w Europie jak i w Polsce⁶⁸ poziom ich aktywności zawodowej i odsetek zajmowanych przez nie stanowisk menedżerskich jest nieproporcjonalnie niższy niż mężczyzn.

Niecierpanie z zasobów, jakimi są kobiety można uznać za trwonienie talentów. Jak już wielokrotnie udowodniono, płeć jest jedną z wielu zmiennych wskazywanych w koncepcjach zarządzania różnorodnością dającą wymierny finansowy efekt wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Analizując styl zarządzania kobiet, oparty na partnerstwie, otwartości i zaufaniu, często odnosi się wrażenie, że jest on dla nich czymś zupełnie naturalnym (zapisanym w genach). Jest to wyjątkowy, typowy dla kobiet sposób kierowania, którego nie da się wyuczyć. To właśnie sprawia, że predyspozycje i naturalny, biologiczny potencjał, w pełni może być przez niewykorzystywany na wszystkich szczeblach zarządczych. Nawet element wrażliwości, który był traktowany do tej pory pejoratywnie wśród cech menedżerów, dziś jest dodatkowym atutem⁶⁹.

Włączenie kobiet do funkcji zarządczych w obecnej gospodarce opartej na wiedzy jest kolejnym krokiem, który pozwoli na zwiększenie konkurencyjności danych podmiotów oraz całej gospodarki.

2.2 Współczesny menedżer. Kobieta matka – wyzwania

Ważną rolę w rozważaniach na temat równości płci zajmuje kwestia stereotypów, definiowanych, jako skrótowe, mocno uproszczone, zabarwione wartościująco obrazy danej grupy ludzi, w tym kontekście - związane z płcią. Jacqueline Heinen i Stephane Portet nakreśliły obraz „konserwatywnego charakteru narodowego” Polaków, w którym kwestia kobieca jest niedoreprezentowana, a czasami pomijana w życiu publicznym, natomiast zamiast

⁶⁷ J. Gorzelany-Plesińska, Kobieta menedżer – struktura stanowisk kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach, UE w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 819, 2010, s. 61-62.

⁶⁸ Dane GUS 2018 – kobiety stanowią 52% populacji w Polsce, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosc,16,1.html> (data odczytu: 07.12.2019).

⁶⁹ W. Turkowska-Kucharska, Kobieta-menedżer..., op., cit., s. 78.



debaty obecne są wizerunki-szablony „matki-polki”, pełniące rolę opiekunki, zajmującej się jedynie ogniskiem domowym, która podejmowanie najważniejszych decyzji zostawia mężczyznom⁷⁰. Ten obraz jest niestety spójny z powszechnie funkcjonującymi (nie tylko w Polsce) stereotypami cech mężczyzn (samodzielność, łatwość podejmowania decyzji, niezawodność, wiara w siebie, asertywność i przywództwo), co pokrywa się ze wzorcami idealnych menedżerów, naukowców, itd⁷¹.

Kobieta, matka, menedżer od pokoleń musi walczyć o swoje prawa nie tylko w domu, rodzinie, ale przede wszystkim w miejscu pracy. Mimo aktywności ruchów feministycznych i uregulowań nawet w skali europejskiej⁷² nadal kobiety zderzają się z dyskryminacją i stereotypami.

A to właśnie prawo i edukacja powinny gwarantować kobietom równość, która obejmuje takie kwestie jak: równość w dostępie do edukacji, równość wobec prawa, równość płac, równość w dostępie do zatrudnienia, równość w dostępie do kształcenia zawodowego, równość w dostępie do awansu zawodowego, równość w zakresie warunków pracy, równość w zabezpieczeniu społecznym, równość w zabezpieczeniu zawodowym, równość w dostępie do urlopu macierzyńskiego i wychowawczego.

Tymczasem kobieta menedżer, nadal przez otoczenie traktowana jest jako kobieta sukcesu, piękna, ale samotna. Zadbana i elegancka, ale zimna i nieprzystępna. Wyzbyta uczuć, a kobiecość traktująca jak balast. Taki stereotyp kobiety menedżera jest utrwalany w zbiorowej świadomości nie tylko przez społeczeństwo, ale w głównej mierze dzięki mediom. Jest to jednak stereotyp, który nie ma odzwierciedlenia w rzeczywistości. Ponieważ, jak wynika ze statystyk, aż 80% kobiet na stanowiskach menedżerskich ma partnerów, dzieci, dom, więc wszystko to, co od wieków przypisywane jest szczęśliwej i spełnionej kobiecie. Niestety, aby ten stan osiągnąć kobieta musi dużo więcej poświęcić i mocniej walczyć o awans niż mężczyzna.

Kobieta musi nauczyć się godzić obowiązki zawodowe z tymi, które narzuca jej rodzina, np. opieka nad dziećmi, osobami starszymi, często niepełnosprawnymi i domem. Mężczyzna natomiast na ogół zajmuje się jedynie obowiązkami służbowymi. Kobieta jeśli chce spełniać się zawodowo, nadal potrzebuje sztabu osób do pomocy, gdyż kulturowo to właśnie ona - matka i żona, powinna zająć się kwestiami domowymi. Kobieta menedżer musi więc zadbać o dobrą

⁷⁰ J. Heinen, S. Portet, Religia, polityka i równość płci w Polsce. Końcowy raport badawczy podsumowujący projekt Religion, Politics and Gender Equality, Warszawa 2009, s. 13-17.

⁷¹ Raport PARP, op., cit., s. 27.

⁷² E. Zielińska, Przeciwdziałanie barierom awansu kobiet w prawie Unii Europejskiej, [w] Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawisk, A. Titkow (red.), Warszawa 2003.



nianię, sprzątaczkę, kucharkę, wtedy dopiero może zająć się własnym rozwojem zawodowym⁷³.

Z badań przytoczonych w książce H. Domańskiego „Zadowolony niewolnik idzie do pracy” wynika, że tylko co trzecia osoba zajmująca wysoką pozycję społeczną jest płci żeńskiej mimo, że ponad połowa populacji to kobiety. Duży wpływ na taką sytuację mają stereotypy funkcjonujące w społeczeństwach. Wiele jest różnych opinii dotyczących kobiet dyrektorów. Zdaniem dużej części społeczeństwa nie mają one predyspozycji do rządzenia, są zbyt łagodne lub brak im zdecydowania i stanowczości. Współcześnie o wiele łatwiej kobiecie założyć własną firmę, niż uzyskać stanowisko dyrektorskie w drodze awansu⁷⁴.

Obecnie kobiety, które pragną się rozwijać i piąć po szczeblach kariery stoją przed wieloma wyzwaniami jakie stanowią głównie właśnie stereotypy i dyskryminacja.

Kobiety widzą swoją ścieżkę kariery, lecz jednocześnie wiedzą, że nie są w stanie wspiąć się po stopniach awansu z powodu barier kulturowych i obyczajowych. Jednym z przykładów może być tutaj wartość jaką stanowi możliwość niepodejmowania przez kobietę pracy zawodowej i pozostawanie jedynie na utrzymaniu męża. Podobnie oceniana jest możliwość zapewnienia córce wyższego wykształcenia, które w przyszłości nie ma być jednak wykorzystane w praktyce.

Poglądy na temat aktywnych zawodowo kobiet są spolaryzowane. Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach trwa dyskusja nad problemami dyskryminacji kobiet. Osoby płci żeńskiej są bardziej zagrożone bezrobociem, mimo formalnie wyższego poziomu wykształcenia, z reguły zarabiają mniej na porównywalnych stanowiskach, a ich obecność na szczycie hierarchii jest marginalna⁷⁵.

Od kobiet wymaga się lepszego wykształcenia i wyższych kwalifikacji w porównaniu z mężczyznami, którzy ubiegają się o te same stanowiska. Co więcej, kwalifikacje i wykształcenie schodzą często na dalszy plan, pracodawcy bowiem już w czasie rozmów wstępnych sondują plany rodzinne kandydatki, a dopiero w drugiej kolejności pytają o konkretne kompetencje zawodowe. Zdarza się, że żąda się od nich – wbrew prawu – zaświadczenia, że nie są w ciąży, lub też oświadczenia, że przez jakiś okres nie zajdą w ciążę. Pomimo licznych regulacji, które mają chronić zatrudnienie kobiet ciężarnych i wychowujących małe dziecko, często matki oczekujące dziecka są bezprawnie zwalniane⁷⁶.

⁷³ J. Gorzelany-Plesińska, *Kobieta menedżer...* op., cit., s. 61.

⁷⁴ Raport PARP, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, 2013, s. 9.

⁷⁵ Raport GUS *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, 2016.

⁷⁶ J. Gorzelany-Plesińska, *Kobieta menedżer...* op., cit., s. 64.



Badania przeprowadzone w ostatnich latach przez Centrum Promocji Kobiet w Warszawie wykazały, że kobiet nie awansuje się tak często jak mężczyzn i że nie otrzymują one tej samej płacy za pracę równej wartości⁷⁷.

Praca kobiet stanowi źródło ich ekonomicznej niezależności, podstawę zabezpieczenia socjalnego, umożliwia też społeczny i indywidualny rozwój. Problem pozycji zawodowej kobiet jest obecnie poruszany częściej z powodu rosnącej w ostatnich latach liczby kobiet biernych zawodowo (51,4%). Podczas gdy mężczyzn aż 1/3 mniej (35%)⁷⁸. Jako przyczynę podaje się nierówne szanse kobiet i mężczyzn na rynku pracy, które przejawiają się brakiem szans na rynku pracy, małymi szansami na awans i rozwój, niższą oceną ich dokonań zawodowych i niższą płacą. Obowiązki rodzinne jakie nakłada na kobietę społeczeństwo są też często przyczyną zwolnień kobiet w pierwszej kolejności w ramach redukcji zatrudnienia. Jednak współcześnie wykształcone i ambitne kobiety chcą wspinać się po szczeblach zawodowej kariery, nie rezygnując przy tym z zakładania rodziny. Sytuacja kobiet, mimo równości gwarantowanych prawem, jest trudniejsza niż mężczyzn. Stereotypowe wartościowanie ról bardzo często wywiera wpływ na decyzje pracodawców.

Stąd też pojawiające się w ostatnich latach rozwiązania wykorzystujące parytety do wyrównania szans kobiet na rynku pracy⁷⁹. Tym ograniczeniom stara się przeciwdziałać m. in. Unia Europejska, która w aktywizacji zawodowej kobiet upatruje szansy na szybszy wzrost gospodarczy regionu⁸⁰ oraz różnego rodzaju ruchy feministyczne. Kobiety nie pozostają bezczynne, zakładają stowarzyszenia, organizują konferencje i aktywnie walczą o prawa kobiet w nowoczesnym społeczeństwie.

Prawa kobiet nabierają znaczenia również w poszczególnych państwach. Także Polska jako członek Unii Europejskiej musi przystosować prawo do unijnych norm i standardów. W kolejnych latach mają być procedowane i wprowadzone poprawki do prawa pracy, które rozszerzą prawną ochronę przed dyskryminacją ze względu na płeć oraz wprowadzą sankcje za łamanie zasady równości płci w miejscu pracy. Polscy pracodawcy będą musieli zweryfikować swoje ugruntowane przekonania dotyczące wyższości mężczyzn zwłaszcza przy obejmowaniu stanowisk zarządczych.

⁷⁷ Raport z badania, Nierówności płacowe kobiet i mężczyzn, przeprowadzone przez CPK, 2015.

⁷⁸ Raport GUS Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, 2016, s. 14-15.

⁷⁹ Sytuacja kobiet na rynku pracy, red. A. Nehring, Oficyna Wydawnicza Abrys, Kraków 2001, s. 100.

⁸⁰ Patrz więcej: Dyrektywa 86/378/EWG, Dyrektywa z dnia 24 lipca 1986 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników, Dz.U. L 225 z 12.8.1986 r., Dyrektywa Rady 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie, oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa, Dz.U. L 359 z 19.12.1986.



Mimo działań UE statystyki pokazują, że w większości krajów kobiety wciąż zatrudnione są w niższych płatnych zawodach, o niższym statusie, i stanowią zdecydowaną mniejszość na poważnych kierowniczych stanowiskach.

Według statystyk zgromadzonych przez Wspólnotę Europejską 40% siły roboczej w Europie stanowią kobiety. Jednak ów masowy napływ do sfery pracowników najemnych w żadnym wypadku nie zagwarantował im na podobną skalę dostępu do najwyższych stanowisk. Trudno znaleźć dokładne wyliczenia, można jedynie szacować, że wśród europejskich menedżerów tylko 10% to kobiety. Jeśli chodzi o wyższe stanowiska kierownicze, liczba ta jest o wiele mniejsza⁸¹.

Stąd też pod koniec lat 90-tych w UE stworzono i podpisano Traktat Amsterdamski, na mocy którego równość kobiet i mężczyzn została włączona do celów Wspólnoty. Art. 3. ust. 2 i mówi, iż: „Wspólnota zmierza do eliminowania nierówności i wspierania równości mężczyzn i kobiet”⁸². Dodatkowo Traktat zezwala na stosowanie tzw. dyskryminacji pozytywnej, czyli podejmowania działań dających specjalne korzyści płci mniej reprezentowanej (czyli zazwyczaj kobietom).⁸³ Traktat, poprzez legitymizację strategii gender mainstreaming podniósł rangę działań na rzecz równości płci, nadając działaniom w zakresie równości kobiet i mężczyzn współczesny charakter⁸⁴.

Obecnie Unia Europejska pracuje nad wprowadzeniem parytetów do biznesu (40% kobiet na wyższych stanowiskach zarządczych). Jednak co ciekawe to rozwiązanie budzi wiele kontrowersji również wśród kobiet, które nie chcą być wybierane z zewnętrznego przymusu, ale ze względu na swoje kompetencje i kwalifikacje. Doskonale obrazują tę kwestię badania przeprowadzone przez Deloitte w 2012 roku, gdzie tylko 32% menedżerów opowiedziało się za wprowadzeniem parytetów. Nie dziwi jednak fakt, że powyższemu rozwiązaniu zdecydowanie przeciwni są mężczyźni (80%)⁸⁵. Natomiast aż 74% Polaków jest za wprowadzaniem parytetów w zarządach spółek.

W dobie całego czasu zaostrzającej się rywalizacji na globalnym rynku, wymaga się od wszystkich jej uczestników, w tym od Unii Europejskiej i państw członkowskich, angażowania wszystkich dostępnych zasobów do tworzenia i wdrażania nowoczesnych, innowacyjnych

⁸¹ S. Vinnicombe, N. Colwill, *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław 1999, s. 21.

⁸² G. Firlit-Fesnak, *Wspólnotowa polityka na rzecz równości kobiet i mężczyzn. Ewolucja celów i instrumentów działania*, Warszawa 2005, s. 79.

⁸³ Tamże, s. 70-82.

⁸⁴ Ł. Wawrowski, *Polityka równych szans. Instytucjonalne mechanizmy zwiększania partycypacji kobiet w strukturach politycznych na przykładzie państw Unii Europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 231-232.

⁸⁵ Raport Deloitte, *Kobiety i władza 2012*, s. 11.



rozwiązań, by móc stawić czoła wyzwaniu globalizacji i rywalizacji na rynku światowym. Coraz bardziej widoczny problem niskiej reprezentacji kobiet w zarządach przedsiębiorstw, w nauce (zwłaszcza na kierunkach do tej pory traktowanych jako męskie) i działalności innowacyjnej pokazał, w jaki sposób są obecnie trwonione możliwości i talenty. Aby tę lukę wypełnić w 2005 roku powstał w Unii Europejskiej Plan Działania na Rzecz Równości Płci 2006-2010. W jego ramach skupiono się na kluczowych z punktu widzenia podjętej tematyki kwestiach, takich jak konieczność pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego, równość płacy, dostęp do zasobów (środki finansowe, technologia i wiedza), podkreślono też rolę równouprawnienia płci w procesie wdrażania Strategii Lizbońskiej.

Unia Europejska traktuje kwestię równości płci bardzo poważnie, upatrując w niej szansę na dalszy rozwój i utrzymanie przewagi nad rynkiem azjatyckim, stąd też wprowadza kolejne dyrektywy i komunikaty⁸⁶.

W 2010 roku powstał kolejny dokument, europejski pakt na rzecz równości płci (2011–2020), w którym potwierdzono obrany we wcześniejszych latach kierunek (w ramach Strategii 2010-2015), potwierdzając zaangażowanie w obszarze wyrównywania szans kobiet i mężczyzn, w tym również w obszarze zatrudnienia i ochrony socjalnej. Przedstawione w pakcie rekomendacje działań mają charakter ogólny i dotyczą m. in. promocji zatrudnienia kobiet ze wszystkich grup wiekowych, zagwarantowanie równości płac, zwalczanie stereotypów i są skierowane głównie do władz państw członkowskich, zwłaszcza w kontekście opracowywania krajowych programów reform o charakterze strategicznym⁸⁷.

W polskim prawie tego typu aktów prawnych i przepisów jest znacznie mniej. Odnoszą się one bardziej do kwestii ogólnych niż do samego aspektu równości płci. Trudno jest też wymienić akty prawne czy dokumenty strategiczne odnoszące się do wdrażania zasady równości w omawianym kontekście⁸⁸. Wymienić jednak należy zasadę równego statusu płci określoną w Konstytucji RP z 1997 r. art. 32, ust. 1 i zasadę równego traktowania kobiet i mężczyzn przez pracodawców, równego dostępu do szkoleń i jednakowego wynagrodzenia za tę samą pracę zawartą w Kodeksie Pracy art. 112.

Na uwagę natomiast zasługuje fakt, że Polska jest jedynym krajem w Unii Europejskiej, został zmuszony przez Unię (pod groźbą sankcji) do wprowadzenia 3.12.2010 roku ustawy o

⁸⁶ Raport PARP Równość szans, 21-22.

⁸⁷ Tamże, s. 22.

⁸⁸ Tamże, s. 23.



wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania kobiet i mężczyzn⁸⁹.

Jednak nadal mimo wprowadzania różnego rodzaju regulacji zarówno na poziomie krajowym jak i unijnym nadal widać nierówności w traktowaniu mężczyzn i kobiet w różnych aspektach związanych z pracą zawodową. Nadal kobiety są dyskryminowane w walce o lepsze stanowiska, w podziałach uprawnień i w płacach. Nadal to mężczyzna, zgodnie z głęboko zakorzenionymi stereotypami jest predystynowany do rządzenia.

Jak widać nie wystarczy walczyć z dyskryminacją jedynie na poziomie unijnym, czy ogólnokrajowym. Warto działać także na polu lokalnym zmieniając stopniowo stereotypy i przyzwyczajenia. Zmiana sposobu myślenia zwłaszcza o przypisanych do płci rolach może zmienić sytuację kobiet na rynku pracy i pomóc im w walce o stanowiska zarządcze i lepsze zarobki. Przesunięcie odpowiedzialności za rodzinę również na mężczyznę zmniejszy prawdopodobieństwo funkcjonowania modelu rodziny opartego na dominującej roli mężczyzny jako żywiciela rodziny i kobiety jako matki i opiekunki. Być może spowoduje to wyrównanie szans na rynku pracy⁹⁰.

W poniższym badaniu autorka postanowiła sprawdzić jak obecnie wygląda w Polsce sytuacja kobiet zatrudnionych na różnych szczeblach menedżerskich w kilku gałęziach gospodarczych. W tym celu poddane badaniu zostało 30 kobiet menedżerów, które mają stabilne życie rodzinne i są matkami.

2.3 Bariery w karierze menedżera kobiety. Szklany sufit

Kobiety w życiu zawodowym napotykają zdecydowanie więcej barier stanowiących poważne przeszkody w osiągnięciu najwyższych szczebli zarządczych.

Największą barierą w dostępie do najwyższych stanowisk: prezesa, wiceprezesa, członka zarządu, dyrektora generalnego nie tylko w Polsce, ale i na świecie stanowi tzw. szklany sufit i nie jest to zdanie pojedynczych specjalistów z tej dziedziny. Dr Ewa Lisowska z warszawskiej Szkoły Głównej Handlowej, autorka książki *Kobiety styl zarządzania* twierdzi, że pomimo, iż wśród rekrutowanych osób jest mniej więcej 50% kobiet i 50% mężczyzn to tylko nieznaczna liczba kobiet dociera na wysokie stanowiska zarządcze (2- 7%). Podobna sytuacja jest w USA i Kanadzie po około 4%, w większości krajów europejskich – 2–3% i tylko

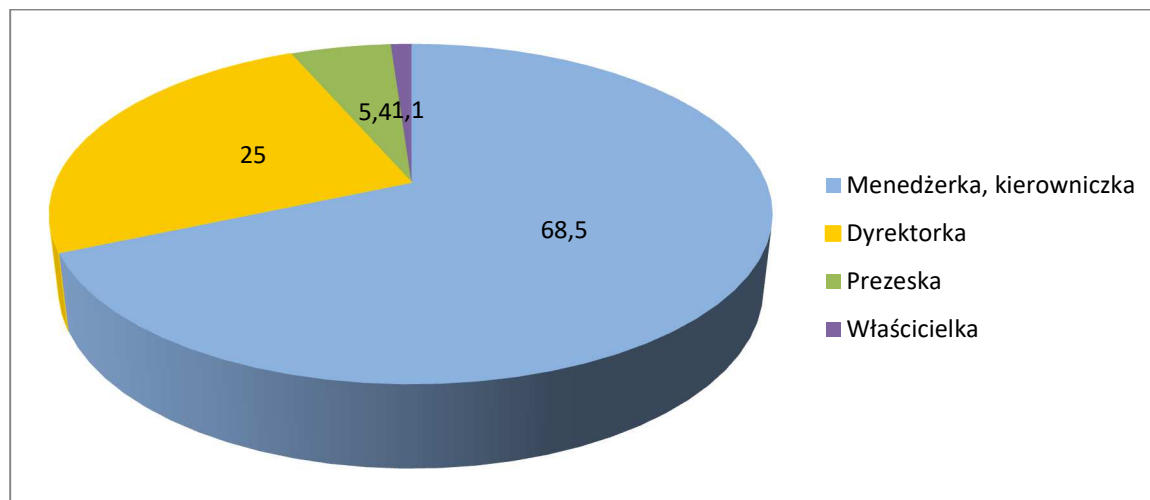
⁸⁹ Ustawa z dnia 3.12.2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz. U. z 2010 r. nr 254, poz. 1700.

⁹⁰ B. Kołaczek, *Kobiety na rynku pracy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, „Polityka Społeczna” 2001, nr 2, s. 10.



Holandia ma nieco wyższy, bo 7% wskaźnik kobiet na najwyższych szczeblach. Podobnie sytuacja wygląda w Polsce, gdzie tylko 4-5% kobiet zajmuje wysokie stanowiska zarządcze. (Por. Wyk. 2)

Wykres 2. Zajmowane stanowisko kobiety-menedżera

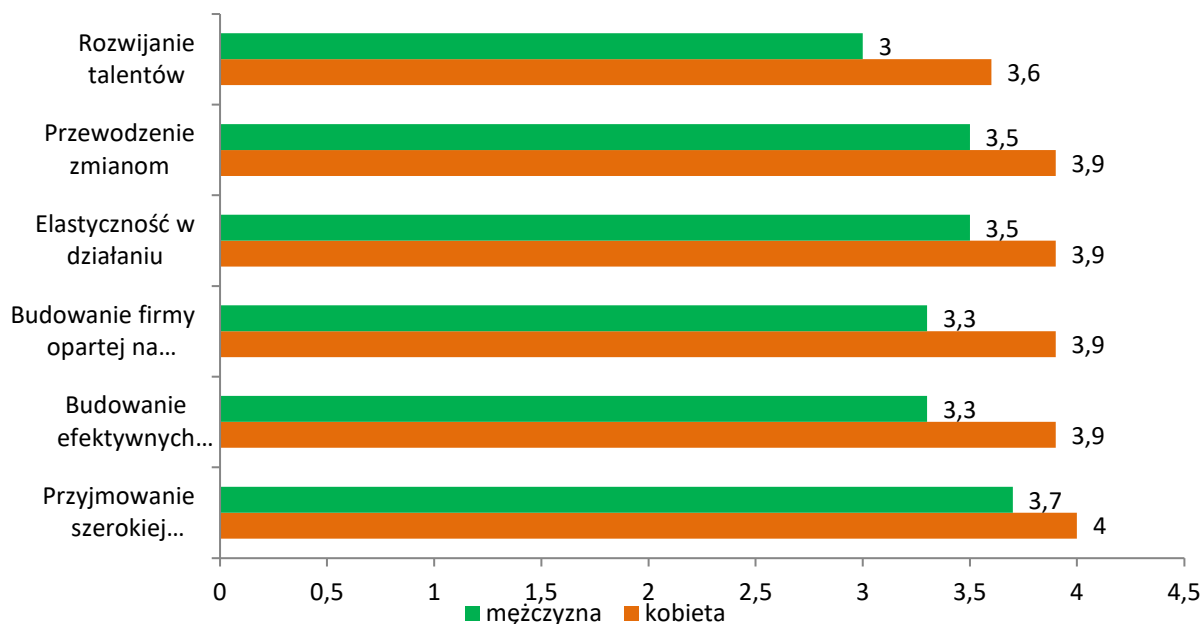


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu Manager w szpilkach opracowanego przez HRK, 2019.

Jednocześnie eksperci zgodnie podkreślają, że szklany sufit nie dotyczy już kobiet z niższego i średniego szczebla kierowniczego. Badania pokazują, że obecnie kobiety bez większych problemów docierają na średni szczebel zarządczy, niestety tutaj najczęściej kończą swoją karierę. Natomiast mężczyźni bez większych problemów awansują dalej. Dzieje się tak mimo, że kobiety w roli menedżerów są wyżej oceniane niż mężczyźni⁹¹.

Wykres 3. Ocena poziomu kompetencji kobiet i menedżerów członków zarządów

⁹¹ Raport z badań Deloitte, Liderzy na dziś-liderzy na jutro, 2015, s. 25.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu z badań przeprowadzonych przez Deloitte, Liderzy na dziś – liderzy na jutro, 2015, s.25.

Wielu autorów publikacji w ostatnim czasie zwraca uwagę na fakt, iż kobiety ze względu na uprzedzenia oraz obawy pracodawców przed zatrudnianiem kobiet na stanowiska kierownicze (zwłaszcza młodych), na początku swej kariery, są zdecydowanie bardziej zdeterminowane i skłonne walczyć o stanowiska menedżerskie. Stąd też często podejmują liczne zabiegi, których celem jest zwiększenie swoich szans zawodowych oraz konkurencyjności względem mężczyzn na rynku pracy. Najczęściej są to działania mające na celu podniesienie swoich i tak już wysokich kwalifikacji, wyrażających się np. w podjęciu kolejnego kierunku studiów, ukończeniu specjalistycznych szkoleń bądź dodatkowych kursów. Ta tendencja jednak ulega zmniejszeniu wraz z biegiem lat. Kobiety, nawet jeśli osiągnęły sukces zaczynają dostrzegać różnice pomiędzy szansami dla kobiet i mężczyzn jakie generuje rynek. Do głosu dochodzi zniechęcenie i bezsilność a praca przestaje być dla nich zajęciem najważniejszym i pierwszoplanowym. To właśnie wtedy kobiety zaczynają doceniać również inne sfery życia. Jednoznacznie obrazują ten fakt badania prowadzone np. przez Teresę Kupczyk, która w swojej pracy pt.: *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów* pisze między innymi, że na początku kariery ambitne kobiety są w stanie dostosowywać się do oczekiwań otoczenia. Z czasem, po zapewnieniu sobie i swojej rodzinie bezpieczeństwa finansowego, nie chcą już płacić tak wysokiej ceny, wolą mniej zarabiać, rezygnują z prestiżu na korzyść równowagi między wszystkimi sferami życia i samorealizacji.⁹² Presja, jakiej

⁹² T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław 2009, s.51.



poddawane są kobiety, zmuszanie ich do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz kompetencji, które w walce o wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie muszą udowodnić, że są dwa razy lepsze od kandydata mężczyzny, jest stale widoczna. Kobiety mając świadomość tego, jak dużą wagę pracodawcy przywiązują do kwalifikacji i kompetencji starają się sprostać tym oczekiwaniom. I chociaż udział kobiet w zarządzaniu stale wzrasta, to niestety nadal jest niewspółmierny do wysiłków, jakie kobiety wkładają w zdobycie owych wartości merytorycznych⁹³.

Bariery, na jakie natrafiają kobiety na rynku pracy wynikają przede wszystkim z ciągle żywych stereotypów powiązanych w głównej mierze z rolą biologiczną i kulturową kobiety. Znaczącym zawężeniu jej ambicji i oczekiwań względem społeczeństwa i pracodawcy.

Naturalna potrzeba godzeniu życia zawodowego z prywatnym, a przede wszystkim macierzyństwem powoduje, że kobiety często już na starcie są skreślane z listy osób kierowanych do awansu.

Brak systemowych rozwiązań np. w postaci rozwiązań prawnych z zakresu urlopu ojcowskiego nie ułatwia kobietom wejścia na wyższe szczeble kariery zawodowej. Wiąże się to też z obiegowymi opiniami, że kobieta kosztuje pracodawcę więcej, bo korzysta z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego.

Ważne miejsce zajmuje też aspekt długoterminowy związany z opieką nad dziećmi i rodziną. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni podejmują się opieki nad dziećmi oraz starszymi członkami rodziny, wymagającymi opieki. W I kwartale 2012 roku wśród osób biernych zawodowo obowiązki rodzinne, wynikające z konieczności prowadzenia domu jako powód rezygnacji z pracy wskazało 22,6% osób z czego tylko 5,7% mężczyzn i aż 36,2% kobiet⁹⁴. W przypadku urlopów wychowawczych, w Polsce aż 52% kobiet uprawnionych do urlopów wychowawczych korzysta z tego rodzaju urlopów podczas gdy mężczyźni jedynie 2%⁹⁵.

W rodzinie i społeczeństwie zdecydowanie częściej od kobiet oczekuje się poświęcenia swojej kariery na rzecz obowiązków rodzinnych. Silna presja społeczna powoduje, że kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni decydują się na przerwanie kariery zawodowej. Brak rozwiązań systemowych jak szeroko dostępne żłobki czy przedszkola oraz coraz mniejsza możliwość powierzania opieki nad dziećmi dziadkom, ze względu na ich pracę zawodową i

⁹³ W. Turkowska-Kucharska, *Kobieta-menedżer...*, op., cit., s. 75.

⁹⁴ Aktywność ekonomiczna ludności Polski: I kwartał 2012. GUS, Warszawa 2012, s. 45.

⁹⁵ Prawo..., op. cit., s. 20 Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Rekomendacje zmian. Red. A. Kurowska, PARP, Warszawa 2011, 3. 37-47.



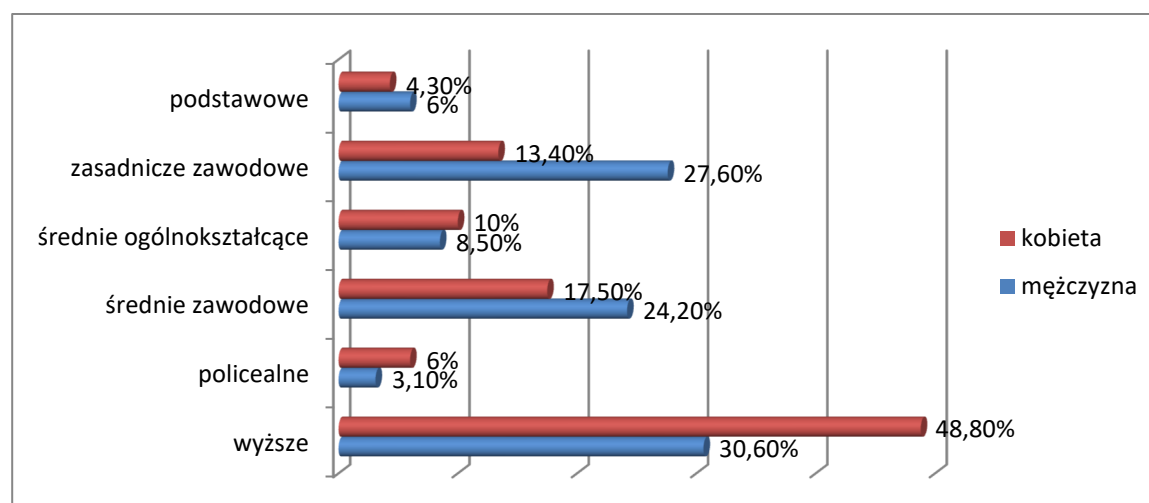
zmianę modelu rodziny z rodzin wielopokoleniowych na monogamiczne i pracę z dala od rodzin powodują, że kobiety są często pomijane w kwestii awansów menedżerskich⁹⁶.

Do innych barier strukturalnych wynikających z roli biologicznej kobiety należy np. ograniczony dostęp do elastycznych form zatrudnienia. Sztywne ramy pracy i niemożność korzystania z nowoczesnych rozwiązań np. praca z domu, silnie wpływają na decyzje dotyczące kariery zawodowej kobiety. Początkowo zdeterminowana, chętna do rozwoju i praca do osiągnięcia sukcesów zawodowych kobieta w momencie, gdy natrafia na stały opór i niezrozumienie ze strony pracodawców stopniowo rezygnuje i ustępuje miejsca mężczyznom.

Kolejną niebagatelną grupę barier stanowią bariery społeczno-kulturowe. A wśród nich cała gama powszechnie funkcjonujących stereotypów odnośnie predyspozycji kobiet i mężczyzn. Wśród najistotniejszych z punktu widzenia zarządzania stereotypów jest założenie, iż kobiety są mniej innowacyjne niż mężczyźni. Wynika to po części z faktu obiektywnego zjawiska tzw. segregacji poziomej rynku pracy oraz tradycyjnego przypisania ról, mężczyznom do sektorów związanych m. in. z nowoczesnymi technologiami, a kobiet do np. sektorów związanych ze szkolnictwem, żywieniem itd.

Kolejnym czynnikiem, który ma niebagatelny wpływ na determinację kobiet w dążeniu do stanowisk zarządczych są zarobki. Niepodważalnym jest fakt, że kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni. Z danych GUS z 2016 roku wynika, że przeciętne zarobki kobiet były niższe o 18,5%. Dzieje się tak pomimo, że kobiety w Polsce są lepiej wykształcone od mężczyzn - dane GUS 2016. (Por. Wyk.4, 5)

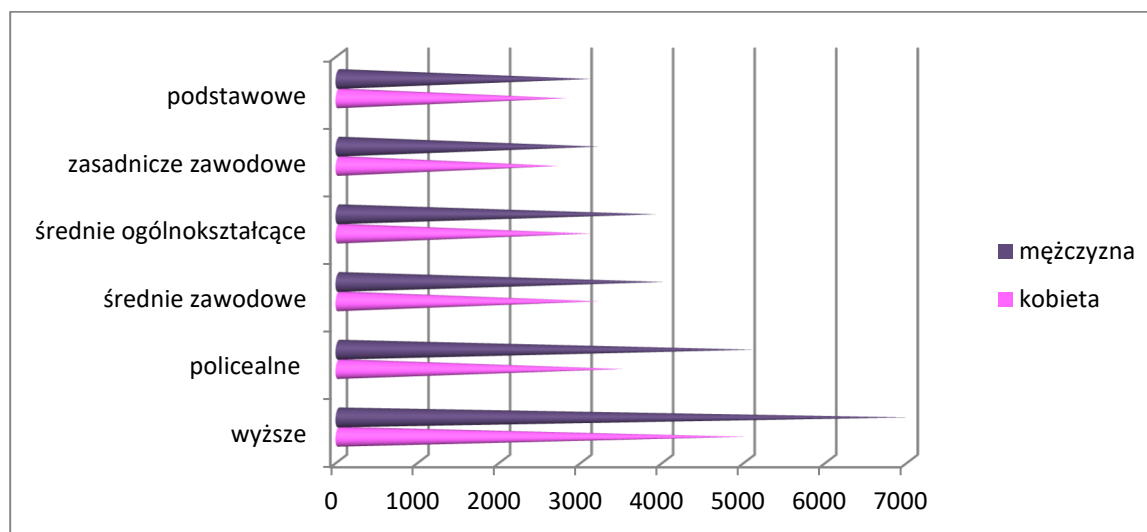
Wykres 4. Wykształcenie kobiet i mężczyzn w Polsce



⁹⁶ I. Wóycicka, Model opieki w Polsce. W: Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce. Red. I.E. Kotowska. Scholar, Warszawa 2009, s. 99-118.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS 10.2016.

Wykres 5. Przeciętne wynagrodzenie brutto wg płci i poziomu wykształcenia w 10. 2016



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS 10.2016.

Mimo wielu nowoczesnych rozwiązań, parytetów umożliwiających szerokie wejście kobietom na rynek menedżerski nadal istnieje wiele barier stanowiących dużą przeszkodę w zrewolucjonizowaniu zarządzania w przedsiębiorstwach zarówno lokalnych jak i międzynarodowych.

Znaczna część barier związana jest z macierzyństwem, sprawowaniem opieki nad członkami rodziny (osoby starsze, niepełnosprawne) oraz wynikającą z tego trudnością w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych i jest barierą występującą we wszystkich działach gospodarki.

Ważną rolę odgrywają również stereotypy zarówno te związane ze społeczną rolą kobiety, podziałem ról w rodzinie, ale także te dotyczące np. wyboru kierunku kształcenia, który na kolejnym etapie życia ogranicza wybór obszaru rozwoju własnej kariery zawodowej.

2.3 Kobieta matka menedżer w Polsce i na świecie w XXI wieku. Charakterystyka porównawcza

W całej UE niemal 7,3 mln osób pracuje na stanowiskach zarządczych w przedsiębiorstwach zatrudniających 10 lub więcej osób, w tym 4,7 mln mężczyzn i 2,6 mln kobiet.

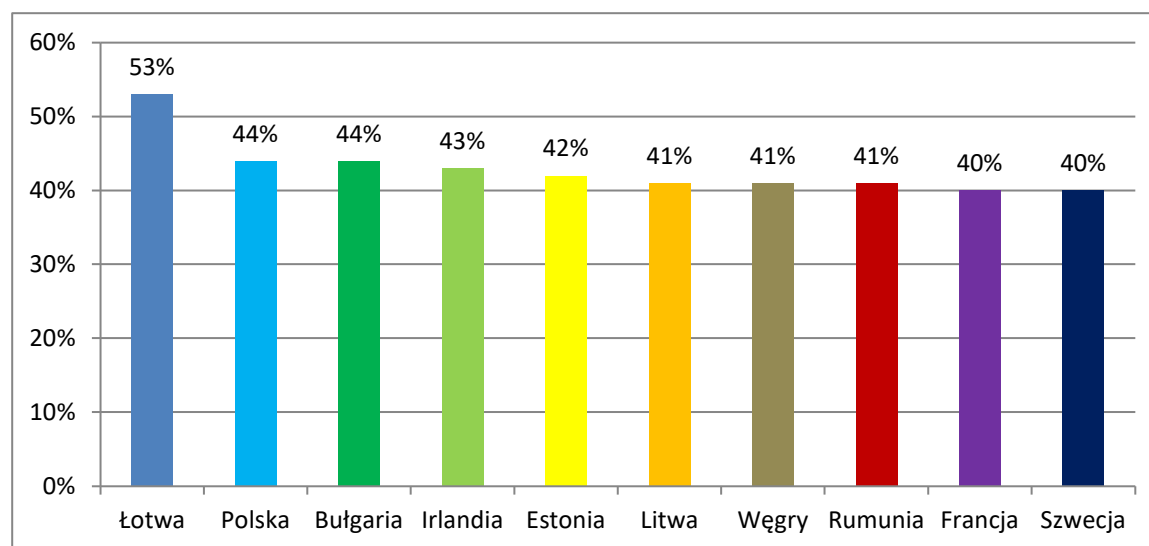
Rozpatrując sytuację polskich kobiet menedżerów na rynku europejskim od razu można zauważyć, że Polska nie dość, że nie odstaje od średniej europejskiej to jeszcze plasuje się w

ściślejszej czołówce krajów Europy. Niestety nadal widać dyskryminację kobiet w zakresie dostępności do stanowisk zarządczych, ale też i równości wynagrodzeń względem płci.

Powołując się na dane Eurostatu można stwierdzić, że w Europie na stanowiskach menedżerskich zatrudnionych jest jedynie 35% kobiet. Największy udział kobiet w tym przedziale odnotowano na Łotwie, jedynym kraju członkowskim, gdzie kobiety stanowią większość (53%) w tej grupie zawodowej. Na kolejnych miejscach są Polska i Bułgaria (44%), Irlandia (43%), Estonia (42%), Litwa, Węgry i Rumunia (41%) oraz Francja i Szwecja (40%)⁹⁷. (Por. Wyk. 6)

Kraje, w których kobiety stanowią najmniejszy odsetek w kadrze zarządzającej to Niemcy, Włochy i Cypr (22%), Belgia i Austria (23%) oraz Luksemburg (24%).

Wykres 6. Wysokość zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu 2017.

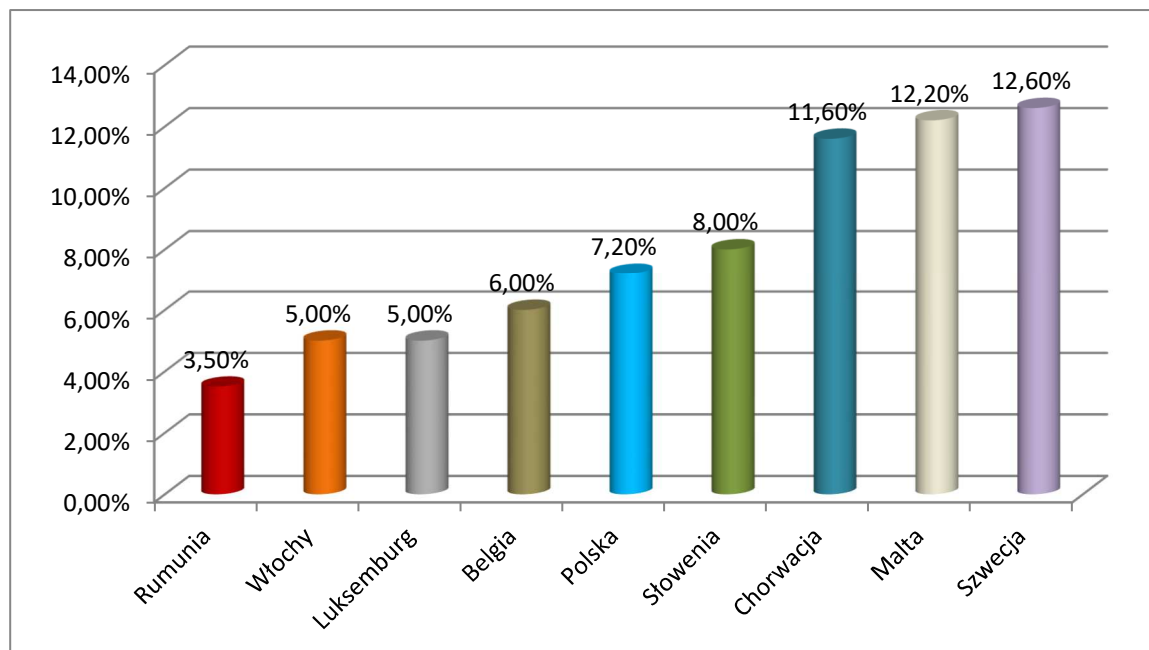
Pomimo tak dobrej (na tle innych krajów UE) pozycji Polski dotyczącej zatrudniania kobiet na stanowiskach menedżerskich sytuacja ulega całkowitemu przewartościowaniu jeśli spojrzymy na liczbę kobiet menedżerów na najwyższych szczeblach zarządczych. W radach nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w 2013 roku tylko 10,3% (przy średniej UE na 17,6%) stanowiły kobiety, natomiast w zarządach tych firm było to jedynie 6,8% (przy średniej unijnej 11%). Zaledwie co siódmy członek organów (13,7 %) największych europejskich spółek to kobieta.

⁹⁷ Zarobki kobiet na stanowiskach menedżerskich, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/pl#P.C5.82ace.2Fzarobki_brutto (data odczytu: 08.12.2019)

Tymczasem w Polsce, według danych z września 2009 roku, wśród 273 członków zarządów 60 największych spółek giełdowych było tylko szesnaście kobiet. Jak twierdzi znawca tematu A. Malinowski prezydent Pracodawców RP, do standardów unijnych sporo nam brakuje. W porównaniu ze stanem z 2010 roku (11,8 %) oznacza to niewielką poprawę sytuacji. Gdyby postęp miał dokonywać się przez cały czas w tak powolnym tempie, osiągnięcie równowagi płci we władzach spółek (przynajmniej 40 % przedstawicieli obydwu płci) zajęłoby jeszcze 40 lat⁹⁸.

Dodatkowym problemem nie tylko w Polsce, ale w całej UE jest dyskryminacja w sferze wynagrodzeń. Kobiety zatrudnione na takich samych stanowiskach jak mężczyźni zarabiają średnio aż o 16% mniej, natomiast w strefie euro różnica ta wynosiła 16,1 % co i tak stanowi duży postęp, gdyż w 2014 roku było to aż 27,7% (dane Eurostatu 2014 i 2017). Do krajów, gdzie jest najniższa różnica w zarobkach zalicza się Rumunia (3,5%), Luksemburg (5%) i Włochy. Natomiast największe zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć stwierdzono w Estonii (25,6 %), Czechach (21,1 %), Niemczech (21,0 %) i Wielkiej Brytanii (20,8 %). (Por. Wyk. 7)

Wykres nr 7. Zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu 2017.

⁹⁸ Zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć, https://ec.europa.eu/commission/resscorner/detail/pl/IP_12_1205 (data odczytu: 10.12.2019)

Na występowanie takiego zróżnicowania mogą wpływać różne kwestie, według autora przede wszystkim stereotypy, głęboko zakorzenione archetypy ról kobieta/mężczyzna w społeczeństwie i dyskryminacja i wynikające z nich na przykład: różnice w zakresie aktywności zawodowej, różnice w zawodach i zajęciach zazwyczaj zdominowanych przez jedną z płci, różnice w zakresie form zatrudnienia i długości czasu pracy, a także nastawienie działów kadrowych i właścicieli do kwestii rozwoju kariery oraz urlopu bezpłatnego bądź urlopu macierzyńskiego/tacierzyńskiego. Do podstawowych czynników, które mogą, przynajmniej częściowo, wyjaśniać zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć, należą bariery typu segregacja sektorowa i zawodowa, kształcenie i szkolenia, świadomość i przejrzystość, a także dyskryminacja bezpośrednia. Zjawisko to pokazuje również kwestie związane z nierównością, w szczególności częste obciążenie jedynie kobiet obowiązkami rodzinnymi i związane z tym trudności w pogodzeniu dwóch światów: zawodowego i prywatnego. Z powodu powyższych nierówności duża liczba kobiet pracuje w ograniczonym wymiarze czasu pracy lub na podstawie nietypowych umów: pozwala im to wprawdzie utrzymać się na rynku pracy i jednocześnie wywiązywać się z obowiązków rodzinnych, ale wywiera niekorzystny wpływ na wynagrodzenie, rozwój kariery i emerytury⁹⁹.

Ogólnie kobiety korzystają z formalnych i nieformalnych świadczeń społecznych związanych z rodziną i dziećmi. Przykładowo, w Centralnej i Południowo-Zachodniej Europie mogą liczyć na urlop macierzyński i wychowawczy, z możliwością opieki nad dziećmi w domu przez kilka lat i z gwarancją zatrudnienia po powrocie do pracy.

Od lat Unia Europejska stara się promować równość szans i stopniowo eliminować różnice w wynagrodzeniu ze względu na płeć. W art. 157 ust. 1 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE) ustanowiono zasadę równości wynagrodzeń dla pracowników płci męskiej i żeńskiej za taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości, a w art. 157 ust. 3 przewidziano podstawę prawną przyjmowania prawodawstwa w zakresie równości traktowania mężczyzn i kobiet w dziedzinie zatrudnienia¹⁰⁰.

W grudniu 2015 r. Komisja Europejska przyjęła dokument pt. Strategic engagement for gender equality 2016–2019. W ramach tego programu prac Komisja Europejska potwierdziła swoje zobowiązanie do kontynuowania wysiłków na rzecz promowania równouprawnienia płci. Jednym z priorytetów tego programu jest eliminowanie zróżnicowania wynagrodzenia,

⁹⁹ A. Domagała, A. Krawczak-Chmielecka, A. Mikulska-Jolles Wokół dyskryminacji, KE Przedstawicielstwo Regionalne, 1)Wrocław, 2018, s. 22-27, 61-82.

¹⁰⁰ Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT> (data odczytu:21.12.2019)

zarobków i emerytur ze względu na płeć i jednocześnie zwalczanie ubóstwa wśród kobiet. Komisja Europejska zidentyfikowała kilka kluczowych działań, niezbędnych w tym obszarze priorytetowym. Jednym z nich jest doroczne organizowanie europejskiego Dnia Równej Płacy, co ma służyć propagowaniu wiedzy na temat nierówności wynikających z rodzaju płci w sferze zatrudnienia i wynagradzania oraz przyczyn leżących u jego podstaw¹⁰¹.

Z badań wynika, że likwidacja dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu w państwach UE może zaowocować wzrostem PKB nawet o 15–45%. Trwające od 19 lat badania i obejmujące swoim zasięgiem firmy ujęte w rankingu „Fortune 500” pokazały, że aż 25 firm, które miały najwyższą reprezentację kobiet wśród menedżerów, wykazywało zyski 18-69% wyższe zyski w porównaniu z innymi firmami z tej samej branży¹⁰². Jednak to badanie nie oznacza, że wystarczy pozatrudniać kobiety, by zyski poszły w górę¹⁰³. W tej analizie obecność kobiet w firmie była tylko jedną z wielu zmiennych, nie wiadomo, na jakich konkretnie stanowiskach pracowały kobiety. Przewaga może np. polegać nie tylko na zatrudnianiu kobiet na stanowiskach menedżerskich, ale też na stworzeniu im optymalnych warunków do pracy np. przedszkola przyzakładowe. Wyrównywanie szans pozwala kobietom na osiągnięcie spokoju w miejscu pracy, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i motywacji do dalszego rozwoju.

W wielu dokumentach, zarówno unijnych (np. dokument strategiczny Europa 2020¹⁰⁴), jak i krajowych planach działań na rzecz zatrudnienia, w których zamieszczone są wytyczne dla zwiększania aktywności zawodowej kobiet, w tym także w formie własnej działalności gospodarczej, podkreśla się, że zasadniczym ograniczeniem obecności kobiet na rynku pracy jest brak możliwości pogodzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, a zwłaszcza z funkcjami opiekuńczymi¹⁰⁵. Jednocześnie własna działalność gospodarcza, a jeszcze częściej samozatrudnienie, wskazywana jest jako forma zatrudnienia przyjazna rodzinie. O takiej ocenie decydował głównie duży zakres autonomii określania zasad wykonywania pracy na własny rachunek oraz możliwość decydowania o czasie pracy.

¹⁰¹ Organizacja Dnia Równej Pracy, *Strategic engagement for gender equality 2016–2019*, https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019_en, (data odczytu: 13.12.2019).

¹⁰² Ranking Fortune 500, <https://fortune.com/fortune500/>, (data odczytu: 13.12.2019).

¹⁰³ Postanowienia Dyrektywy, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/IP_12_1205, (data odczytu: 13.12.2019)

¹⁰⁴ Dokument strategiczny Europa 2020, https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf, (data odczytu: 14.12.2019).

¹⁰⁵ Uchwała 88/2018 Rady Ministrów z dn. 22.06.2018 w sprawie Krajowego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia na rok 2018, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, s. 9-10.

Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020, s. 5, 34.



Podsumowując, realizacja zasady równości szans kobiet i mężczyzn w funduszach unijnych w okresie 2014-2020 prowadzić ma do podejmowania działań na rzecz osiągnięcia takiego stanu, w którym kobietom i mężczyznom przyznaje się równe prawa, równe obowiązki i równy dostęp do zasobów, pamiętając równocześnie o tym, że równość szans nie kwestionuje biologicznych różnic występujących pomiędzy kobietami i mężczyznami. Obszar zmian dotyczy tych aspektów, które w znaczący sposób mogą ograniczać pełne uczestnictwo kobiet i mężczyzn w poszczególnych obszarach życia społecznego, uniemożliwiając im osiągnięcie samorealizacji i wyboru takiej ścieżki życia, która wynika z osobistych potrzeb, a nie jest wynikiem narzuconych norm społecznych¹⁰⁶.

Uwzględniając potrzeby rynku i gospodarki kolejne państwa wprowadzanie przepisów prawa zobowiązujące organy spółek do stosowania równości w dostępie do miejsc zarządczych na wysokich szczeblach zarządzania. 11 państw członkowskich w tym Belgia, Francja, Włochy, Niderlandy, Hiszpania, Portugalia, Dania, Finlandia, Grecja, Austria i Słowenia, wprowadziły instrumenty prawne umożliwiające promowanie równości płci we zarządach spółek¹⁰⁷. W 8 krajach członkowskich ustawodawstwo obejmuje przedsiębiorstwa publiczne. Natomiast w pozostałych 11 państwach członkowskich UE nie przyjęto ani środków samoregulujących, ani odpowiedniego ustawodawstwa.

Z punktu widzenia prawa takie niejednolite podejście powoduje ryzyko zaburzeń w jednolitym funkcjonowaniu rynku, ponieważ rozbieżności w tym zakresie mogą spowodować komplikacje w działalności przedsiębiorstw i zniechęcić je do prowadzenia inwestycji globalnych.

Stąd też, zgodnie z dyrektywą, celem minimalnym UE jest objęcie, do 2020 roku, 40% stanowisk w radach nadzorczych spółek giełdowych przez przedstawicieli płci reprezentowanej obecnie w niewystarczającym stopniu (kobiety). W przypadku spółek będących przedsiębiorstwami publicznymi termin realizacji skrócono do 2018 roku.

Kwalifikacje i doświadczenie zawodowe mają pozostać głównymi kryteriami przyznawania stanowisk w zarządach spółek. Odpowiednie zabezpieczenia zawarte w dyrektywie gwarantować obiektywność i zapobiegać nadmiernej promocji dyskryminowanej płci. Państwa członkowskie są zobowiązane do osiągnięcia celu minimalnego jakim w tym przypadku jest próg w wysokości 40 % udziału niedostatecznie reprezentowanej płci wśród

¹⁰⁶ Podręcznik Jak realizować zasadę równości szans kobiet i mężczyzn w projektach finansowanych z funduszy europejskich 2014-2020, MR, Warszawa 2016, s. 26-27.

¹⁰⁷ Zasady równości szans kobiet i mężczyzn, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/IP_12_1205, (data odczytu: 14.12.2019).



członków rad nadzorczych do 2020 r. Jednocześnie państwa członkowskie mogą wprowadzić środki wybiegające poza zaproponowany system.

Państwa członkowskie zobowiązane zostały również do ustanowienia odpowiednich odstraszających sankcji, które będą nakładane na spółki naruszające przepisy powyższej dyrektywy¹⁰⁸.

Zdaniem wiceprzewodniczącej Viviane Reding komisarz UE ds. sprawiedliwości: jest to środek, który ma szybko zapewnić równość płci w organach europejskich spółek. Kiedy już tym obszarze zostanie dokonany znaczący postęp, nie będzie on potrzebny. Dyrektywa jest środkiem o charakterze tymczasowym i ma przestać obowiązywać w 2028 roku¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Sankcje, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0069+0+DOC+XM L+V0//EN>, (data odczytu: 14.12.2019).

¹⁰⁹ Zasady równości szans kobiet i mężczyzn, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/IP_12_1205, (data odczytu: 14.12.2019).



Rozdział 3

Kobieta – matka menedżer w Polsce i na świecie – przykłady

3.1 Idalia Kostrzewska

Dyrektor do spraw relacji z gośćmi w Hotelu Marriott w Warszawie

Mężatka, posiadająca dwójkę dzieci, syna i córkę.

Kariera

Doświadczona dyrektor działu obsługi gości z udokumentowaną historią pracy w branży hotelarskiej. Specjalista w zakresie żywności i napojów, front office, hotelarstwa, hotelarstwa i pokoi. Profesjonalna specjalistka operacyjna z dyplomem magistra z filologii (arabistyki) Uniwersytetu Warszawskiego (1984-1989)¹¹⁰ i z dyplomem MBA uzyskanym na Uczelni WSB. Zna pięć języków.

Swoją karierę zawodową rozpoczęła, będąc już matką dwójki dzieci, w Hotelu Marriott w 1989 roku niemalże zaraz po studiach na stanowisku hostessy. Jest jedną z nielicznych osób, które do początku istnienia hotelu do dzisiaj pracują w tym obiekcie. Wraz z trzema innymi kobietami objęła stanowisko hostessy odpowiedzialnej za przyjmowanie rezerwacji w restauracji hotelowej. Jej kariera w dziale gastronomicznym w Marriottcie rozwijała się przez 10 lat, aż do roku 1999. Następnie przeniosła się do pionu recepcyjnego, gdzie realizowała swoje plany zawodowe przez kolejnych 10 lat, do roku 2009. W 2009 roku awansowała i do dzisiaj pełni funkcję dyrektora do spraw relacji z gośćmi. W 2010 roku z rąk Billa Marriotta odebrała w Waszyngtonie najwyższe wyróżnienie w sieci – medal J. Willard Marriott Award of Excellence. Nagrodę, która jest przyznawana co roku ośmiu najlepszym pracownikom sieci zatrudniającej 150 tys. osób. Idalia Kostrzewska była w tym gronie nie tylko jedyną Polką, ale też jedyną Europejką.¹¹¹

Umiejętności

Do pracy w Marriottcie została przyjęta na stanowisko hostessy do restauracji głównie dzięki znajomości kilku języków. To te umiejętności pozwoliły jej na rozpoczęcie kariery zawodowej w międzynarodowej korporacji, doskonalenie kompetencji i pięcie się systematycznie na szczyty zarządcze.

¹¹⁰ Życiorys, <https://www.linkedin.com/in/idalia-kostrzewska-14b61728/>, (data odczytu: 10.03.2020).

¹¹¹ Nagroda, [tps://www.e-hotelarz.pl/arttykul/3008/marriott-najwyzsze-wyroznienie-dla-polki/](https://www.e-hotelarz.pl/arttykul/3008/marriott-najwyzsze-wyroznienie-dla-polki/), (data odczytu: 10.03.2020).



Dzisiaj dzięki swoim predyspozycjom, umiejętnościom miękkim i zdolnościom interpersonalnym potrafi rozwiązać nawet największy problem i nawiązać przyjazne relacje z niemal każdym klientem. Do legendarnych należy już np. historia jak zatrzymała pociąg dla klienta hotelu czy opiekowała się chorą modelką Waris Dirie.

Doskonale radzi sobie też w spełnianiu wymagań wyjątkowych klientów hotelu, jakim był np. Michael Jackson, czy Prezydent USA Barack Obama. Bez jej kompetencji na pewno nie udałoby się rozwiązać tak szybko wszystkich problemów, które ze sobą niosły te wizyty.

O jej perfekcyjnym stylu pracy świadczą także relacje, jakie udało jej się nawiązać z wieloma gośćmi hotelu. Do jej przyjaciół można zaliczyć Leszka Moźdzera, czy Andrzeja Seweryna, z którymi utrzymuje ciepłe, również poza zawodowe relacje.

Idalia Kostrzewska jest jednym z najlepszych przykładów jak kobieta może radzić sobie z obowiązkami służbowymi, jak może doskonale realizować się w swoim środowisku pracy i jak skutecznie wzmacniać markę przedsiębiorstwa, którym zarządza.

W jej stylu zarządzania można znaleźć wiele cech charakterystycznych dla kobiecego stylu zarządzania, doskonale sprawdzających się w kontaktach z gościem hotelowym.

Potrafi bez żadnego problemu angażować uczucia w sferę zawodową. Zarządzając zespołem, swoje działania opiera na ogólnej wrażliwości. Budując relacje z pracownikami i klientami hotelu osiąga sukces ponad zawodowy. Wykorzystuje empatię, zdolność słuchania i współczucia innym.

Idalia Kostrzewska wraz z podległym jej zespołem jest otwarta na wszelkiego rodzaju innowacje i posiada zdolność przystosowania się do zachodzących zmian. Poza tym potrafi w swej pracy wykorzystać kreatywność i stworzyć indywidualny projekt dostosowany do potrzeb nawet pojedynczego gościa.

Zarządzając zespołem dba o właściwy przebieg informacji między członkami zespołu. Ich odpowiedni przepływ zapewnia jasne warunki współpracy oraz odpowiednie działanie całego zespołu.

W jej stylu można znaleźć tendencje do myślenia kontekstowego, dzięki czemu potrafi widzieć zagadnienia zdecydowanie szerszej niż jej odpowiednicy płci męskiej. Przy podejmowaniu decyzji bierze pod uwagę więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzega więcej sposobów działania.

Jednak w stylu zarządzania Idalii Kostrzewskiej można też znaleźć cechy charakterystyczne dla męskiego stylu zarządzania, takie jak autorytet, dynamizm zarządzania, poprzez zadaniowość pracy i szybkie podejmowanie decyzji. Wspiera rywalizację, inicjatywę i przedsiębiorczość wśród swoich pracowników. Ma klarowną wizję przyszłości.



Wszystkie te cechy są bardzo istotne w tworzeniu stylu zarządzania, jaki prezentuje Idalia Kostrzewska.

Są też istotne zwłaszcza w sytuacji, gdy zarządza się bardzo dużym i różnorodnym zespołem, a takim jest właśnie personel Hotelu Marriott. Obecnie hotel zatrudnia 289 pracowników, z których 43 to kucharze pracujący w 10 kuchniach. Do tego należy dodać jeszcze gości, którzy codziennie przepływają przez hotel.

Bariery

Jednak praca w hotelu na stanowisku menedżerskim to nie tylko wyzwania, ale też i bariery.

Praca w takim miejscu nie dość, że nie należy do najłatwiejszych to jeszcze wiąże się z wieloma niedogodnościami: z nadgodzinami, stresem i ciągłą dyspozycyjnością. A także niestety z brakiem systemów wsparcia dla kobiet.

Idalia Kostrzewska chcąc osiągnąć sukces musiała nauczyć się walczyć na dwóch różnych polach: rodzinnym i zawodowym. Łatwiej było w domu. Od początku w tych obowiązkach wspierał ją mąż. Przejął opiekę nad domem i dziećmi, gdyż ona generalnie była w hotelu od rana do nocy. Często wyjeżdżała, czasami nawet na kilka tygodni do różnych miast świata. Cały czas żyła głównie pracą. Dzisiaj uważa, że jej dzieci na pewno na tym ucierpiały, ale, jej zdaniem, dzięki temu nabrały szacunku do pracy.

Zdecydowanie trudniej było jednak na gruncie zawodowym. Codziennie musi sobie radzić z problemami, jakie niesie bezpośrednia praca z różnorodnym zespołem i wymagającym klientem.

Z tym wszystkim musi radzi sobie już od lat.

Jednak nadmiar pracy i obowiązków, praca na ciągłej adrenalinie odbiły swoje piętno również na relacjach w rodzinie. Po 10 latach od rozpoczęcia pracy w Hotelu Marriott podjęła decyzję, że przyszedł czas na zmiany. Złożyła wypowiedzenie. Jednak zamiast przyjąć jej rezygnację dyrektor generalny zaproponował jej stanowisko dyrektora recepcji i pracę stacjonarną, z mniejszą ilością wyjazdów i stałym grafikiem pracy, w efekcie czego bardziej przewidywalną. Idalia Kostrzewska przyjęła awans.

Niestety rozpoczynając swój drugi etap zawodowy w Hotelu Marriott szybko zorientowała się, że obiecane warunki pracy nie mają realnego przełożenia na rzeczywistość.

Stąd też po kolejnych 10 latach zmagania Idalia Kostrzewska przeszła kolejny kryzys w swej karierze i po raz kolejny została skuszona awansem.



Na jej przykładzie doskonale widać, że w przedsiębiorstwach nadal, aby osiągać sukces zawodowy z czegoś trzeba zrezygnować. Niestety najczęściej ofiarą pada rodzina.

Idalia Kostrzewska chcąc piąć się po szczeblach kariery mogła liczyć jedynie na rodzinę. Pracodawca nie dawał jej takiego wsparcia w żadnym aspekcie.

Na powyższym przykładzie widać, że hamulcem w karierze zawodowej może być nie tylko płeć, ale też i sama specyfika pracy i oczekiwania ze strony pracodawcy. Bez poświęcenia całego swojego czasu, 100% zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa trudno jest osiągnąć sukces.

Jednak determinacja i ambicja pozwalają piąć się po szczeblach kariery aż na sam szczyt.¹¹²¹¹³

3.2 Beata Stelmach

Prezes Zarządu PZL Świdnik S.A.

Wiceprezes Leonardo Helicopters (Poland).

Mężatka, posiadająca jedno dziecko, syna.

Kariera

Jest absolwentką Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH). Posiada tytuł MBA, który uzyskała na Calgary University, a także na INSEAD.

Karierę zawodową już na czwartym roku studiów w NBP, w komórce zajmującej się współpracą z Bankiem Światowym, którą kierował pan Andrzej Olechowski. Bezpośrednio po ukończeniu studiów podjęła pracę w spółce, która handlowała z firmami z ówczesnego ZSRR. W 1991 roku rozpoczęła karierę na rynku kapitałowym. Była m.in. dyrektorem sekretariatu ówczesnej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd. Brała udział w negocjacjach o przystąpienie Polski do OECD i Unii Europejskiej. Była też konsultantką Banku Światowego w programach na rzecz rozwoju rynku kapitałowego Ukrainy i Rosji.

W latach 2000-2001 była prezesem Warszawskiej Giełdy Towarowej, następnie aktywna we władzach podmiotów notowanych na GPW w Warszawie, m.in. Prokom Software, MCI Management. Zasiadała w radach nadzorczych, w tym Banku BPH SA, oraz HSBC Bank Polska SA. W 2006 roku została prezesem Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych. W latach

¹¹² Życiorys, https://issuu.com/brogmarketing/docs/_wiat_hoteli_grudzie__2019, (data odczytu: 20.03.2020).

¹¹³ J.B. Rosener, Przywództwo i paradoks płci, w: Kobiety, mężczyźni i płeć, red. M.R. Walsh (opracowanie naukowe wydania polskiego A. Titkow), Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2003, s. 349 – 352.



2011-2013 wiceszefowa MSZ odpowiedzialna za promocję polskiej gospodarki oraz ekonomizację polityki zagranicznej.

Po blisko pięciu latach współpracy z koncernem General Electric, w którym była prezesem na Polskę i kraje bałtyckie, w 2018 roku przeszła do Leonardo Helicopters.¹¹⁴

Umiejętności

Od początku swojej kariery zawodowej była otwarta na nowe style myślenia, pracy i zarządzania, dzięki czemu potrafi kreatywnie działać i ciągle szukać innowacyjnych rozwiązań. Praca w całkiem nowej rzeczywistości (początek lat 90-tych) i znajomość języków i dostęp do międzynarodowych rozwiązań, ale przede wszystkim brak obaw i kompleksów pozwoliły jej na pozyskanie nowych narzędzi i szybki niesamowity rozwój.

Pracując w sektorze finansowym szybko pięła się po szczeblach kariery.

Zajmując stanowiska z najwyższego szczebla zarządzania Beata Stelmach stworzyła swój indywidualny styl oparty na autorytecie. Szeroki zakres wiedzy, kompetencji i kwalifikacji pozwala jej na tworzenie strategicznych, długofalowych wizji umożliwiających rozwój całych sektorów w gospodarce.

Jest liderem potrafiącym pociągnąć za sobą cały zespół, ale też walczyć o swoje wizję. Jeśli nie może zrealizować swoich pomysłów na rozwój potrafi odejść. Nie jest konformistką, nie akceptuje półśrodków. Zdeterminowana, z chęcią walcząca o podnoszenie jakości polskiej gospodarki.

W jej stylu zarządzania dominują cechy męskie: autorytet, merytoryczne podejście do problemu, umiejętności zarządcze oparte na faktach, wizjonerstwo, długoterminowe wizje, nastawienie na jakość i terminowość. Z cech kobiecych można dostrzec u niej przede wszystkim pewność siebie, empatię, umiejętność rozwiązywania konfliktów i prowadzenia negocjacji, budowanie zespołów opartych na relacjach.

Bariery

Działając w branży zdominowanej przez mężczyzn wielokrotnie zetknęła się z barierami dotyczącymi stereotypowego postrzegania ról, socjalizacji płci i dyskryminacji. Jednak sama osobiście rzadko miała z nimi do czynienia.

¹¹⁴ Życiorys, <https://www.prezydent.pl/kancelaria/rada-ds-przedsiębiorczosci/sklad/beata-stelmach/>, (data odczytu: 20.03.2020).



Obowiązki domowe zawsze dzieliła po połowie z mężem i zawsze starała się brać czynny udział w życiu rodzinnym. Jednak, jak sama przyznaje w licznych wywiadach nie byłoby to możliwe bez wsparcia ze strony męża i rodziny.¹¹⁵

3.3 Janet Yellen

Członek zarządu Banku Federalnego (Federal Reserve System), Banku Centralnego USA.

Mężatka, posiadająca jedno dziecko, syna.

Kariera

Od 1992 roku pracuje w Banku Centralnym początkowo, jako pracownik, a następnie dyrektor Banku Federalnego, od 2010 roku vice prezes.

Rok przed kryzysem finansowym w 2008 roku przewidziała krach na amerykańskim rynku nieruchomości, od którego wszystko się zaczęło.

Jest ekspertem od bezrobocia. Napisała o tym pracę doktorską. A potem przez lata pracy u boku swojego poprzednika w Banku Federalnym wspierała politykę redukcji bezrobocia przez utrzymywanie stóp procentowych na jak najniższym poziomie.

Pierwsza kobieta prezes w banku centralnym Fed w jego 100-letniej historii. Zanim została nominowana przez Baracka Obamę na to stanowisko i zaakceptowana w głosowaniu senatorów pod petycją, w sprawie przekazania Yellen sterów Fed podpisało się 130 tys. osób, w tym 500 ekonomistów.

Jest żoną George'a Akerfolda, zdobywcy Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii.

Ma polskie korzenie. Jej dziadek pochodzi z Suwałk.

Umiejętności

Jest nazywana małą damą o wielkim IQ, dziś jest najpotężniejszą kobietą na świecie. Specjalistka, ekspert, fachowiec w swojej branży traktowana, jako jeden z nielicznych kobiecych autorytetów, ikon w bankowości i finansach w Stanach Zjednoczonych.

Kobieta posiadająca styl zarządzania w dużej mierze oparty na męskim schemacie. Zdeklarowana kobieta sukcesu bazująca na swojej wiedzy, umiejętnościach i zdolnościach.

W pracy zawodowej wykorzystuje wszelkie narzędzia umożliwiające jej podejmowanie optymalnych decyzji dopasowanych do posiadanych przesłanek. Posiada cechy niezbędne dla wizjonera bankowości i finansów. Potrafi przewidywać i wyciągać wnioski, tworzyć

¹¹⁵ Wywiad, <http://manageronline.pl/beata-stelmach/>, (data odczytu: 12.03.2020).

długoterminowe strategie i plany rozwoju. Jest analitykiem z ogromnym bagażem wiedzy i umiejętności. Stawia na fakty. Jednak przy podejmowaniu decyzji nie kieruje się wyłącznie męskim podejściem, wykorzystuje też umiejętności przypisywane kobietom. Potrafi też pokazać emocje, wykazać się empatią i przede wszystkim kreatywnością przypisywaną głównie kobietom. Jednak ostatecznie twardo stąpa po ziemi i tak podejmuje decyzje.

Bariery

Jak każda kobieta, zwłaszcza w sektorze zdominowanym przez mężczyzn musiała walczyć ze stereotypami zwłaszcza dotyczącymi zdolności kobiet w tak twardej dziedzinie, jaką jest bankowość. Świadczy o tym chociażby fakt, że żadna kobieta przed nią nie dotarła tak wysoko w strukturach banku centralnego Fed w Stanach Zjednoczonych.

Jednak świat się zmienia...

Janet Yellen otworzyła kobietom kolejne drzwi. Dzięki czemu kobiece styl zarządzania doceniają już nie tylko w USA. Niespełna trzy miesiące po nominacji dla Janet Yellen pierwszą kobietę awansowano na prezesa banku w Japonii, a dwa tygodnie później w Korei Południowej.

Podsumowując, nie tylko w Polsce, ale i na świecie wciąż mocno zakorzeniony jest stereotyp, zgodnie, z którym kobieta to płeć słabsza, lepiej spełniająca się w roli kury domowej niż jako szefowa korporacji.

Niestety ten stereotyp wciąż ma się dobrze i trudno go obalić. Mimo, że kobiety coraz częściej kończą wyższe uczelnie. Nie wierzy się w ich determinację i sprawczość. Zarzuca im się, że są mniej odporne na stres niż mężczyźni, w wyniku czego mogą podejmować nie do końca przemyślane decyzje, kierując się np. wyłącznie emocjami.

Jednak mimo nadal silnych stereotypów rynek się zmienia. Przybywa kobiet w zawodach, które do niedawna były zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn.

Kobiety z przebojem wchodzą w branże jeszcze 20 lat temu dla nich niedostępne. Teraz kobiety już tak łatwo nie rezygnują ze swoich aspiracji. Walczą i tworzą nowe standardy.

Potwierdzają to dane Eurostatu, które pokazują, że kobiety są efektywne w swojej pracy. Mniej czasu spędzają w pracy, ale są bardziej efektywne. Potrafią umiejętnie łączyć obowiązki domowe z zawodowymi. Nie mają skłonności do nadgodzin – te zniszczyłyby ich napięty plan dnia.

Jak widać we współczesnym świecie, kobiety tak samo dobrze sprawdzają się na wysokim stanowisku, co mężczyźni. O tym, że kobiety dobrze radzą sobie w sferach do tej pory



definiowanych, jako męskie, świadczyć może np. lista amerykańskiego „Forbesa”. Rocznie przybywa na nim kobiet. W 2014 r. było ich aż o 25 proc. więcej niż w 2013 r.

Niestety nadal, nawet jak już dotrą na wysokie stanowisko muszą mierzyć się z kolejnymi wyzwaniem jak np. zarobki. Jednak przyszłość może przynieść zmiany i na to właśnie liczą kobiety.¹¹⁶

¹¹⁶ Kobiety prezesami banków, <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/848891,usa-izrael-kobiety-prezesami-bankow.html>, (data odczytu: 20.03.2020).



Rozdział 4

Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne

4.1 Cel badań, przedmiot i podmiot badań

Cel badań

Zbadanie jak w roli menedżera sprawdza się kobieta - matka. Ocena kompetencji, barier z jakimi stykają się na swej ścieżce kariery i szans na awans.

Przedmiot (teren) badań

Przedmiotem badań była sytuacja kobiet w przedsiębiorstwach, ich cechy i zdolności przywódcze, umiejętności niezbędne w zarządzaniu oraz bariery, na jakie napotykają na swoich ścieżkach kariery. A także wszystkie sfery mające wpływ na obecną sytuację zawodową kobiet-matek.

Podmiot badań

Podmiotem badań były kobiety-matki pełniące funkcje menedżerskie na różnych szczeblach zarządzania w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach działających w różnych branżach na polskim rynku. Każda z badanych osób posiadała inny staż pracy. Wielkość próby badawczej to 25 osób.

Pierwsza respondentka to kobieta, która prywatnie jest matką dwójki dzieci, zawodowo zaś od 5 lat pełni funkcję menedżera niższego szczebla w małym przedsiębiorstwie usługowym zajmującym się kreowaniem wizerunku znanych postaci telewizyjnych, w którym kobiety stanowią jedynie 1-25% kadry menedżerskiej. Jest menedżerem 5 osobowego zespołu.

Druga respondentka to kobieta matka 16 letniego syna, która zawodowo od 8 lat pełni rolę menedżera średniego szczebla w dużym przedsiębiorstwie z sektora publicznego, w którym kobiety stanowią jedynie 1-25% kadry menedżerskiej. Kieruje pracą 50 osobowego zespołu.

Kolejną osobą poddaną badaniu była kobieta, która od 10 lat jest matką samotnie wychowującą trójkę dzieci (15, 21,23 lata), a zawodowo od 14 lat pełni rolę menedżera średniego szczebla w dużym przedsiębiorstwie z branży spożywczej, wyłącznego dystrybutora niemieckiej marki produktów organicznych, w którym kobiety stanowią jedynie 1-25% kadry menedżerskiej. Zarządza ponad 100 osobowym zespołem.

Następną osobą, która wzięła udział w badaniu była kobieta-matka jednego dziecka (4 lata), zawodowo zaś od 3 lat menedżer niższego szczebla w średnim przedsiębiorstwie handlowym, zajmującym się sprzedażą profesjonalnych ekspresów do kawy znanej marki na



polskim rynku, w którym kobiety stanowią aż 51-75% kadry menedżerskiej. Kieruje pracą 6 osobowego zespołu.

Piątą ankietowaną osobą była kobieta, która jest matką dwójki dorosłych już dzieci, zawodowo zaś od 11 lat pełni funkcję menedżera niższego szczebla w średnim przedsiębiorstwie z branży gastronomicznej prowadzącym sieć bistro-cafe, w którym kobiety stanowią aż 51-75% kadry menedżerskiej. Kieruje pracą 7 osobowego zespołu.

Szóstką respondentką była kobieta, która od 9 lat pełni funkcję menedżera średniego szczebla i zarządza 40 osobowym zespołem w średnim przedsiębiorstwie z branży meblowej. Firma działa na polskim rynku od 25 lat i zajmuje się produkcją i sprzedażą mebli dla dzieci. Jest znana z nowoczesnych, ekologicznych rozwiązań jednak a w jej szeregach dominują kobiety, które stanowią aż 51-75% kadry menedżerskiej. Prywatnie jest matką samotnie wychowującą dwójkę dzieci w wieku 13 i 14 lat.

Kolejną osobą, która poddała się badaniu była kolejna kobieta od 5 lat samotnie wychowująca jedno dziecko w wieku szkolnym. Pracuje w branży kosmetycznej w przedsiębiorstwie, które od ponad 20 lat zajmuje się dystrybucją z prawami na wyłączność niemieckich kosmetyków profesjonalnych. Od początku pracy w obecnym przedsiębiorstwie (5 lat) piastuje stanowisko menedżera wyższego szczebla w mikroprzedsiębiorstwie branży kosmetycznej, w którym kobiety stanowią aż 75-100% kadry menedżerskiej. Zarządza całym zespołem (8 osób).

Następną respondentką była kobieta matka dwójki dzieci w wieku szkolnym. Od 4 lat pracuje jako menedżer średniego szczebla w małym przedsiębiorstwie z sektora finansowego, w którym kobiety stanowią 26-50% kadry menedżerskiej. Zarządza 20 osobowym zespołem, specjalistów z zakresu inwestycji finansowych.

Dziewiątą respondentką była kobieta, która prywatnie jest matką jednego dorosłego już syna, zawodowo zaś od 7 lat zarządza 6 osobowym zespołem i pełni rolę menedżera niższego szczebla w średnim przedsiębiorstwie z branży ubezpieczeniowej, w którym kobiety stanowią 26-50% kadry menedżerskiej. Zajmuje się tworzeniem ofert dla strategicznych klientów.

Dziesiątą osobą poddaną badaniu była kobieta, która pracuje od 8 lat w dużym biurze projektowym zatrudniającym 86 osób. Zdominowanym przez mężczyzn na każdym szczeblu hierarchii. Respondentka od 3 lat pełni tam rolę menedżera średniego szczebla zarządzając 15 osobowym zespołem. Jest jedną z nielicznych kobiet w tym przedsiębiorstwie, które pełnią funkcje kierownicze. Prywatnie jest matką jednego dziecka w wieku przedszkolnym.

Kolejną respondentką była kobieta, która wychowuje samotnie jedno dziecko w wieku szkolnym. Poza tym pracuje zawodowo od 30 lat. Obecnie kieruje 8 osobowym zespołem



w małym przedsiębiorstwie z wieloletnim doświadczeniem świadczącym usługi z zakresu renowacji urządzeń kuchennych. Od początku zatrudnienia w tej firmie (4 lata) pracuje na stanowisku menedżera. Kobiety w tym przedsiębiorstwie stanowią 25-50% kadry menedżerskiej.

Następną osobą poddaną badaniu była kobieta-projektantka wnętrz, która od 6 lat działa w branży wnętrzarskiej. Współpracuje z architektami zajmującymi się projektami osiedli mieszkaniowych. Od 4 lat na stałe pracuje w znanym biurze projektowym w Warszawie, gdzie jest zatrudniona w roli menedżera wysokiego szczebla i zarządza 16 osobowym zespołem. Firma, w której pracuje stawia na nowoczesność i rozwój. A kobiety stanowią tam 26-50% kadry menedżerskiej. Prywatnie wychowuje samotnie jedno dziecko w wieku szkolnym.

Kolejną ankietowaną osobą była kobieta, która prywatnie jest matką dwójki dzieci (4 i 10 lat), zawodowo zaś od 3 lat pełni rolę menedżera niższego szczebla w dużym przedsiębiorstwie zajmującym się oferowaniem i sprzedażą usług hotelarskich. Powyższe przedsiębiorstwo to hotel rodzinny znajdujący się blisko plaży w Kołobrzegu i świadczący swoje usługi klientom od 5 lat. Przeważającą część załogi w tym hotelu stanowią kobiety, jednak na szczeblach menedżerskich jest ich tylko 26-50%. Ankietowana zarządza 8 osobowym zespołem.

Czternastą respondentką była kobieta, która od początku swojej kariery zawodowej pracuje w małym rodzinnym przedsiębiorstwie w sektorze finansowym od 17 lat działającym na polskim rynku, zdominowanym przez mężczyzn także na szczeblach menedżerskich. Od 7 lat jest menedżerem niższego szczebla i kieruje zespołem 60 osobowym. Prywatnie jest matką trójki dzieci w wieku szkolnym.

Piętnastą respondentką była kobieta, która prywatnie jest matką jednego studiującego już dziecka. Zawodowo zaś od 10 lat pełni rolę menedżera niższego szczebla w średnim przedsiębiorstwie z branży ogrodniczej zatrudniającym 120 osób. Respondentka zajmuje się zarządzaniem systemem dostaw kwiatów, których są producentem do dużych sklepów ogrodniczych. Zarządza zespołem 11 osób. Jest jedyną kobietą na stanowisku menedżerskim w powyższym przedsiębiorstwie.

Szesnastą respondentką była kobieta 36-45 lat, która od 14 lat pracuje w przedsiębiorstwie świadczącym usługi z zakresu nauki języków obcych dla firm, zatrudniającym ponad 50 lektorów różnych języków i 30 osób z zakresu obsługi klienta. Ankietowana od 8 lat pełni w nim funkcję menedżera niższego szczebla obsługującego sektor e-learning wraz ze swoim 4 osobowym zespołem. W przedsiębiorstwie dominują kobiety



jednak na stanowiskach menedżerskich jest ich jedynie 1-25%. Prywatnie respondentka jest matką jednego dziecka w wieku szkolnym.

Kolejną ankietowaną osobą była kobieta, która prywatnie jest matką jednego dziecka w wieku szkolnym, zaś zawodowo od 2 lat pełni rolę menedżera średniego szczebla w dużym przedsiębiorstwie z sektora publicznego zajmującego się komunikacją miejską we Wrocławiu, w którym kobiety stanowią 1-25% kadry menedżerskiej. Respondentka zarządza 25 osobowym zespołem i odpowiada za logistykę części zamiennych dla parku samochodowego.

Następną osobą poddaną badaniu była kobieta, która prywatnie jest matką jednego dziecka w wieku szkolnym, zaś zawodowo od 2 lat pełni rolę menedżera średniego szczebla w dużym przedsiębiorstwie z sektora bankowego od 30 lat działającego na polskim rynku, w którym kobiety stanowią 26-50% kadry menedżerskiej. Zarządza zespołem 50 osób i odpowiada za obsługę klienta korporacyjnego.

Dziewiętnastą osobą badaną była kobieta, która prywatnie jest matką dwójki dorosłych już dzieci (20 i 22 lata), zaś zawodowo od 7 lat pełni rolę menedżera średniego szczebla w małym przedsiębiorstwie z branży usługowej (rodzinny salon fryzjerski), w którym kobiety stanowią 1-25% kadry menedżerskiej. Salon powstała w 1967 roku i od początku jest w rękach tej samej rodziny. Obecnie w skład przedsiębiorstwa wchodzi 3 salony na terenie Warszawy i okolic. Respondentka zarządza działem damskim wszystkich salonów, na którym pracują 22 osoby.

Dwudziestą respondentką była kobieta, która od 10 lat zatrudniona jest małym przedsiębiorstwie z branży edukacyjnej świadczącej usługi dotyczące korepetycji z zakresu wiedzy szkoły podstawowej na stanowisku menedżerskim niższego szczebla. Firma istnieje na rynku od 11 lat i z powodzeniem działa na terenie Warszawy i okolic. Zatrudnia obecnie 35 osób. Niestety na stanowiskach menedżerskich pracują jedynie 2 kobiety. Prywatnie respondentka jest matką trójki dzieci w wieku szkolnym.

Kolejną osobą poddaną badaniu była kobieta, która od 3 lat pracuje w małym przedsiębiorstwie z branży gastronomicznej, a od 2 lat pełni w nim rolę menedżera niższego szczebla. Przedsiębiorstwo to działa w Pruszkowie i zajmuje się propagowaniem tzw. diety pudełkowej. Oferują firmom i osobom prywatnym dostarczanie wartościowych posiłków dopasowanych do indywidualnych upodobań. W firmie pracują głównie mężczyźni. Respondentka jest jedyną menedżerką w zespole zarządczym. Kieruje zespołem składającym się z 5 osób i zajmuje się logistyką zamówień. Prywatnie jest matką dwójki dzieci w wieku szkolnym.



Następną osobą poddaną badaniu była kobieta, która prywatnie jest matką jednego dorosłego już dziecka, zaś zawodowo od 20 lat związana jest z branżą ubezpieczeniową. Obecnie od 3 lat pełni rolę menedżera wysokiego szczebla w mikro przedsiębiorstwie z sektora ubezpieczeniowego działającego na warszawskim rynku od 5 lat, zajmującego się tworzeniem ofert spersonalizowanych dla wymagających klientów. Zarządza całym 42 osobowym zespołem i bezpośrednio odpowiada za obroty firmy. Jest jedną z trzech kobiet na stanowiskach menedżerskich w powyższym przedsiębiorstwie.

Kolejną respondentką była kobieta, która prywatnie jest matką dwójki dorosłych już dzieci, zaś zawodowo od 6 lat pełni rolę menedżera średniego szczebla w średnim przedsiębiorstwie z sektora finansowego świadcząca usługi finansowe sieciom hotelowym na terenie całej Polski, w którym kobiety stanowią 1-25% kadry menedżerskiej. Respondentka zarządza 30 osobowym zespołem specjalistów z zakresu usług wynajmu lokali hotelowych.

Przedostatnią respondentką była kobieta matka jednego dziecka w wieku szkolnym, która całe swoje życie zawodowe (21 lat) związana jest z małym przedsiębiorstwem z branży IT zajmującym się oprogramowaniem dla firm, w którym od 9 lat pełni rolę menedżera niższego szczebla. Większość osób zatrudnionych w tej firmie stanowią kobiety, a respondentka jest jedyną menadżerką spośród wszystkich osób zajmujących stanowiska kierownicze. Zarządza 12 osobowym zespołem

Ostatnią osobą poddaną badaniu kobieta, która prywatnie jest matką dwójki dzieci w wieku szkolnym, zaś zawodowo od 12 lat pełni funkcje kierownicze w mikro przedsiębiorstwie z branży usługowej (naprawa urządzeń AGD) – 7 lat była menedżerem niższego szczebla a ostatnie 5 lat pełni funkcję menedżera średniego szczebla. W powyższym przedsiębiorstwie kobiety stanowią 1-25% kadry menedżerskiej. Respondentka zarządza 6 osobowym zespołem.

4.2 Problem badawczy

Główny problem badawczy:

Jakie czynniki mają największy wpływ na trudności w uzyskaniu awansu na stanowiska menedżerskie kobiet?

Problemy szczegółowe:

1. Jak wygląda obecna sytuacja kobiet w zarządzaniu?
2. Na jakie bariery napotyka kobieta na swojej drodze do sukcesu zawodowego?
3. Jakie kompetencje posiadają współczesne kobiety pełniące funkcje menedżerskie?
4. Jakie cechy charakteryzują styl zarządzania współczesnych kobiet?



5. Jak kobiety widzą i jak oceniają swój sukces zawodowy?
6. Jak kobiety postrzegają swoje szanse w przyszłości?

4.3 Hipoteza badawcza

1. Kobieta-matka to kompetentny wielozadaniowy menedżer potrafiący poradzić sobie z problemami, jakie niesie praca w przedsiębiorstwie działającym na dynamicznie rozwijającym się rynku globalnym.
2. Kobieta-matka to menedżer pracujący w oparciu o kapitał relacyjny, zjednujący sobie ludzi, co sprzyja poprawieniu kultury organizacji i zwiększa zaangażowanie pracowników w realizację celów firmy.

4.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze

Na potrzeby powyższej pracy do badań została wykorzystana metoda ilościowa, jaką jest ankieta z narzędziem badawczym - kwestionariuszem ankiety, który składała się z 20 pytań merytorycznych o charakterze półotwartym i zamkniętym. Dobór próby badawczej został dokonany zgodnie z metodą nielosową, opartą na subiektywnej selekcji respondentów.

Badania pierwotne

- ankieta z narzędziem badawczym, jakim jest kwestionariusz osobowy.

Kwestionariusz ankiety zawierał 20 pytań merytorycznych i 5 pytań metryczkowych.

Tworząc kwestionariusz ankiety autorka pracy oparła się m. in. na wzorach stworzonych przez E. Lisowską na potrzeby badania dotyczącego stylów zarządzania polskich kobiet menedżerów¹¹⁷ oraz wzorach dostępnych na portalach ankietowych.¹¹⁸

Kwestionariusz, jako narzędzie badawcze posiada zalety jak i wady. Do zalet należy to, że nie pozwala on ankietarowi przeoczyć żadnego ważnego zagadnienia, a także ujednotolica wypowiedzi wielu osób. Dzięki temu możliwe są uogólnienia. Ponadto uzyskany materiał można łatwiej opracować, ponieważ grupowany jest już w trakcie badania.

Istotną wadą kwestionariusza jest mała elastyczność, a także brak możliwości pogłębienia odpowiedzi. Respondent nie może zostać dopytany o rzeczy, które wyszły na jaw w trakcie badania. Właśnie dlatego tak ważna jest poprawna i przemyślana konstrukcja kwestionariusza.

¹¹⁷ E. Lisowska, Style zarządzania polskich kobiet menedżerów: (w świetle wyników badania ankietowego), *International Journal of Management and Economics* 8, 92-112, 2000.

¹¹⁸ Sytuacja kobiet w zarządzaniu, <https://www.ankieter.pl/wypelnij/ankiete/id/8834/sytuacja-kobiet-w-zarza-dzaniu>, (data odczytu: 08.12.2019).



Przeciwnicy kwestionariuszy wskazują także na fakt, że bezkrytyczne oparcie się wypowiedziach i sprawozdaniach respondentów, jakby były one ostateczną prawdą, jest zwodnicze. Kwestionariusz, który wypełnia respondent niesie za sobą ryzyko deformacji obrazu badanej rzeczywistości i badacz powinien to wziąć pod uwagę.¹¹⁹

W przypadku powyższego projektu badania została poddane kobiety-matki występujące w roli menedżera, ich cechy, zdolności, umiejętności i bariery, z jakimi stykają się na co dzień.

Kwestionariusz składał się z 3 głównych części: adresowo-tytułowej, merytorycznej i metryczkowej.

Część merytoryczna obejmowała następujące bloki tematyczne:

- sytuacja kobiet w zarządzaniu
- bariery na drodze do sukcesu zawodowego
- kompetencje kobiet pełniących funkcje menedżerskie
- sukces zawodowy

Schemat podstawowych elementów ankiety:

1. Nazwa osoby, instytucji przeprowadzającej badania, adres, tytuł ankiety,
2. Preambuła (krótka informacja, kto i w jakim celu prowadzi badania; zapewnienie o anonimowości; prośba o rzetelne i szczere wypowiedzi; podziękowanie za wypełnienie ankiety);
3. Pytania (najważniejsza, merytoryczna część ankiety – 20 pytań zamkniętych dysjunktywnych i koniunktywnych – 5 odpowiedzi do wyboru);
4. Instrukcja wypełnienia kwestionariusza;
5. Metryczka (na końcu ankiety, 5 pytań o dane osobiste i społeczno-demograficzne respondenta).

Wielkość próby badawczej stanowiło 25 osób.

4.5 Analiza wyników badań

1. Przeprowadzenie badań.

¹¹⁹ Pisek J., Budowa kwestionariusza ankiety. Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. J. Lompy w K-wicach. Filia w Pszczynie, 2009.

Badanie zostało przeprowadzone wśród kobiet-matek pełniących funkcje menedżerskie w przedsiębiorstwach różnych branż funkcjonujących na polskim rynku.

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 15 lutego do 06 marca 2020.

2. Wielkość próby badawczej

Ze względu na specyfikę osoby biorące udział w badaniu zostały wybrane przez autorkę tak, aby reprezentowały kobiety-matki z różnych branż.

Rozdano 27 kwestionariuszy ankiety.

Poprawnie zostało wypełnionych 25 kwestionariuszy.

3. Problemy związane z przeprowadzeniem badania:

Autorka pracy napotkała jedynie na problemy związane z niechęcią do wypełniania kwestionariuszy w obawie przed ujawnieniem ich wyników i ewentualnymi konsekwencjami zawodowymi.

4. Ocena materiału badawczego.

W wyniku przeprowadzonego badania i po wstępnym zapoznaniu się z uzyskanym materiałem badawczym stwierdzono, że otrzymano spójną i miarodajną ocenę czynników mających wpływ na sytuację kobiet-matek pełniących rolę menedżerów w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.

W badaniu wzięło udział 27 respondentek, poprawnie wypełniono 25 kwestionariuszy (100%). Wszystkie osoby ankietowane to kobiety-matki pełniące funkcje menedżerskie w przedsiębiorstwach. Wśród nich 96% (24) z nich to osoby z wykształceniem wyższym, 4% (1) z wyższym zawodowym. W wieku 26-35 lat było 16% (4) respondentek, w wieku 35-45 lat było 44% (11) respondentek, a pozostałe 16% (4) respondentek stanowiły kobiety w wieku 46-55 lat. Ankietowane kobiety zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach stanowiły 16% (4) całej grupy badawczej, w małych przedsiębiorstwach aż 32% (8), w średnich przedsiębiorstwach 28% (7), a w dużych przedsiębiorstwach (korporacjach) 16% (4). Respondentki posiadały również różny staż pracy. 16% (4) respondentek posiadało roczny staż pracy, 28% (7) 1-5 lat i 56% (14) staż powyżej 5 lat. Wśród ankietowanych 52% (13) stanowiły kobiety pełniące stanowisko z zakresu niższego szczebla, 36% (9) ze średniego szczebla i 12% (3) z wyższego szczebla zarządzania.

Sytuacja kobiet w zarządzaniu



Rozpoczynając badania autorka pracy poddała ocenie obecną sytuację kobiet w zarządzaniu. Jej celem było sprawdzenie jak kobiety postrzegają zmiany zachodzące na rynku pracy oraz w ich przedsiębiorstwach.

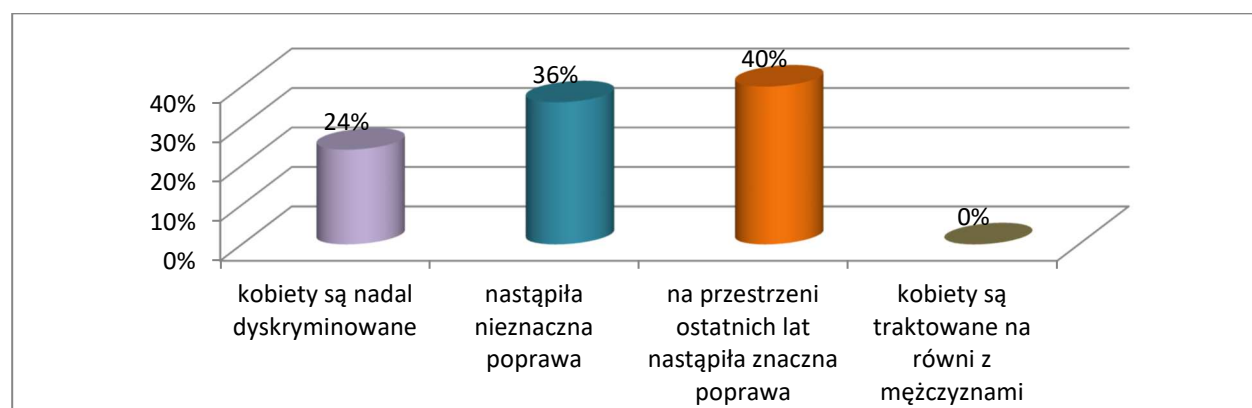
Stąd też w pierwszym pytaniu ankietowym pojawiła się ta kwestia.

Oceniając obecną sytuację kobiet w zarządzaniu jedynie 40% (10) respondentek przychylnie odniosło się do zmian zachodzących w przedsiębiorstwach działających na rynku i oświadczyło, że na przestrzeni ostatnich lat nastąpiła znaczna poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu. Innego zdania było 36% ankietowanych (9), które zdecydowanie mniej entuzjastycznie oceniło obecną sytuację kobiet i stwierdziło, że nastąpiła jedynie nieznaczna poprawa sytuacji kobiet w sferze zarządzania. Dodatkowo niemal ¼ kobiet objętych badaniem (24% - 6) uznała, że kobiety są nadal dyskryminowane zarówno w kwestii zatrudnienia, awansu jak i zarobków. Co ciekawe żadna z respondentek nie uważa, że kobiety są traktowane na równi z mężczyznami. Stąd też można wnioskować, że sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawia się jednak nie aż w takim tempie jakby tego oczekiwały kobiety. Nadal w strefie zarządzania dominują mężczyźni, którzy bez względu na swoje predyspozycje i umiejętności mają większe szanse na awans niż kobiety.

W ten sam sposób sytuację kobiet przedstawiają różne badania przeprowadzane przez niezależne instytucje jak np. CBOS¹²⁰ czy GUS¹²¹.

Jednak coraz więcej kobiet dostrzega zmiany zachodzące na rynku pracy i upatruje w nich szansy dla siebie na osiągnięcie zawodowego sukcesu jednak nadal te zmiany postępują zbyt wolno. (Por. Wyk.8)

Wykres 8. Ocena obecnej sytuacji kobiet w zarządzaniu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹²⁰ Raport CBOS, Kobieta pracująca, 2013, s. 6-8, 19.

¹²¹ Raport GUS, Kobiety i Mężczyźni na rynku pracy, 2016, s. 2-4.

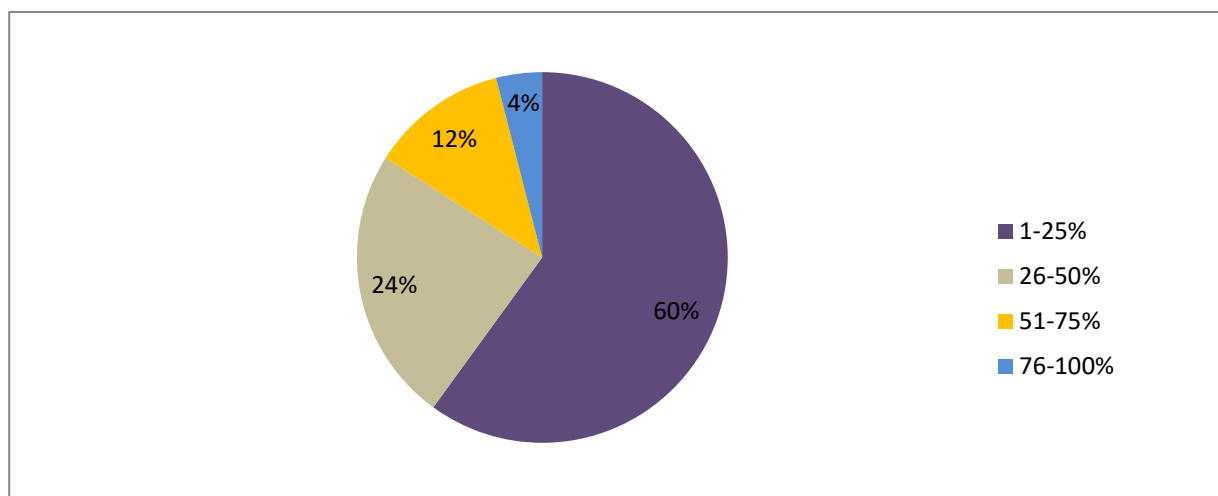
Aby zobrazować obecną sytuację kobiet kolejnym aspektem podlegającym ocenie respondentek było wskazanie procentowego udziału kobiet w kadrze zarządczej w przedsiębiorstwie, w którym pracują. Tutaj niestety tak jak i w badaniach miarodajnych międzynarodowych instytutów¹²² wyniki nie napawają optymizmem.

W przedsiębiorstwach działających na polskim rynku nadal w kadrach zarządczych niższego, średniego i wyższego szczebla dominują mężczyźni, a kobiety stanowią jedynie niewielki odsetek całości. Takie zdanie ma aż 60% (15) ankietowanych. Niestety zgodnie z wynikami ankiety tylko 24% (6) zaznaczyło odpowiedź 26-50%, a 12% (3) wskazało odpowiedź 51-75 % udziału kobiet w zarządach. Co więcej odpowiedź 76-100% podała tylko 1 respondentka (zaznaczyć jednak trzeba, że pracuje ona w firmie z branży typowo kobiecej).

Niestety powyższe wyniki utwierdzają jedynie w poczuciu, że przedsiębiorstwa działające na polskim rynku nadal mocno dyskryminują kobiety w dostępie do funkcji zarządczych.

Co ciekawe, najlepsze oceny przedsiębiorstwa działające na polskim rynku zyskują w oczach zagranicznych instytutów badawczych, gdzie ocenia się, że aż 36,3% kobiet pracuje na stanowiskach kierowniczych np. w parlamencie, na wyższych szczeblach urzędniczych i menedżerskich¹²³. W ogólnoswiatowych czy europejskich badaniach Polska plasuje się na bardzo wysokim miejscu, a w Europie wręcz w czołówce państw, gdzie jest największy odsetek kobiet- menedżerów. Jednak jak widać w powyższym badaniu jest jeszcze wiele do zrobienia w tej kwestii. (Por. Wyk. 9)

Wykres 9. Liczba kobiet pełniących funkcje menedżerskie w badanych przedsiębiorstwach



¹²² Raport Deloitte, *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, 2018, s. 3-7.

¹²³ Raport Catalyst, *Women in U.S. Management*, 2009, s.1-2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak kobiet na stanowiskach zarządczych w przedsiębiorstwach skutkuje niestety także brakiem zrozumienia potrzeb kobiet wynikających chociażby z macierzyństwa. W wielu przedsiębiorstwach nadal brak odpowiednich narzędzi umożliwiających kobietom rozwój zawodowy i zaspokajający ich ambicje.

W nielicznych wprowadzane są elastyczne formy, które dają kobietom szansę na lepszy start i awans.

Aby ocenić obecną sytuację kobiet-matek w przedsiębiorstwach respondentki zostały poproszone o zaznaczenie udogodnień, jakie im proponują ich pracodawcy.

Prawie połowa ankietowanych (48%-12) zetknęła się z możliwością pracy w systemie ruchomych godzin, 36% (9) z home office, i 16% (4) z możliwością uzyskania dodatkowych dni opieki. Warto zwrócić uwagę, że nadal mało przedsiębiorstw jest otwartych na elastyczne formy zatrudnienia. Brak możliwości dopasowania form pracy do obowiązków rodzinnych w wielu przypadkach może spowodować rezygnację kobiet ze swoich aspiracji i skupienie się jedynie na życiu rodzinnym.

Jeżeli nadal są przedsiębiorstwa, które nie oferują żadnych udogodnień dla kobiet—matek, a tak twierdzi 16% (4) respondentek to znaczy, że duży odsetek kobiet z ambicjami, kwalifikacjami i odpowiednimi kompetencjami znika z rynku pracy i realizuje się w zarządzaniu ogniskiem domowym, bądź rezygnuje z aspiracji i pozostaje na długie lata podrzędnym pracownikiem.

Niestety, jak wynika z badania, wielu przedsiębiorców uważa nadal, że paczki świąteczne, czy kolonie zakładowe (relikt z poprzedniej epoki) są doskonałym sposobem na pokazanie kobietom jak troszczy się o nie przedsiębiorstwo. Szkoda, że tylko w ten mało efektywny sposób.

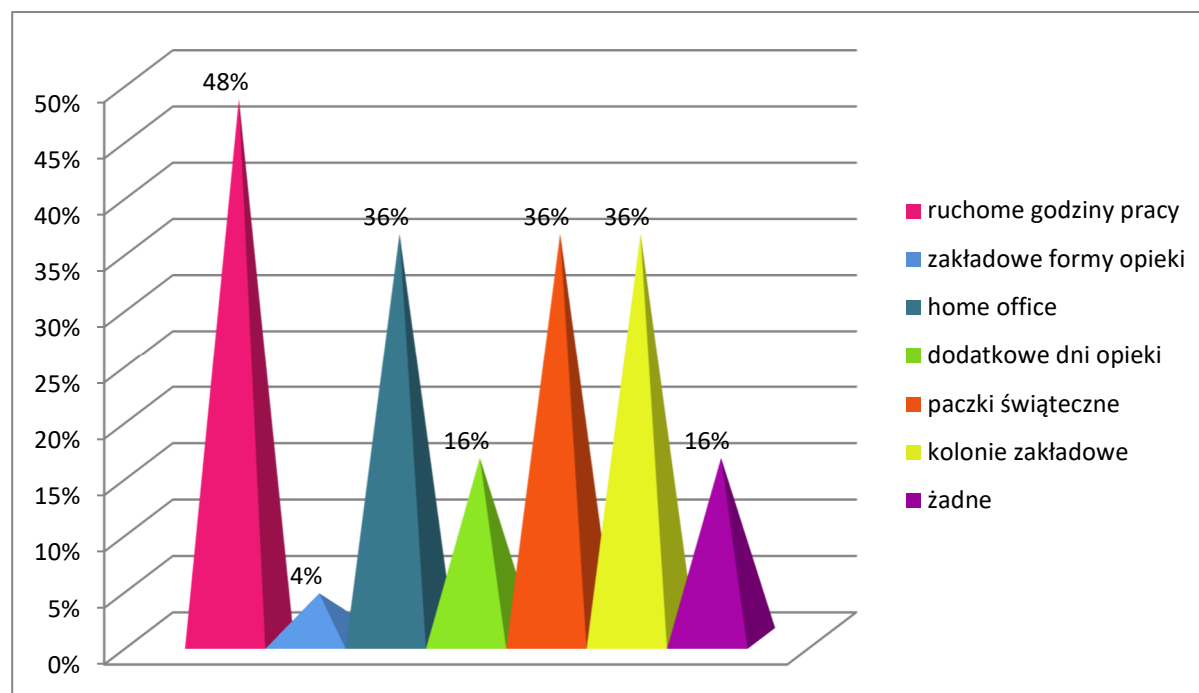
Rozpatrując tę kwestię warto też spojrzeć na warunki proponowane kobietom z perspektywy wielkości przedsiębiorstwa. Większość firm proponujących rozwiązania typu home office, dodatkowe dni opieki czy elastyczne godziny pracy to średnie i duże przedsiębiorstwa (76%-19). Niestety rzadko firmy korzystają z rozwiązania dotyczącego zakładowych form opieki. Tylko 1 respondentka ma oferowane w swoim miejscu pracy, takie udogodnienie.

Niestety na potrzeby kobiet najbardziej są odporne mikro (52%-13) i małe firmy (48%-12). Wszystkie respondentki, które nie zetknęły się z żadnym udogodnieniem dla kobiet-matek pracuje w najmniejszych przedsiębiorstwach.



Co ciekawe paczki świąteczne i kolonie zakładowe wbrew ogólnie panującemu przeświadczeniu oferują głównie średnie i duże przedsiębiorstwa (84%-21). (Por. Wyk. 10)

Wykres 10. Udogodnienia dla kobiet-matek w przedsiębiorstwach respondentek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozpatrując kwestie dotyczące sytuacji kobiet-matek pełniących funkcje menedżerskie w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku autorka pracy poprosiła respondentki także o ocenę szans kobiet w sferze zarządzania w kolejnych 20-30 latach.

Większość respondentek 52% (13) uważa, że szanse kobiet pełniących funkcje menedżerskie nieznacznie wzrosną. Większym optymizmem wykazała się druga grupa 44% (11) twierdząc, że wzrosną znacząco. Doskonale widać tutaj tendencje rynkowe. Respondentki optymistycznie patrzą w przyszłość i widzą szanse na własny rozwój.

Żadna z ankietowanych nie dostrzega w najbliższych dekadach zagrożenia.

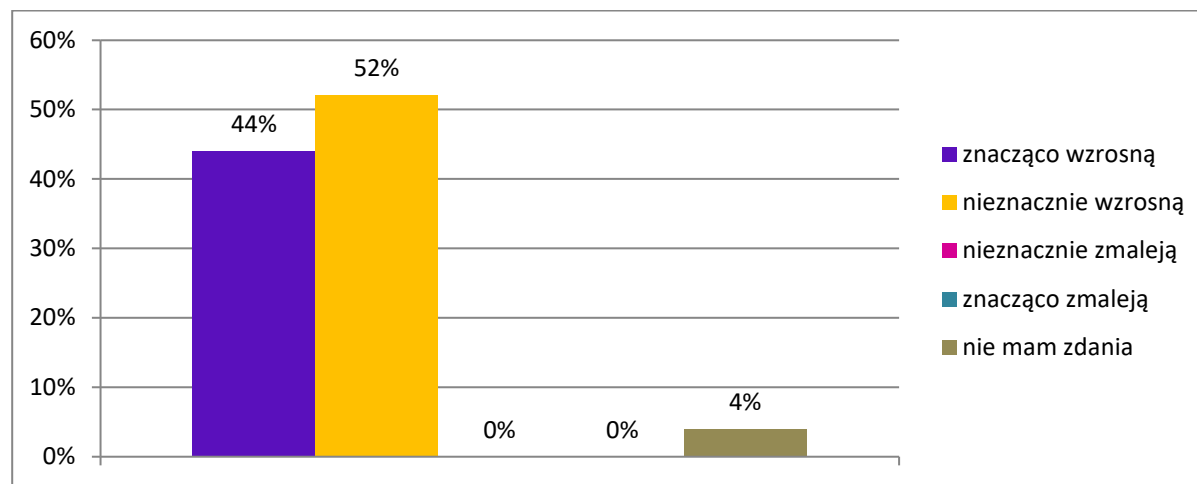
Dynamicznie rozwijający się globalny rynek powoduje, że cały czas jest duże zapotrzebowanie na kadrę zarządczą. Doskonale wykształcone i zmotywowane kobiety mogą stanowić nieskończone źródło dla pozyskiwania nowych menedżerów niezbędnych do rozwoju kolejnych dynamicznych przedsiębiorstw. I tak na nowo zdefiniuje się rynek pracy. Powstanie nowa wizja i w konsekwencji styl zarządzania.

Kobiety w roli menedżerów doprowadzą do ponownego zdefiniowania form i stylów zarządzania, świeżego spojrzenia na branżę i kierunki rozwoju. Właśnie w tym respondentki

widzą szansę na spełnienie swoich aspiracji i szansę na dotarcie na szczyty dotychczas dla nich niedostępne. (Por. Wyk. 11)

Rynek nie lubi próżni a kobiety są doskonale przygotowane, aby tę lukę wypełnić.

Wykres 11. Szanse kobiet menedżerów na przestrzeni kolejnych 20-30 lat w ocenie respondentek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bariery na drodze do kariery zawodowej

Oceniając sytuację kobiet na różnych szczeblach zarządczych autorka pracy poddała ocenie także kwestię dotyczącą przyczyn występowania w przedsiębiorstwach mniejszej liczby kobiet piastujących stanowiska menedżerskie.

Aż 40% respondentek wskazało odmienną socjalizację i związane z nią wybory życiowe jako jedną z głównych przyczyn dyskryminacji kobiet przy obsadzaniu stanowisk menedżerskich. Co znamienne w tej grupie znajdują się jedynie przedstawicielki segmentu 36-45 lat (40%) i 46-55 lat (60%). Najmłodsze kobiety ze wszystkich grup wiekowych objętych badaniem w ogóle nie uznały tej kategorii za istotną. Na tym przykładzie doskonale widać jak zmieniają się role i zadania w rodzinie, a także sposób wychowywania dzieci. Obecnie zacierają się różnice kobieta-mężczyzna nie tylko w zakresie ról, ale też i znaczeń dotyczących samej płci i jej zadań w społeczeństwie. Młode pokolenie już nie trzyma się patriarchy, jako dominującego schematu rodziny, ale stawia na szeroko pojęte równouprawnienie.

Już tylko 28% (7) badanych kobiet zwróciło uwagę na mniejszą dyspozycyjność kobiet wynikającą z obowiązków rodzinnych, co również bezpośrednio wiąże się z socjalizacją i podziałem ról w rodzinie zgodnym z zasadami patriarchy. Co znamienne tutaj również zagrożenie dostrzegają jedynie kobiety powyżej 35 roku życia (36-45 lat-50% i 46-55 lat-50%),



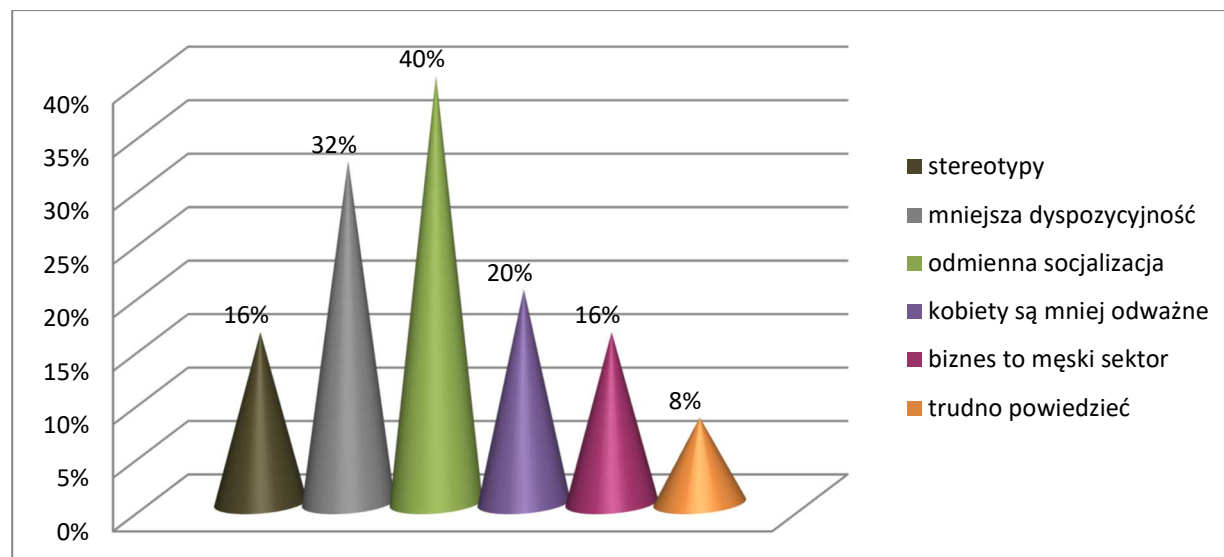
czyli kobiety, które zostały wychowane w powyższym schemacie i często też same mu nadal hołdują.

Po raz kolejny młode kobiety w przedziale wiekowym 26-35 lat nie widzą tego zagrożenia. Być może wynika to z odrzucenia patriarchalnego porządku rodziny i zwrócenia się w kierunku relacji partnerskich gwarantujących równy podział obowiązków a nie ról. A być może jest to kwestia znacząco wyższego poczucia własnej wartości i brak kompleksów środowiskowych? Tylko po 16% (4) odpowiedzi zyskały wszechobecne stereotypy i wiara, że biznes to typowo męski sektor, które jak zauważono w badaniu tracą na znaczeniu.

Jednak mimo w gruncie rzeczy optymistycznych wyników warto zwrócić uwagę na czynnik, jakim jest ocena, że kobiety są mniej odważne i przebojowe niż mężczyźni. Aż 20% (5) respondentek wskazało tę odpowiedź, jako jedną z ważnych przyczyn występowania mniejszej liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jednak tutaj również dominują kobiety w przedziałach 36-45 lat i 46-55 lat. Tylko 1 respondentka była z grupy wiekowej 26-35 lat.

Optymizmem napawa fakt, że poglądy kobiet, ich postrzeganie szans na osiągnięcie sukcesu i rozwój kariery ulegają stopniowej zmianie i pozwalają im na rozwinięcie skrzydeł i docieranie na najwyższe szczeble menedżerskie. (por. Wyk. 12)

Wykres 12. Przyczyny występowania mniejszej liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kobiety w swej pracy zawodowej napotykają na swej drodze do kariery na różnego rodzaju ograniczenia. Aby je zdefiniować autorka pracy poprosiła respondentki o wymienienie barier, z jakimi muszą ankietowane mierzyć się na co dzień.

Zgodnie z oceną ankietowanych największe problemy stwarzają trudności wynikające z godzenia ról: dom, rodzina, praca. Prawie połowa respondentek (48% - 12) uważa, że

konieczność lawirowania między życiem zawodowym i prywatnym, łączenie rywalizujących ze sobą światów stanowi największy problem. Każda kobieta oczekuje od siebie perfekcji w działaniu. Nie chce, aby zadania służbowe dominowały w jej życiu i wpływały na relacje rodzinne. I odwrotnie. Stara się dbać o to, aby obowiązki domowe nie odciskały piętna na jej pracy zawodowej.

Dla 44% (11) respondentek bardzo ważną barierą jest również strach przed podjęciem ryzyka. Jest to naturalny lęk i jako taki jest wpisany w naszą osobowość. Jednak dla kobiet, które chcą się rozwijać i pokonywać swoje słabości stanowi swoisty hamulec na drodze do awansu i sukcesu zawodowego. Wyzwania, jakie stoją przed kobietami-menedżerami i konieczność bycia lepiej wykształconą, bardziej kreatywną i innowacyjną powodują, że muszą codziennie mierzyć się z ryzykiem.

Co ciekawe na trzecim miejscu plasuje się brak znajomości. 40% (10) ankietowanych kobiet podało tę odpowiedź, jako jedną z najważniejszych barier. Z jednej strony kobiety stawiają na swoje wykształcenie, umiejętności i wiedzę, a z drugiej nieśmiało liczą na koneksje. Być może brak realnych szans na awans, mimo swoich wysokich kompetencji, powoduje, że kobiety nie widzą szansy na sukces zawodowy bez pomocy decyzyjnych, wpływowych osób. Może też w danym przedsiębiorstwie ścieżka kariery jest tak właśnie wspierana?

Problemy wynikające z relacji dom-rodzina-praca, strach przed podejmowaniem ryzyka i kwestie dotyczące braku znajomości pokazują, z jakimi barierami kobiety stykają się na co dzień i jak demotywuujący wpływ mają niektóre z nich.

Jeśli codziennie kobieta chcąc piąć się po szczeblach kariery zawodowej, musi pokonywać i rozwiązywać różne problemy wynikające z konfliktu dom-praca, wychodzić ze swej strefy komfortu i podejmować ryzyko związane z kreatywnym zarządzaniem a jednocześnie widzi, że brak znajomości może zniweczyć jej starania może stracić chęć walki o wyższe szczeble zarządcze.

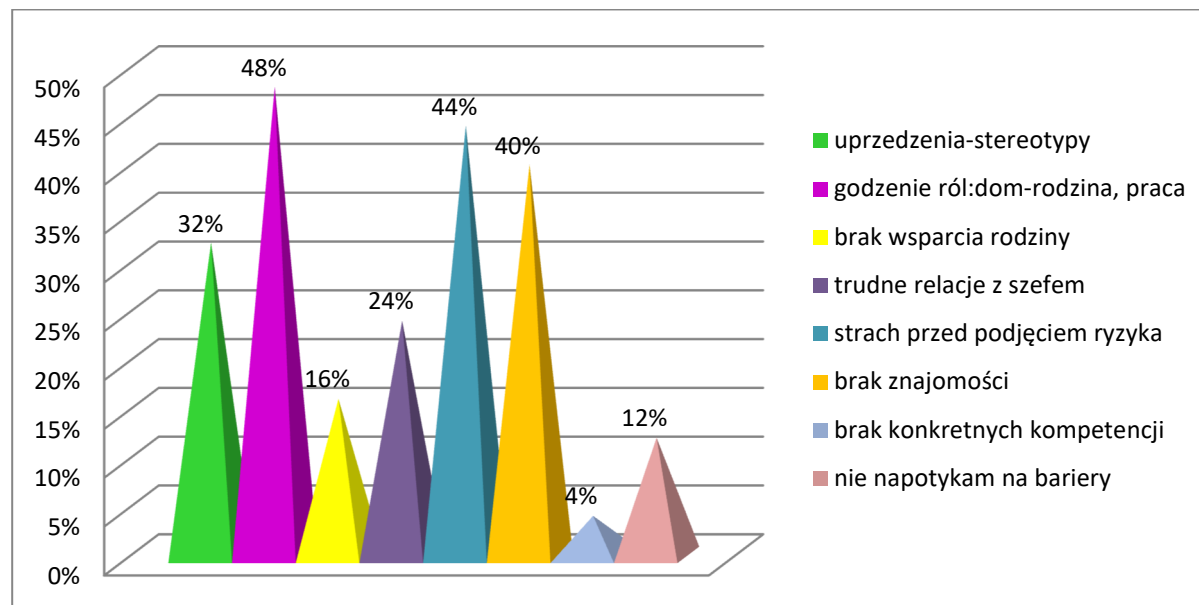
Dodatkowo do powyższych barier dochodzą jeszcze obawy związane z uprzedzeniami wynikającymi ze stereotypowego postrzegania kobiet (32%-8) i trudnych relacji z szefem (24%-6).

Warto jednak zauważyć, że kobiety będące w roli menedżera nie mają problemów wynikających z braku wsparcia rodziny, głównie męża. Widać, że mężczyźni coraz lepiej radzą sobie z zamianą ról w rodzinie i nie mają problemów z przejmowaniem zadań domowych dotychczas przypisanych kobietom. Nie blokują żonom drogi do kariery, a wręcz przeciwnie, często je wspierają.



Respondentki również nie upatrują barier w swoich kompetencjach. Tylko 4% (1) ankietowanych uważa, że brakuje im konkretnych kompetencji. Wynika to zapewne z faktu, że kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn piastujących podobne stanowiska. (Por. Wyk.13)

Wykres 13. Najistotniejsze bariery do pokonania w życiu zawodowym w drodze po awans



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie ocenie poddane zostało zjawisko dotyczące nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w ich miejscu pracy.

Powszechnie wiadomo, że kobiety są nadal słabiej wynagradzane niż mężczyźni. Doskonale to pokazują różnego rodzaju badania np. GUS-u z 2016¹²⁴ (różnica na poziomie ok. 17%).

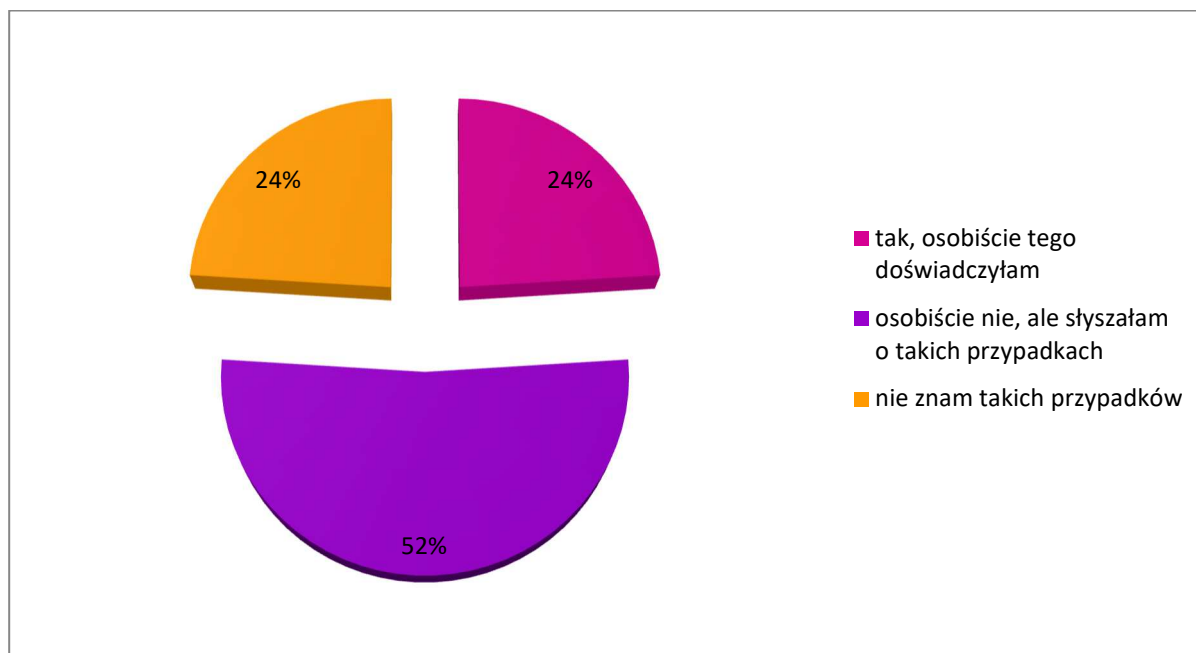
Co ciekawe ponad połowa kobiet objętych badaniem (52%-13) stwierdziła, że wie o przypadkach nierównego traktowania w swoim przedsiębiorstwie, ale sama bezpośrednio tego nie doświadczyła. Wygląda to tak jakby ankietowane nie chciały przyznać nawet przed samą sobą, że mają do czynienia z dyskryminacją. Udawanie, że problem ich nie dotyczy daje im jedynie fałszywe wrażenie, że wszystko jest w porządku.

Tylko 24% (6) respondentek otwarcie się przyznaje, że miały do czynienia z nierównym traktowaniem w swoim przedsiębiorstwie, czyli jawną dyskryminacją.

¹²⁴ Raport GUS, Kobiety..., op., cit., 2016, str. 16.

Kolejne 24% (6) ankietowanych kobiet stwierdziło, że nie znają przypadków nierównego traktowania kobiet i mężczyzn, co pozwala sądzić, że na obecną chwilę tylko ¼ przedsiębiorstw jest wolna od dyskryminacji ze względu na płeć. (Por. Wyk.14)

Wykres 14. Ocena przejawów nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach respondentek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znając odpowiedzi respondentek na temat nierównego traktowania w miejscu pracy, autorka pracy poprosiła o zidentyfikowanie form dyskryminacji, z którymi zetknęły się ankietowane kobiety.

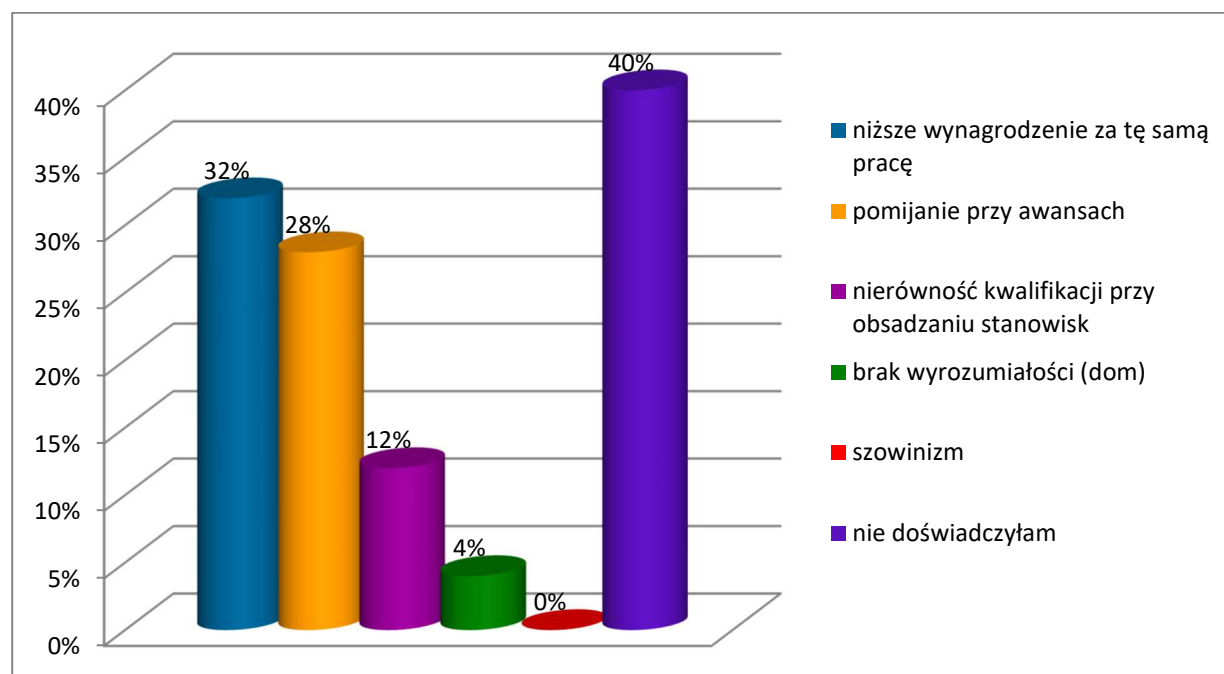
Zgodnie z ogólną wiedzą dotyczącą dyskryminacji kobiet w miejscu pracy aż 32% (8) respondentek zetknęła się z nierównościami w zakresie płac, stwierdzając, że kobiety otrzymują niższe wynagrodzenie niż mężczyźni za tę samą pracę.

Dodatkowo 28% (7) ankietowanych kobiet zetknęła się z pomijaniem przy awansach, co również nie jest rzadkością w polskich przedsiębiorstwach. Bardzo często szefowie mając do wyboru kobietę i mężczyznę decydują się na wybór osoby nieobciążonej dodatkowymi (rodzinnymi) obowiązkami, mogącej się w pełni skupić i poświęcić jedynie pracy, czyli oczywiście mężczyzny. Dodatkowo potwierdza się również fakt dotyczący różnic w kwalifikacjach przy obsadzaniu stanowisk pomiędzy kobietą i mężczyzną. 12% (3) respondentki widzą ten problem w swoim miejscu pracy. Czyli nadal ważniejsza jest płeć niż kwestia odpowiednich kwalifikacji i kompetencji.

Jak widać stereotypy i schematy nadal funkcjonują w naszym społeczeństwie.

Niestety zagłębiając się w temat widać, że w odpowiadając na wcześniejsze pytanie ankietowe respondentki nie były do końca szczere, gdyż tutaj jedynie 40% (10) respondentek wskazało odpowiedź, że nie doświadczyło żadnych przejawów nierówności w swoim miejscu pracy. Porównując z wynikami z wcześniejszego pytania, gdzie tylko 24% (6) stwierdziło, że nie spotkało się z przejawami nierównego traktowania w swoim przedsiębiorstwie. Sprawdza się więc podejrzenie, że część respondentek, które wcześniej wskazały odpowiedź, że słyszały o przypadkach dyskryminacji, ale same tego nie doświadczyły, nie były do końca szczere. (Por. Wyk. 15)

Wykres 15. Przejawy nierówności, z jakimi zetknęły się respondentki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znając już sytuację kobiet menedżerów pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce zapytano respondentki o ich zdanie odnośnie parytetów w zarządzaniu.

Co ciekawe podobnie jak w badaniu przeprowadzonym w 2015 przez Deloitte¹²⁵, gdzie aż 64% ankietowanych kobiet opowiedziało się za wprowadzeniem parytetów, 56% respondentek jest za wprowadzeniem parytetów na wszystkich szczeblach zarządzania. Jak widać kobiety oczekują wprowadzenia parytetów, dzięki którym większa liczba kobiet mogłaby zasiadać np. w radach nadzorczych, jednak jak wynika z odpowiedzi na pytanie dotyczące

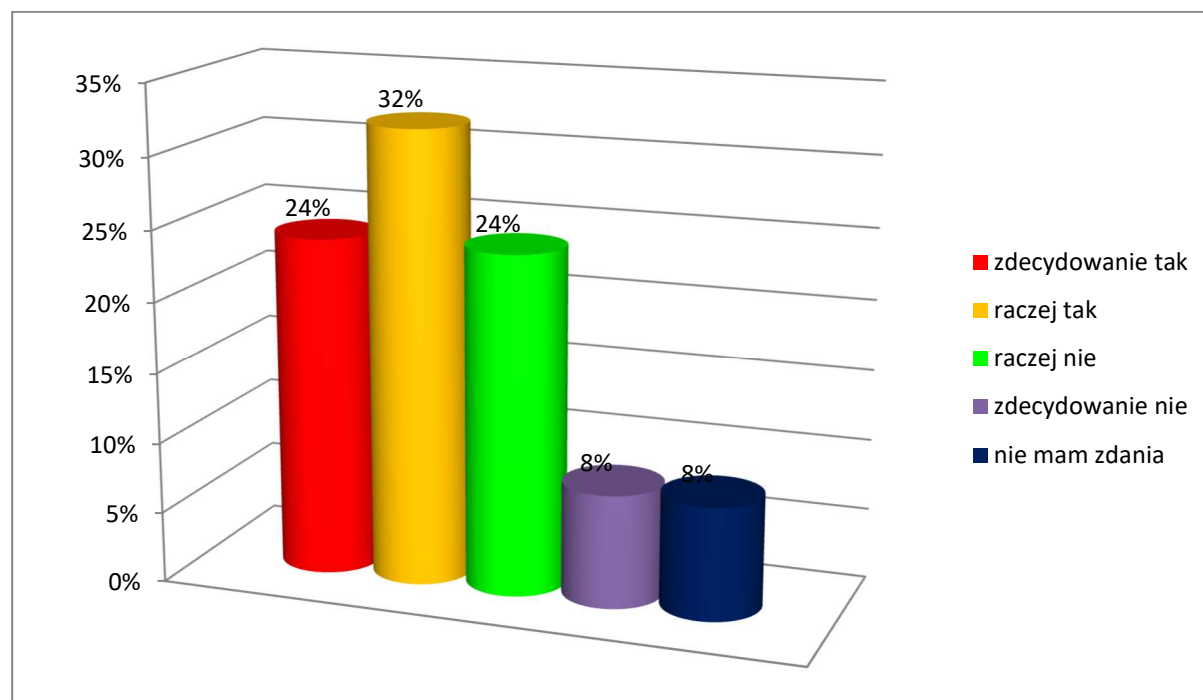
¹²⁵ Raport Deloitte, op., cit., s. 33.

czynników mających wpływ na awans kobiet na wyższe szczeble kariery nie traktują one parytetu jako czynnika determinującego.

Ciekawe też jest to, że 32% (8) respondentek jest przeciwnym wprowadzenia parytetu. Widocznie zależy im wyłącznie na awansie dzięki swoim kompetencjom i kwalifikacjom a nie równemu podziałowi stanowisk. A być może czują się tak mocne w swoim przedsiębiorstwie bądź branży, że nie czują potrzeby wprowadzania parytetu. A może po prostu z mężczyznami na stanowiskach menedżerskich lepiej im się współpracuje i nie chcą w swoim środowisku większej liczby kobiet?

Najbardziej jednak dziwi brak zdania 8% (2) respondentek. Być może w ich branży nie ma takiego problemu, bądź jeszcze się z nim nie zetknęły. (Por. Wyk. 16)

Wykres 16. Opinie respondentek odnośnie wprowadzenia parytetów w zarządzaniu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kompetencje kobiet pełniących funkcje menedżerskie

Rozważając obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, znając bariery i stosunek kobiet do parytetu autorka pracy w ankiecie zapytała respondentki również o ich opinię dotyczącą kompetencji, jakie powinna posiadać nowoczesna kobieta menedżer

Dla pełnej oceny cech menedżera związanych z budowaniem relacji, tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mających wpływ na osiągnięty sukces zawodowy



zostały podzielone na 4 grupy: kompetencje podstawowe, branżowe, relacyjne i intelektualne. Respondentki zostały poproszone o ocenę ich ważności.

Rozpatrując wyniki dotyczące kompetencji podstawowych na uwagę zasługuje fakt, że najwyżej oceniane jest zdyscyplinowanie (96%-24), następnie zaangażowanie (92%-23), a dalej lojalność (88%-22), pracowitość (88%-22) i szacunek (84%-21).

Zarządzając zespołem, prowadząc firmę przede wszystkim liczą się kompetencje mające znaczenie przy sprawnym i efektywnym działaniu. Stąd też wysokie oceny dla zdyscyplinowania, dzięki któremu zadania są wykonywane na czas, zaangażowania menedżera, które powoduje, że zespół widząc zmotywowanego menedżera sam zaczyna działać sprawnie, lojalności, która buduje dobre relacje w grupie kierowanej przez menedżera, pracowitości, która wprost proporcjonalnie wpływa na wyniki całego zespołu oraz szacunku, bez którego trudno o dobry zespół.

Zmotywowany i aktywny menedżer to dźwignia dla całego przedsiębiorstwa, stąd nie dziwi fakt, że na te kompetencje stawiają respondentki.

Dziwi jednak fakt, że stosunkowo nisko oceniona została sprawiedliwość (60%-15). Tak jakby respondentki nie traktowały jej, jako jeden z najistotniejszych czynników budowania zespołu. A jest to czynnik mający bezpośredni i bardzo mocny wpływ na relacje w przedsiębiorstwie, jego spójność i efektywność.

Pracownicy bardzo sobie cenią sprawiedliwość nie tylko w życiu rodzinnym, ale też i miejscu pracy. Generalnie brak poczucia sprawiedliwości może bardzo destruktywnie wpływać na zespół, tutaj jednak tego tak mocno nie widać. (Por. Tab. 13)

Tabela 13. Kompetencje podstawowe menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na osiągnięty sukces

Kompetencje podstawowe	1	2	3	4	5
Szacunek dla innych	0%	4%	12%	36%	48%
Sprawiedliwość	4%	4%	24%	44%	16%
Pracowitość	0%	4%	4%	24%	64%
Zaangażowanie	0%	4%	4%	12%	80%
Zdyscyplinowanie	0%	0%	4%	32%	64%
Lojalność wobec przełożonych i podwładnych	0%	0%	12%	24%	64%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Następnie poproszono respondentki o ocenę kompetencji branżowych takich jak wiedza czy doświadczenie. Jak wynika z badania najbardziej doceniana i pożądana wśród ankietowanych jest umiejętność podejmowania decyzji.

Aż 96% (24) uznało, że jest to kluczowa umiejętność dla menedżera i trudno się z tym nie zgodzić. Można mieć cały szereg kompetencji, ale ani doświadczenie ani wiedza nie pomogą menedżerowi, jeśli nie będzie potrafił sprawnie i szybko zarządzać.

Na drugim miejscu głosem 84% (21) znalazła się dbałość o wysoki standard i jakość pracy, co również nie dziwi. Jeżeli menedżer chce budować markę zarówno swoją jak i przedsiębiorstwa zawsze powinien stawiać na jakość.

Cieszy fakt, że respondentki traktują tę kompetencję tak poważnie. Wysoko stawiana poprzeczka zarówno sobie jak i zespołowi pozwala na budowanie bazy zadowolonych klientów i maksymalizację zysków.

Najniżej ocenione (choć i tak wysoko) jest doświadczenie w zakresie zarządzania (68%-17) i wiedza z tego zakresu (64%-16). Być może wynika to z tego, że respondentki nie posiadają wcześniejszych doświadczeń, bądź zbyt mocnych podstaw z tego zakresu, albo w zarządzaniu kierują się głównie swoim własnym stylem? Niemniej na uwagę zasługuje specyfika odpowiedzi wartościujących doświadczenie i wiedzę.

Mimo, że 64% (16) przyznało wiedzy najwyższe noty to jednak aż 20%(5) respondentek nie widzi wiedzy z zakresu zarządzania, jako jednej z najważniejszych kompetencji branżowych menedżera pomagających w osiągnięciu sukcesu zawodowego. Może to wynikać z tego, że same oceniają swoją wiedzę jako coś naturalnego, swoją wrodzoną zdolność i nie upatrują jej jako umiejętności branżowej. Może też mieć to związek z predyspozycjami kobiet do zarządzania.

W przypadku kompetencji dotyczącej doświadczenia w zarządzaniu 68% (17) respondentek wysoko sobie ceni umiejętności zdobyte w trakcie pełnienia innych funkcji kierowniczych podczas, gdy 32% (8) ankietowanych albo go nie docenia albo wręcz lekceważy. Ciekawe, gdyż każde doświadczenie wzmacnia kompetencje, a zwłaszcza te branżowe.

Jak widać ankietowane bardzo poważnie podchodzą do kompetencji branżowych, które pozwoliły im na osiągnięcie sukcesu i szczybli menedżerskich w przedsiębiorstwie. (Por. Tab. 14)



Tabela 14. Kompetencje branżowe menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na osiągnięty sukces

Kompetencje branżowe	1	2	3	4	5
Wiedza z szeroko pojętego zarządzania (sprzedaż, negocjacje, marketing i PR)	0%	20%	16%	32%	32%
Doświadczenie w zakresie zarządzania (pełnienie funkcji kierowniczych)	4%	12%	16%	0%	68%
Umiejętność podejmowania decyzji	0%	0%	4%	28%	68%
Dbłość o wysoki standard, jakość pracy	0%	12%	4%	40%	44%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po ocenie kompetencji podstawowych i branżowych badaniu poddano kompetencje relacyjne.

Tutaj również oceny są bardzo wysokie. Zdolność do budowania pozytywnych relacji i umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania zyskały prawie maksymalne noty, odpowiednio 96% (24) i 92% (24).

Można powiedzieć, że wszystkie respondentki dostrzegają jak ważne są to cechy i jak istotny wpływ mają w osiąganiu przez nie sukcesu zawodowego. Widać jak ważne w kobiecym stylu zarządzania są miękkie kompetencje. Umiejętność słuchania i zdolność do budowania dobrych relacji mają istotny wpływ na indywidualny sukces, ale tej i grupowy.

Nieco niżej, ale też wysoko oceniona została asertywność. 88% (22) respondentek wysoko ocenia jej znaczenie w osiąganiu sukcesu zawodowego. Umiejętność mówienia nie i dbania o swoją własną przestrzeń pomaga w budowaniu własnej marki i profesjonalizmu zawodowego.

Także zdolność do organizowania pracy grupy 84% (21), umiejętność negocjacji i rozwiązywania konfliktów 80% (20) i pozytywne nastawienie do ludzi 76% (19) zostały wysoko ocenione przez zdecydowaną większość ankietowanych.

Widać, że kobietom pełniącym funkcje menedżerskie bardzo bliskie są kompetencje miękkie charakterystyczne właśnie dla kobiecego stylu zarządzania. Kompetencje, które coraz częściej są doceniane i promowane także przez kadrę zarządczą.

Kobiety w sposób naturalny posiadają powyższe kompetencje, wystarczy jedynie je rozwijać i wykorzystywać w pracy z podległym zespołem. (Por. Wyk.15)



Tabela 15. Kompetencje relacyjne menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na osiągnięty sukces

Kompetencje relacyjne	1	2	3	4	5
Zdolność do budowania pozytywnych relacji	0%	4%	0%	64%	32%
Asertywność	8%	0%	8%	36%	52%
Zdolność do organizowania pracy grupy	8%	0%	8%	16%	68%
Umiejętność negocjacji, rozwiązywania konfliktów	0%	4%	16%	20%	60%
Pozytywne nastawienie do ludzi	0%	4%	12%	48%	28%
Umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania	0%	4%	4%	40%	52%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie zapytano respondentki o znaczenie kompetencji intelektualnych w ich drodze do awansu.

Tutaj inaczej niż w poprzednich pytaniach respondentki oceniły ważność poszczególnych kompetencji. Być może wynika to z charakteru cech (zdecydowanie bardziej męskich). Myślenie sytuacyjne doceniło 80% (20), umiejętności koncepcyjne 76% (19), umiejętności analityczno-diagnostyczne 72% (18), kreowanie lub modyfikowanie adekwatnych do sytuacji metod pracy 72% (18), kojarzenie 72% (18) i myślenie systemowe 52% (13). (Por. Tab. 16)

Jak widać ankietowane w swojej drodze do awansu zwracają uwagę na szereg umiejętności dających im szansę na budowanie skutecznej strategii dla osiągnięcia awansu.

Wykorzystując całą gamę cech charakterystycznych dla kobiecego stylu zarządzania tworzą nową jakość tak potrzebną w nowoczesnych organizacjach.

Inteligentne rozwiązania np. z zakresu IT pozwoliły na stworzenie nowych struktur w przedsiębiorstwach, a profesjonalne wykształcone kobiety posiadające szereg unikalnych kompetencji pozwolą na stworzenie nowych form zarządzania adekwatnych do obecnych i przyszłych warunków zarządzania.



Tabela 16. Kompetencje intelektualne menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na osiągnięty sukces

Kompetencje intelektualne	1	2	3	4	5
Umiejętności koncepcyjne	4%	0%	20%	32%	44%
Myślenie sytuacyjne	0%	12%	8%	28%	52%
Myślenie systemowe	0%	32%	12%	28%	24%
Kreowanie lub modyfikowanie adekwatnych do sytuacji metod pracy	4%	4%	20%	44%	28%
Umiejętności analityczno-diagnostyczne	0%	4%	24%	56%	16%
Kojarzenie	4%	0%	16%	60%	12%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie poproszono respondentki o ocenę kompetencji menedżera związanych z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa.

Budując zespół, który z założenia ma pracować na sukces przedsiębiorstwa menedżer powinien posiadać całą gamę kompetencji podstawowych, branżowych, relacyjnych i intelektualnych. Ankietowane kobiety wśród kompetencji podstawowych najwyżej oceniły nastawienie na rozwój 88% (22), umiejętność określania i stawiania wymagań 88% (22) i inicjatywę w działaniu 84% (21). Jak widać respondentki najwyżej cenią w sobie zdolności, które pozwalają im na sprawne i skuteczne zarządzanie zespołem. Nieco niżej oceniają swoje aspiracje 72% (18) i nastawienie na wyniki 68% (17).

Widać, że bardziej zależy im na efektach pracy całego zespołu niż na własnych celach, czy sztywnych liczbach. Dla respondentek bardziej liczy się efekt sprawnego działania całego zespołu niż jednostki (nawet, gdy tą jednostką jest ona sama).

W tym zestawieniu zaskakuje jedynie fakt najniższej oceny, którą otrzymało koleżeństwo 64% (16). Wydawać by się mogło, że jest to kompetencja bardzo ważna i ceniona w zespołach u swojego menedżera.

Jednak w tym badaniu widać, że dla wielu respondentek nie jest ona kluczowa tak jak np. nastawienie na rozwój. (Por. Tab. 17)

Tabela 17. Kompetencje podstawowe menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa

Kompetencje podstawowe	1	2	3	4	5
Aspiracje zawodowe	12%	4%	12%	16%	56%
Nastawienie na rozwój (własny, podwładnych, a także przedsiębiorstwa)	0%	0%	12%	28%	60%
Koleżeństwo	0%	0%	24%	52%	12%
Inicjatywa w działaniu	0%	4%	12%	24%	60%
Nastawienie na wyniki	4%	16%	4%	20%	48%
Umiejętność określania i stawiania wymagań	0%	4%	4%	20%	68%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie poproszono respondentki o ocenę kompetencji branżowych menedżera związanych z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa.

Najwyżej ocenione przez respondentki kompetencje z zakresu sprawnego zarządzania jak umiejętność delegowania zadań 92% (23), umiejętność realizacji procesu przewodzenia 92% (23) i kontrola wykonywania zadań 92% (23).

Na przykładzie powyższych odpowiedzi widać doskonale jak ankietowane kobiety postrzegają kwestie związane ze sprawnym i efektywnym działaniem zespołu. Doceniają wartość posiadanych umiejętności w zarządzaniu nie omijając przy tym tak ważnej funkcji jak kontrola. Widać, że respondentki wykorzystują narzędzia i umiejętności, które z powodzeniem wykorzystują również w warunkach domowych i które dzięki temu mają doprowadzone wręcz do perfekcji.

Jak na kobiety nie dziwi fakt, że w mniejszej skali respondentki cenią sobie wiedzę socjologiczną i pedagogiczno-socjologiczną 72% (18) i wiedzę techniczno-handlową 68% (17). Widać, że zdecydowanie bardziej cenią sobie wiedzę praktyczną i umiejętności miękkie niż wiedzę teoretyczną.

Mimo, że większość respondentek wysoko ocenia umiejętności z tego zakresu to jednak na tle innych kompetencji branżowych wyglądają one zdecydowanie słabiej. (Por. Tab. 18)



Tabela 18. Kompetencje branżowe menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa

Kompetencje branżowe	1	2	3	4	5
Wiedza techniczno-handlowa	0%	4%	24%	24%	44%
Wiedza socjologiczna, pedagogiczno-socjologiczna	0%	12%	12%	40%	32%
Umiejętność delegowania zadań i uprawnień	0%	0%	8%	40%	52%
Umiejętność realizacji procesu przewodzenia	0%	4%	8%	16%	76%
Kontrola wykonywania zadań	4%	0%	4%	12%	80%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym punkcie respondentki zostały poproszone o ocenę umiejętności relacyjnych menedżera, które ich zdaniem, związane są z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa.

Aż 96% (24) respondentek uznało, że najistotniejszą umiejętnością relacyjną jest poczucie własnej wartości. Jak widać, kobiety coraz większą uwagę zwracają na umiejętności, które mają decydujące znaczenie w budowaniu marki własnej i podległego im zespołu.

Dla większości ankietowanych współczesny menedżer, który chce osiągać sukcesy powinna także być pewna siebie 88% (22), posiadać umiejętność słuchania i komunikowania się z podległym zespołem i zarządem 88% (22), znać tajniki negocjacji 88% (22) i być osobą taktowną 72% (18). Czyli powinna posiadać szereg cech charakterystycznych dla kobiecego stylu zarządzania bardzo wysoko notowanego i pożądanego w nowoczesnych przedsiębiorstwach.

Odnosząc się do wyników dziwi jednak ocena pozostałych kompetencji relacyjnych. Okazywanie zaufania 68% (17) i empatia 68% (17), zostało wysoko ocenione jedynie przez 3/4 respondentek. A są to, jak wiadomo, jedne z najważniejszych kompetencji dotyczących współzycia w zespole.

Być może wynika to z faktu, że część ankietowanych traktuje jeszcze np. empatię, czy okazywanie zaufania za cechy nie godne współczesnego, skutecznego menedżera a jedynie za oznakę słabości. Czyżby typowo kobiece cechy nie stanowiły o wartości kobiety-menedżera? (Por. Tab. 19)



Tabela 19. Kompetencje relacyjne menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa

Kompetencje relacyjne	1	2	3	4	5
Poczucie własnej wartości	4%	0%	0%	24%	72%
Taktowność	4%	4%	20%	48%	24%
Pewność siebie	0%	8%	4%	44%	44%
Samokontrola własnych emocji	0%	4%	24%	20%	52%
Okazywanie zaufania	8%	4%	20%	44%	24%
Empatia	0%	4%	24%	36%	32%
Umiejętność słuchania i komunikowania się	0%	8%	4%	28%	60%
Umiejętność negocjacji	0%	4%	8%	20%	68%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po ocenie kompetencji relacyjnych respondentki zostały poproszone o ocenę kompetencji intelektualnych.

Tutaj najwyżej ocenione zostały umiejętności z zakresu obmyślenia przyszłych działań 92% (23) i umiejętność myślenia strategicznego 92% (23). Widać, że ankietowane dostrzegają istotność planowania długoterminowego i pewnego rodzaju wizjonerstwo. Znają wartość planowania i jego znaczenie dla skutecznego działania zespołu i przedsiębiorstwa. Bez umiejętności długofalowego patrzenia na przedsiębiorstwo, jego rozwój i działanie nie ma szans na sukces. Stąd też optymizmem napawa fakt, że respondentki również dostrzegają siłę tych kompetencji.

Nieco niżej ocenione zostały umiejętności doboru instruktazu lub szkoleń, jedynie 68% (17) oceniło je wysoko. Aż 32% (8) uznało, że nie stanowią one znaczącej wartości dla budowania skutecznego zespołu.

Wynika to zapewne z faktu, iż w wielu przedsiębiorstwach nadal oszczędza się na szkoleniach i nie inwestuje w pracowników licząc jedynie na ich wrodzone zdolności np. sprzedażowe. Jest to niestety wielki błąd.

Cieszy jedynie fakt, że coraz większa liczba menedżerów dba o rozwój swoich podwładnych i coraz częściej ich szkoli nie tylko w zakresie umiejętności branżowych, ale też relacyjnych i samorozwojowych. (Por. Tab. 20)



Tabela 20. Kompetencje intelektualne menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa

Kompetencje intelektualne	1	2	3	4	5
Umiejętność doboru metod instruktażu lub szkoleń	4%	4%	24%	32%	36%
Umiejętność obmyślania przyszłych działań	0%	4%	4%	36%	56%
Umiejętność myślenia strategiczno-systemowego	0%	0%	8%	32%	60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po ocenie kompetencji menedżerskich związanych z budowaniem skutecznego zespołu respondentki podjęły się oceny umiejętności związanych z rozwojem osobistym.

Na uwagę zasługuje fakt, że aż 96% (24), czyli prawie wszystkie ankietowane kobiety wysoko oceniły kompetencje menedżera dotyczące zdolności i gotowości do systematycznego poszerzania wiedzy w szeroko pojętej praktyce zarządzania. Jak widać kobiety w roli menedżera widzą potrzebę systematycznego uczenia się i zdobywania kolejnych narzędzi umożliwiających im rozwój osobisty i dających szansę na pięcie się po szczeblach kariery.

Szkoda jednak, że niemal wszystkie respondentki dostrzegają wagę wiedzy z zakresu zarządzania a tylko 82% (21) uznaje za istotną kwestię dotyczącą ciekawości świata i ludzi. A przecież chęć poszerzania swojej wiedzy także z zakresów niezwiązanych z zarządzaniem jest przynajmniej równie ważna. Budowanie własnej marki nie powinno ograniczać się jedynie do zagadnień związanych z pracą. (Por. Tab. 21).

Tabela 21. Kompetencje podstawowe menedżera związane z rozwojem osobistym

Kompetencje podstawowe	1	2	3	4	5
Ciekawość świata (różnych kultur) i ludzi (ich natury)	0%	4%	16%	36%	44%
Zdolność i gotowość do systematycznego poszerzania wiedzy w szeroko pojętej praktyce zarządzania	0%	4%	0%	36%	60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kontynuując kwestię dotyczącą kompetencji menedżera związanych z rozwojem osobistym respondentki zostały poproszone o ocenę kompetencji branżowych.

W kwestii tych kompetencji respondentki wyżej oceniły ciągły rozwój, zdolność do wykorzystywania potencjału własnego i podejmowanie nowych wyzwań. 100% (25)



ankietowanych wysoko ceni sobie stałe i systematyczne dążenie do doskonałości. Respondentki są otwarte na zdobywanie kolejnych i doskonalenie już tych posiadanych umiejętności, zwłaszcza, że pozwalają im one na szybką i efektywną realizację postawionych zadań oraz nowych wyzwań.

Wysoko także został oceniony profesjonalizm działań powiązany z budowaniem autorytetu (np. troska o wygląd). Co ciekawe 92% (23) respondentek uważają wygląd za istotny punkt w kwestii budowania swojej marki w zakresie profesjonalizmu, jednak jak wynika z wcześniejszego badania, jej traktuje jej jako ważnego czynnika w drodze po sukces. Ubiór, a co za tym idzie wygląd służy jedynie do budowania swojego profesjonalizmu w oczach innych. (Por. Tab. 22)

Tabela 22. Kompetencje branżowe menedżera związane z rozwojem osobistym

Kompetencje branżowe	1	2	3	4	5
Ciągły rozwój, zdolność do wykorzystywania potencjału własnego i podejmowanie nowych wyzwań	0%	0%	0%	24%	76%
Profesjonalizm działań powiązany z budowaniem autorytetu (np. troska o wygląd)	4%	0%	4%	48%	44%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie zapytano respondentki o kompetencje relacyjne menedżera mające związek z rozwojem osobistym.

Najwyżej ocenione zostały kompetencje tj. zdolność kontrolowania własnych emocji 92% (23) i zdolność oraz gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej 92% (23). Jak widać ankietowane kobiety w pełni dostrzegają znaczenie wartości mające silnie powiązanie z samokontrolą i z etyką w pracy. Doskonale rozpoznają zagrożenia, jakie niesie kobieca natura i doceniają znaczenie powyższych w pracy nad rozwojem osobistym.

Tylko 84% (21) respondentek wysoko ocenia wartość umiejętności zachowania wewnętrznej harmonii. Ciekawe, z czego to wynika. Kobieta posiadająca równowagę emocjonalną lepiej radzi sobie z zarządzaniem innymi. Nie jest wybuchowa, za to bardziej empatyczna i sprawiedliwa.

Oceniając kompetencje relacyjne jedynie 76% (19) respondentek doceniło wysoką wartość znajomości zasad dobrego zachowania (savoir vivre). Czyżby współczesny menedżer wie już wszystko, czy wręcz przeciwnie nie musi być dobrze wychowany. Warto w kolejnych badaniach podjąć tę kwestię. (Por. Tab. 23)



Tabela 23. Kompetencje relacyjne menedżera związane z rozwojem osobistym

Kompetencje relacyjne	1	2	3	4	5
Zdolność kontrolowania własnych emocji	0%	0%	8%	44%	48%
Umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii	4%	0%	12%	36%	48%
Zdolność i gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej	4%	4%	0%	36%	56%
Znajomość zasad dobrego zachowania (savoir vivre)	4%	8%	12%	32%	44%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na zakończenie części pytań dotyczących kompetencji menedżera związanych z rozwojem osobistym respondentki zostały poproszone o ocenę kompetencji intelektualnych.

Respondentki wysoko oceniły zwłaszcza wiedzę o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb 92% (23), a także opracowywanie własnych programów doskonalenia. Świadczy to przede wszystkim o własnej wewnętrznej potrzebie samorozwoju. Samoświadomość ankietowanych kobiet jest imponująca i stanowi bardzo wysoką wartość dla potencjalnych pracodawców. Wielu z nich nadal nie zdaje sobie sprawy jak wielka determinacja drzemie w kobietach i jak bardzo są one zmotywowane.

Nieco niżej ocenione została zdolność i gotowość do autoanalizy (88%-22), ale i tak bardzo wysoko.

Na uwagę zasługuje kompetencja dotycząca chęci eksperymentowania z różnymi metodami zarządzania. Jedynie 68% (17) ankietowanych kobiet jest zainteresowana zdobywaniem i doskonaleniem tej umiejętności. Może to wynikać np. z korzystania z już sprawdzonych metod, bądź niechęcią do podejmowania ryzyka i ewentualnej porażki. (Por. Tab. 24)

Tabela 24. Kompetencje intelektualne menedżera związane z rozwojem osobistym

Kompetencje intelektualne	1	2	3	4	5
Chęć eksperymentowania z różnymi metodami zarządzania	4%	4%	24%	40%	28%
Opracowywanie własnych programów doskonalenia	0%	4%	4%	52%	40%
Wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb	0%	0%	8%	52%	40%
Zdolność i gotowość do autoanalizy	0%	8%	4%	36%	52%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



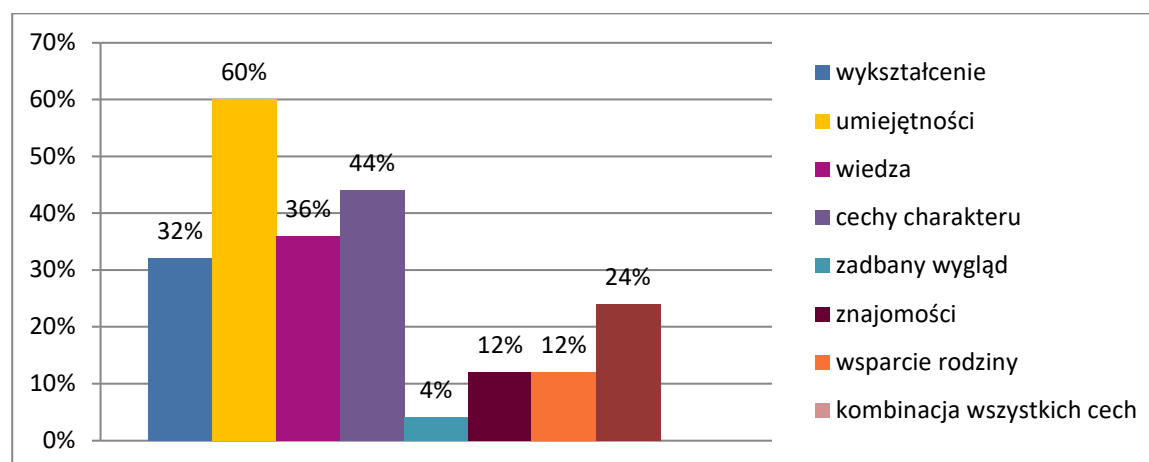
Podsumowując tę część pytań ankietowych autorka pracy poddała ocenie także czynniki, jakie zdaniem respondentek mają najważniejszy wpływ na awans kobiet na wyższe szczeble zarządzania. A wśród nich: wykształcenie, umiejętności, wiedzę, cechy charakteru, osobowość i inne. Ankietowane kobiety mogły wybrać trzy z powyższych cech, które ich zdaniem są najistotniejsze przy awansie.

Aż 60% respondentek (15) uznało za najważniejsze umiejętności, 44% (11) na cechy charakteru i osobowość, 36% (9) na wiedzę a 32% (8) na wykształcenie.

Jak widać ankietowane stawiają na własny rozwój. Widzą potrzebę doskonalenia swojego warsztatu, swoich umiejętności twardych jak i miękkich i w nich upatrują swoich szans na awans. Wiedzą, że tylko dzięki własnemu profesjonalizmowi mogą wygrać w walce o awans z mężczyznami.

Nie szukają dróg na skróty. Tylko 12% (3) uważa, że czynnikiem pomocnym w awansie są znajomości. Żadna z respondentek też nie widzi swoich szans w parytetach coraz szerzej promowanych w społeczeństwie. Problem związany z parytetami w zarządzaniu widać także nie tylko w poniższym badaniu, ale także w ankietach przeprowadzanych na całym świecie, m. in. Deloitte¹²⁶. Kobiety ciężko pracują, aby być dostrzeżone i docenione przez swoich pracodawców stąd też nie oczekują wprowadzenia parytetów, które ich zdaniem umniejszają a wręcz deprecjonują ich profesjonalizm i kompetencje. Każda kobieta chce piąć się w górę po szczeblach kariery czując, że awans jest wykładnią jej samej a nie parytetów w jej przedsiębiorstwie. Awans cieszy tylko wtedy, kiedy jest efektem ciężkiej pracy samej kobiety. (Por. Wyk. 17)

Wykres 17. Czynniki mające wpływ na awans kobiet na wyższe szczeble zarządzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹²⁶ Raport Deloitte, Liderzy..., po., cit., s. 24-34.

Sukces zawodowy

Analizując sytuację kobiet pełniących funkcje menedżerskie i biorąc pod uwagę jak mały odsetek kobiet pełni funkcje menedżerskie na uwagę zasługuje fakt dotyczący ich aspiracji i chęci osiągnięcia najwyższych szczytów w sektorze zarządzania przedsiębiorstwami.

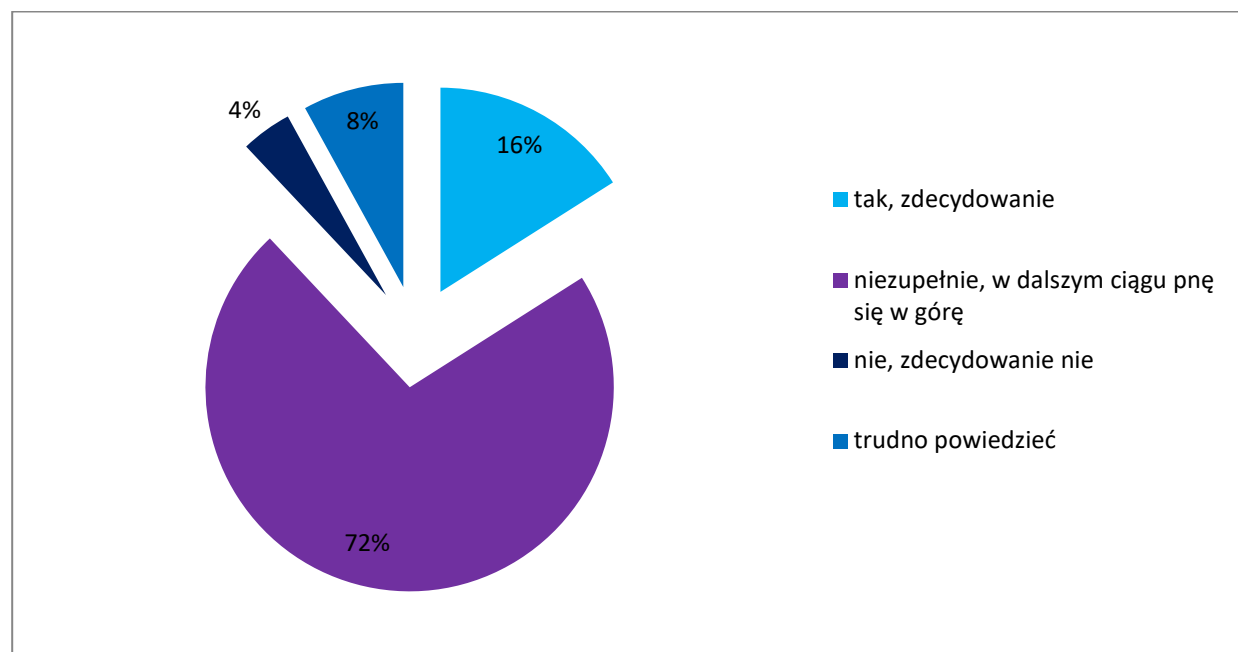
Aż 72% ankietowanych odpowiedziało, że nadal nie czują, iż osiągnęły sukces i wciąż pną się do góry po szczeblach kariery. Co ciekawe są to osoby, ze wszystkich grup wiekowych (26-35, 36-45, 46-55). Widać, że kobiety mają wysokie aspiracje i nie planują rezygnować z dalszego rozwoju i awansu. Bez względu na poziom zarządzania chcą nadal piąć się po szczeblach kariery.

Tylko 16% (4) respondentek to kobiety, które już osiągnęły sukces i czują się spełnione. Co ciekawe ta ocena dotyczy wszystkich szczebli zarządzania (wysoki-2, średni-1, niższy-1). Wszystkie kobiety to osoby w wieku 46-55 lat.

Dziwi, że aż 8% respondentek (2) nie ma zdania. Może to oznaczać, że osiągnęły wiele, ale nadal nie odbierają tego jako sukces. Może to też wynikać np. z wyższych aspiracji zawodowych.

Jedynie 4% respondentek (1) twierdzi, że nie osiągnęła sukcesu w życiu zawodowym, ale wynika to zapewne z wieku (26-35 lat). (Por. Wyk.18)

Wykres 18. Ocena sukcesu w życiu zawodowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znając już opinię kobiet dotyczącą postrzegania przez nie sukcesu w kolejnym punkcie ankietowane kobiety zostały poproszone o zaznaczenie czynników mających największy wpływ na osiągnięcie przez nie sukcesu.

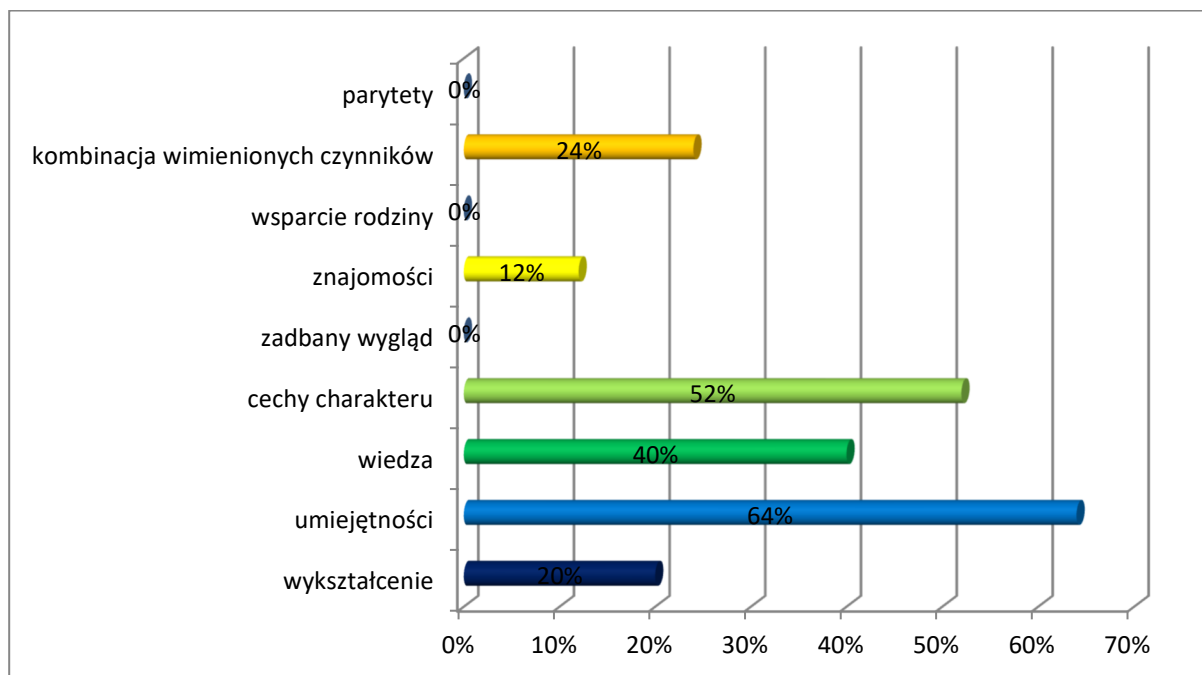
Aż 64% (16) ankietowanych spośród wielu czynników jakie mogą mieć wpływ na osiągnięcie sukcesu najwyżej ocenia umiejętności, 40% (10) wiedzę, 62% (13) cechy charakteru, a 20% (5) wykształcenie. Bez względu na wiek i szczebel zarządzania widać, że kobiety stawiają przede wszystkim na siebie, nie oglądają się na innych i nie liczą na pomoc z zewnątrz.

Z odpowiedzi jasno wynika, że kobiety nastawione na sukces w zarządzaniu nie chodzą na skróty, nie szukają pomocy innych (znajomości-12%, parytety-0%). Co ciekawe generalnie respondentki nie liczą też na wsparcie rodziny (0%). Może to wynikać np. z już sprawnie działających partnerskich relacji w rodzinie, bądź wsparcia ze strony np. opiekunek.

Tylko 24% (6) ankietowanych zdecydowało się na zaznaczenie odpowiedzi świadczącej o tym, że wszystkie elementy, zarówno umiejętności, wiedza jak i wsparcie rodziny mają wpływ na osiąganie przez nie sukcesów w pracy zawodowej.

Ciekawe jest też całkowite pominięcie przez respondentki kwestii zadbanego wyglądu/prezencji. Widać doskonale, że żadna z nich nie traktuje stroju jako drogi do awansu i nie postrzega jej jako istotny element na swojej ścieżce kariery. (Por. Wyk. 19)

Wykres 19. Czynniki mające największy wpływ na osiągnięcie sukcesu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na kolejnym etapie ankiety autorka badań poruszyła kwestię dotyczącą czasu, po jakim respondentka w swoim przedsiębiorstwie awansowała na stanowisko menedżerskie.

Wyniki z tego pytania układają się bardzo interesująco.

Awans na stanowisko menedżerskie najczęściej następował po okresie 2-3 (32%), 5 (28%) i więcej (28%) latach.

Jednak najważniejszym wnioskiem wynikającym z tego pytania jest wiek kobiet. Wśród respondentek, które wskazały odpowiedź 2-3 lata i 5 lat dominują osoby w wieku 36-45 lat (%), natomiast w grupie kobiet, które zaznaczyły odpowiedź więcej lat znalazły się głównie osoby po 46 roku życia (70%). Dominują one także w grupie, która wskazała odpowiedź, że od razu została przyjęta na stanowisko menedżerskie (100%).

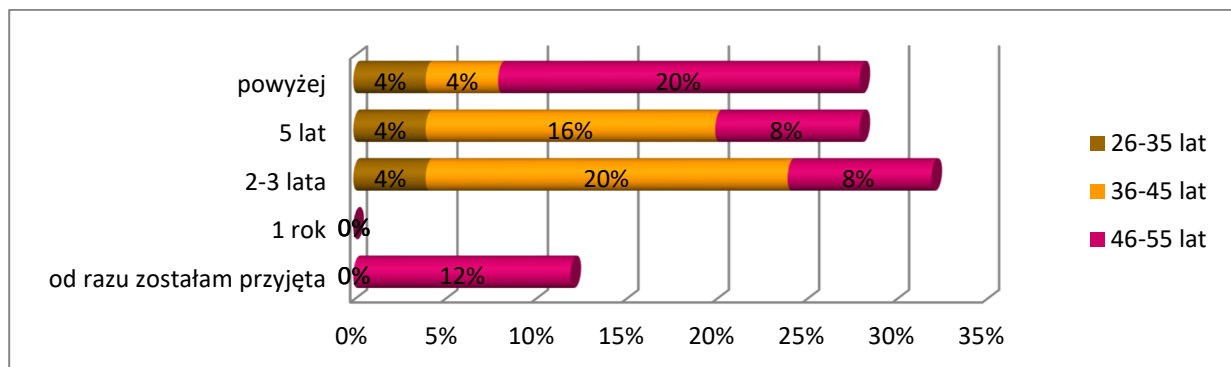
Co ciekawe żadna z respondentek nie awansowała w ciągu pierwszego roku zatrudnienia.

Znamiennym jest fakt tak jasnego podziału wiekowego.

Osoby młode do 46 roku życia awansują szybko i docierają na kolejne szczeble menedżerskie. Wiązać się to może m. in. z większą elastycznością zarówno w kwestiach podejścia do rodziny i obowiązków z niej wynikających, często większej sprawności w poruszaniu się w środowisku IT, posiadaniu bardziej aktualnej i szerokiej wiedzy wspartej także np. znajomością języków obcych.

Kobiety po 46 roku życia często przez lata nie awansowały z powodów czysto społecznych jak patriarchalna forma rodziny i ról z nimi związanych i postrzegania biznesu jako domeny mężczyzn. Przez wiele pokoleń kobiety były traktowane jako osoby delikatne niezdolne do zarządzania przedsiębiorstwami. Dopiero w XX i XXI wieku te opinie zaczęły się zmieniać a transformacja myślenia trwa do dzisiaj. Teraz do głosu zaczynają dochodzić młode kobiety, co doskonale pokazują powyższe wyniki. (Por. Wyk. 20)

Wykres 20. Lata pracy na awans na stanowisko menedżerskie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Badając kwestie dotyczące awansu kobiet w polskich przedsiębiorstwach kolejnym etapem była ocena szans na dalszy awans we własnym przedsiębiorstwie. Niestety większość ankietowanych kobiet nie podchodzi zbyt optymistycznie do swoich szans na awans na kolejne szczeble kariery w obecnym miejscu pracy.

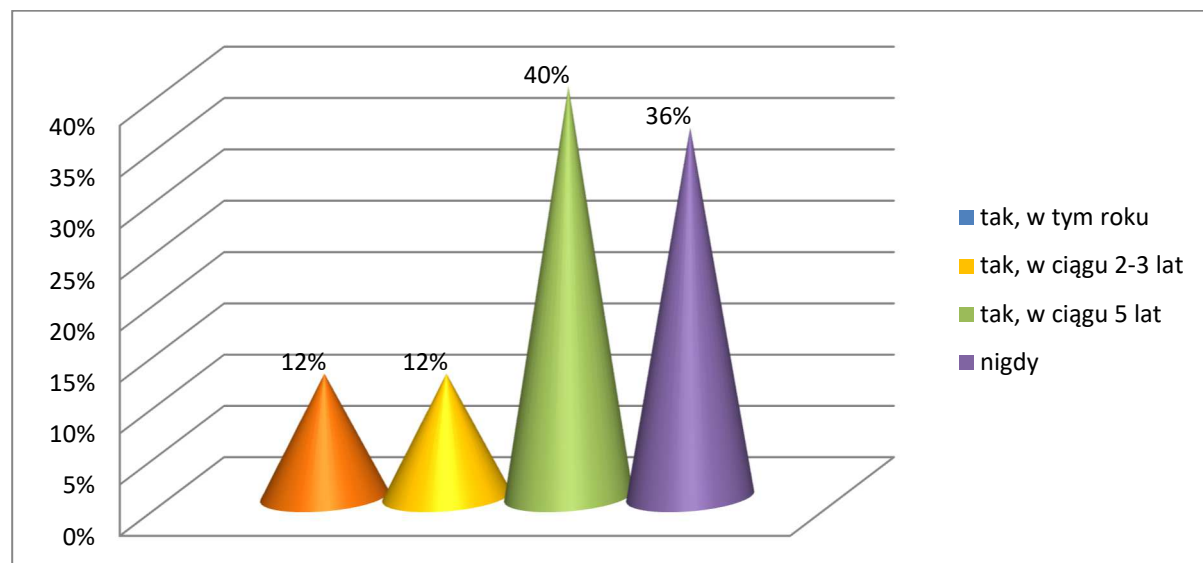
Aż 36% (9) wcale nie widzi swoich szans na awans w obecnym przedsiębiorstwie a dodatkowe 40% (10) kobiet liczy na awans w dłuższej perspektywie czasowej (5 lat).

Niestety nie świadczy to zbyt dobrze o zarządach firm, w których zatrudnione są respondentki. Widać doskonale, że nadal na lepszej pozycji startowej stoją mężczyźni i to oni są przez nich naznaczani na stanowiska menedżerskie.

Tylko 12% (3) respondentek widzi realną szansę na awans w tym roku, a kolejne 12% (3) w ciągu najbliższych 2-3 lat. Niestety to tylko ¼ ankietowanych kobiet.

Jak wynika z badania nadal kobiety są w wielu przedsiębiorstwach traktowane z rezerwą przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, często aby awansować muszą zmienić przedsiębiorstwo a czasem też i branżę. (Por. Wyk. 21)

Wykres 21. Szanse na dalszy awans w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

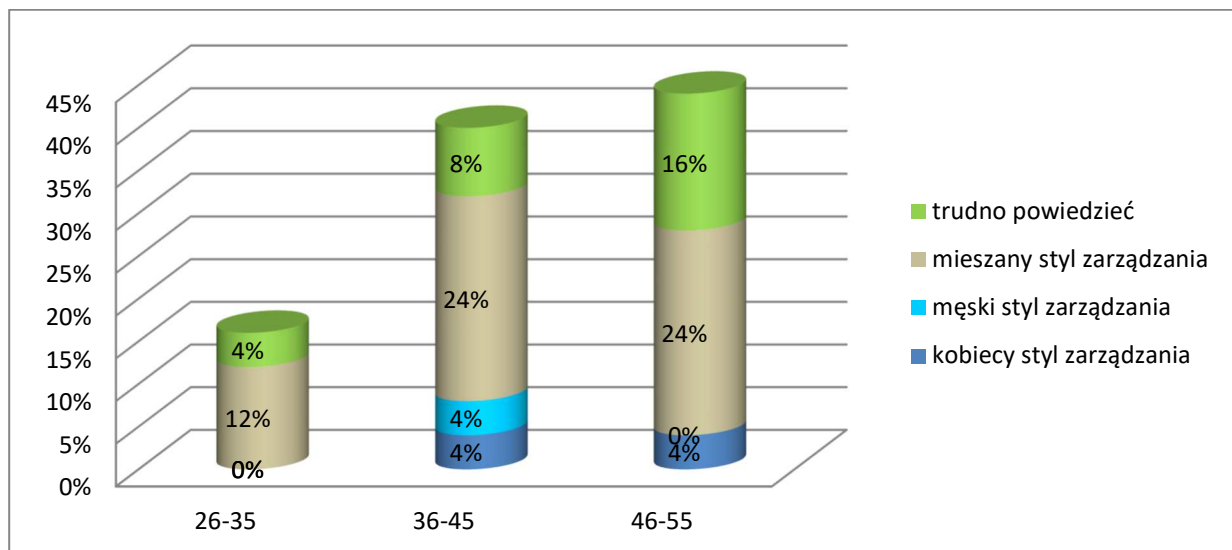
Następnie respondentki zostały poproszone o wybór stylu zarządzania, który ich zdaniem jest bardziej skuteczny w efektywnym kierowaniu zespołem.

Ponad połowa respondentek (56%-14) za najlepszy styl zarządzania uznała styl mieszany. Warto zauważyć, że w tej grupie znalazły się respondentki wszystkich grup wiekowych objętych badaniem. Bez względu na wiek kobiety doceniają zalety obydwu stylów zarządzania: kobiecego i męskiego. I zapewne wykorzystują je w swojej pracy na co dzień.

Na uwagę zasługuje natomiast fakt, że aż 28% (7), czyli ponad ¼ respondentek nie ma sprecyzowanego zdania w tej kwestii. Dziwi, głównie fakt, że większość tej grupy stanowią kobiety będące w przedziale wiekowym 46-55 lat, czyli osoby wydawałoby się ze sprecyzowaną wizją i stylem zarządzania. W kolejnych badaniach warto poświęcić część ankiety na wyjaśnienie tej kwestii.

Jedynie 8% (2) ankietowanych kobiet opowiedziało się za kobiecym stylem, a 4% (1) za męskim stylem zarządzania. Widać, że trzymanie się sztywno konkretnych stylów nie spotyka się z aprobatą kobiet pełniących funkcje menedżerskie i szukających elastycznych narzędzi zarządzania. (Por. Wyk. 22)

Wykres 22. Styl zarządzania w efektywnym kierowaniu zespołem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aby lepiej zrozumieć wybór konkretnego stylu zarządzania zespołem respondentki zostały poproszone o zaznaczenie 3 cech, które ich zdaniem, najlepiej charakteryzują ich styl zarządzania.

Ponad połowa respondentek, bo aż 60% wskazała odpowiedź dotyczącą dbałości o klienta i relacje. Widać, że ankietowane menedżerki, na co dzień kieruje się zasadą, że najważniejszy jest klient. W dobie obecnej walki o klienta jest to jedna z najistotniejszych kwestii, która powinna być brana pod uwagę. Cieszy fakt, że respondentki widzą potrzebę skupienia się na potrzebach i oczekiwaniach klienta i uwzględniają ją w swoich celach zarządzania.

Dodatkowo na uwagę zasługuje fakt, że aż 48% (12), czyli niemalże połowa respondentek w zarządzaniu nie trzyma się jedynie ustalonych reguł, ale jest również otwarta

na zmiany (48%-12). Dzięki właśnie takiemu spojrzeniu na zarządzanie kobiety potrafią płynnie zarządzać zespołem i dopasowywać styl kierowania odpowiednio do sytuacji bądź zadań, które zostaną im zlecone.

Ponadto, jak wynika z przeprowadzonego badania, respondentki dostrzegają również korzyści wynikające z dobrych relacji w zespole. Stąd też 40% (10) z nich uważa dbanie o te relacje jako jedną z najważniejszych cech swojego stylu zarządzania.

Dbając o relacje z klientem i atmosferę w zespole respondentki nie zapominają o głównych celach i zadaniach zespołu i całego przedsiębiorstwa.

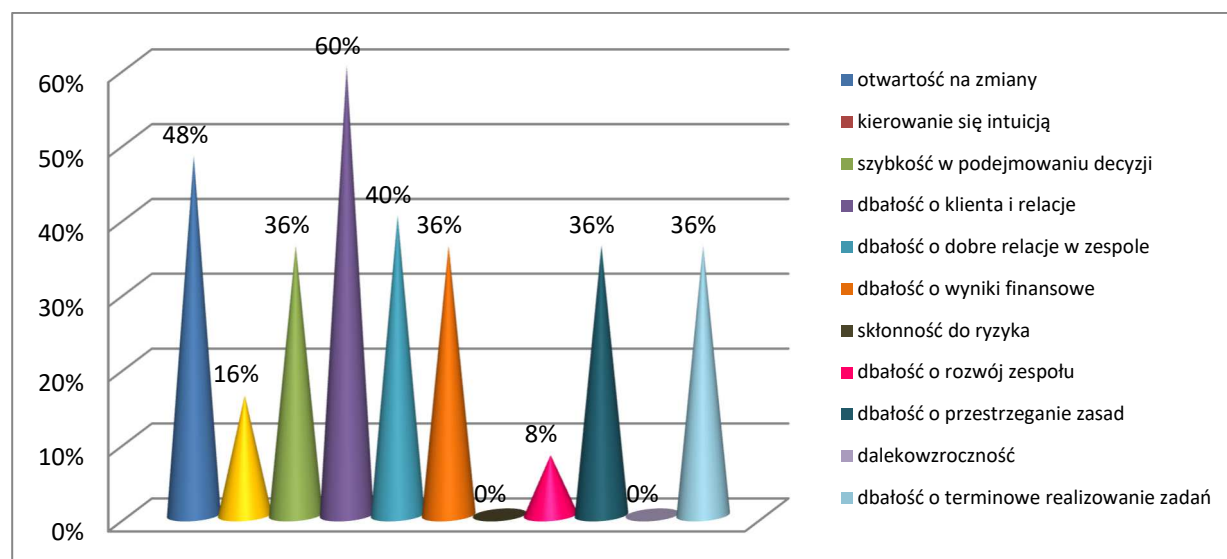
Pierwsze 36% (9) respondentek jako jeden z głównych celów swojego stylu zarządzania stawia dbałość o przestrzeganie zasad firmy (wizji, misji i wartości).

Natomiast kolejne 36% (9) ankietowanych dba o terminowe realizowanie zadań.

Kobiety w swoim stylu kierowania zespołem, jak wynika z wcześniejszego pytania, cenią sobie głównie mieszany styl zarządzania. Jak widać we własnym stylu również kładą nacisk na różne cechy dominujące zarówno w męskim jak i kobiecym stylu zarządzania. W swoim działaniu są racjonalne i nieskłonne do podejmowania ryzyka.

Niestety jak wynika z badania nie są też dalekowzroczne (0%-0), a to już nie napawa optymizmem. Krótkowzroczność, a co za tym idzie działanie tylko tu i teraz może być przyczyną utraty atrakcyjności i konkurencyjności i ostatecznie upadku przedsiębiorstwa. (Por. Wyk. 23)

Wykres 23. Cechy, które najlepiej charakteryzują styl zarządzania respondentek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wymieniając cechy, które najlepiej charakteryzują styl zarządzania respondentem nie sposób pominąć cech, których najbardziej im brakuje. Stąd też w kolejnym pytaniu została zawarta kwestia dotycząca cech, zdecydowanie brakuje respondentkom.

Na pierwszym miejscu wśród brakujących cech w swoim stylu zarządzania plasuje się brak specjalistycznych kompetencji kierunkowych.

Aż 1/3 respondentek (32%- 8) widzi swoje niedobory właśnie w tym zakresie, jednak, co ciekawe, nie postrzega ich, jako bariery w drodze po awans.

Dodatkowo 24% (12) ankietowanych kobiet wskazuje również na brak w zakresie umiejętności związanych z podejmowaniem trudnych decyzji.

Widać, że kobiety mają problem np. ze zwalnianiem pracowników, czy karaniem. Jest to często związane z własnym doświadczeniem życiowym, ale też charakterem i stylem zarządzania. Kobiety mają skłonność do traktowania współpracowników, jako członków rodziny, w związku z czym dużo trudniej im się z nimi rozstać.

Tylko 12% (3) ankietowanych ma również problemy dotyczące umiejętnego łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Co jest zrozumiałe w dobie dzisiejszego stylu pracy.

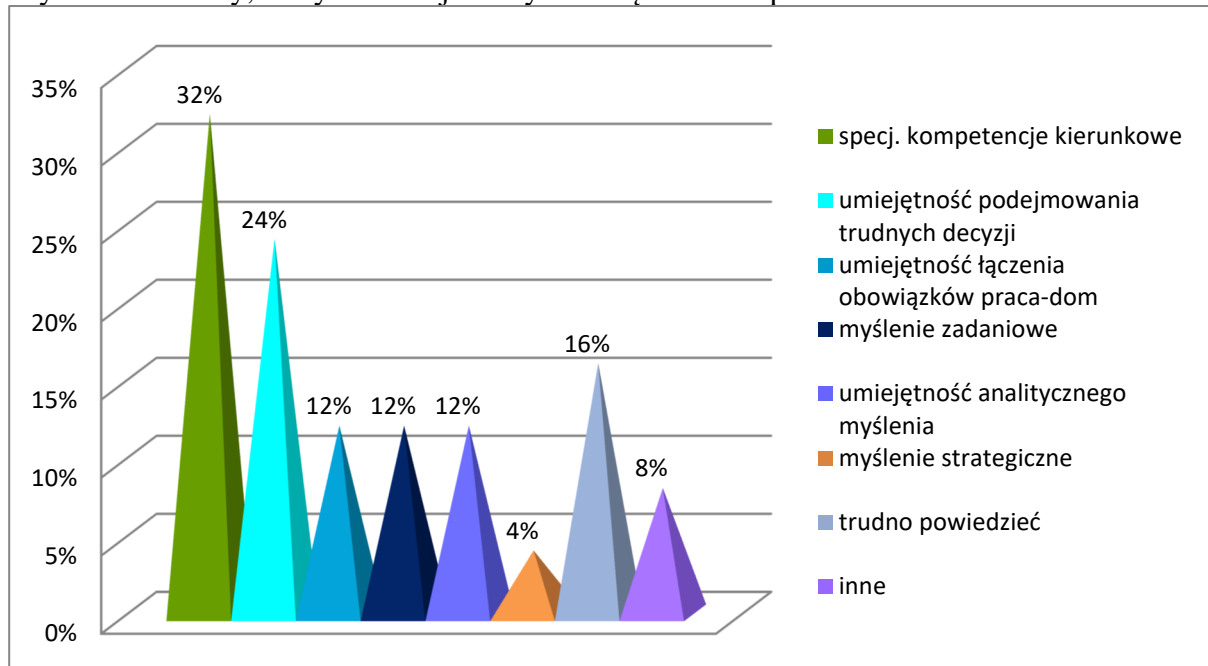
Poza tym widać też, że część ankietowanych kobiet ma braki w swoim stylu zarządzania w zakresie myślenia zadaniowego (12%-3), umiejętności analitycznego myślenia (12%-3) i myślenia strategicznego (4%-1), czyli cech przypisywanych męskiemu stylowi zarządzania.

Ankietowane kobiety widzą braki w swoim stylu zarządzania w różnych przestrzeniach, ale najbardziej cieszy fakt, że są świadome niedoskonałości, jakie występują w ich sposobie kierowania zespołem.

Pozwala to sądzić, że aby osiągnąć kolejne szczeble kariery będą nad nimi pracować. Tak, aby móc bez przeszkód konkurować z mężczyznami o wyższe stanowiska zarządcze. (Por. Wyk.24)



Wykres 24. Cechy, których brakuje w stylu zarządzania respondentek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań .

Podejmując się przeprowadzenia badań dotyczących oceny sytuacji kobiet-matek pełniących funkcje menedżerskie autorka pracy zadbała o dobór grupy badawczej.

W badaniu wzięło udział 25 respondentek, kobiet-matek zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.

Ankietowane kobiety to osoby w wieku produkcyjnym, przynależące do jednej z pięciu grup wiekowych:

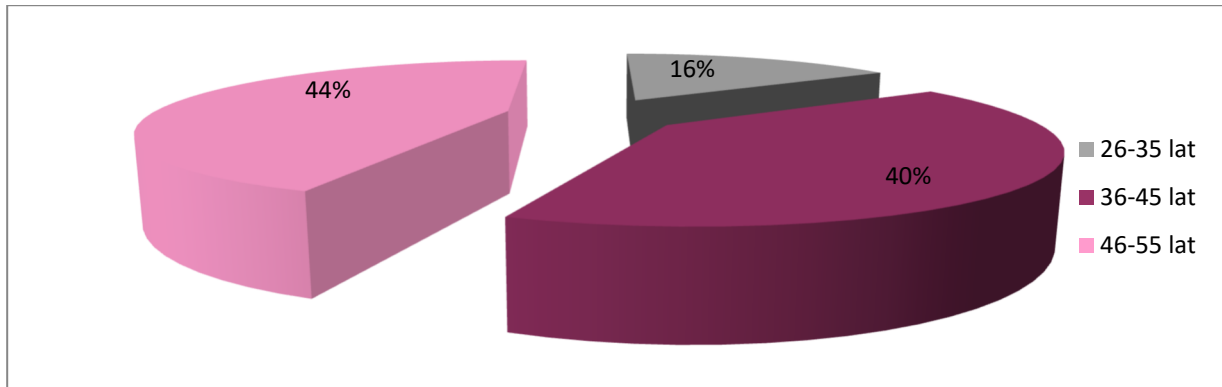
- 16% (4) respondentek zadeklarowało wiek w przedziale 26-35 lat,
- 40% (10) w przedziale 36-45 lat
- 44% (11) w przedziale 46-55 lat.

W badaniu nie wzięła udziału ani jedna osoba z grup wiekowych 56-65 lat i 66+.

Dzięki tak dobranej grupie wiekowej w przeprowadzonym badaniu można było zauważyć różnice w podejściu do kwestii kobiet w zarządzaniu pokoleń X i Y, a także dostrzec zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach w wyniku zmiany pokoleniowej i odmiennego postrzegania przez ich przedstawicielki ról w rodzinie i społeczeństwie. (Por. Wyk. 25)

Wykres 25. Wiek respondentek





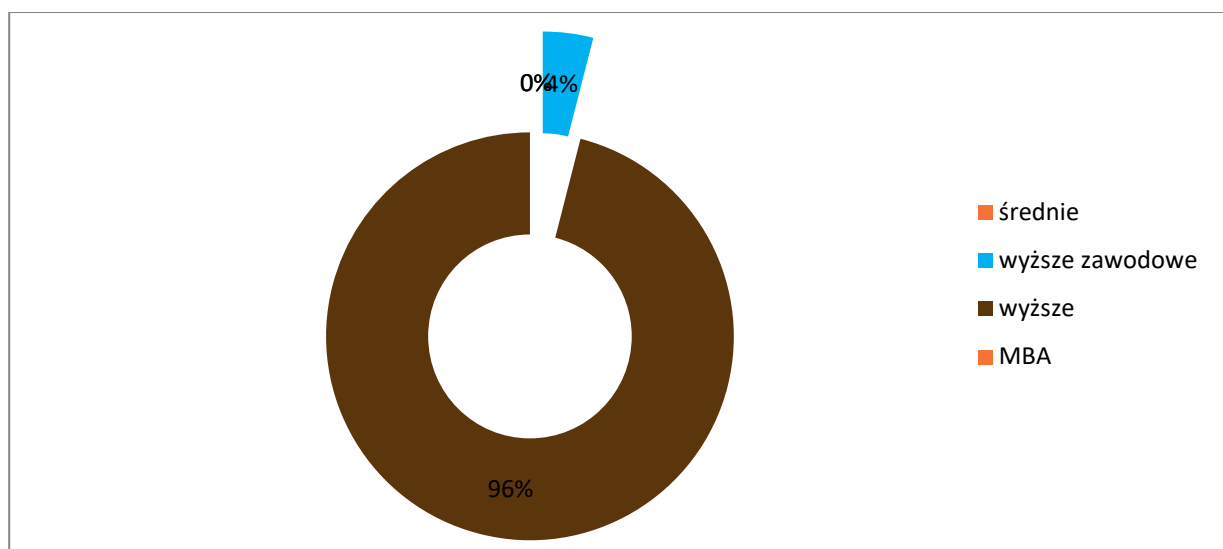
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Doskonałym potwierdzeniem tezy, że kobiety są doskonale wykształcone i przygotowane do pełnienia funkcji menedżerskich pokazują m. in. odpowiedzi dotyczące pytania odnośnie poziomu wykształcenie.

100% (25) respondentek to osoby z wykształceniem wyższym, w tym jedna z wyższym zawodowym.

Wszystkie ankietowane kobiety to osoby wykształcone, cały czas stawiające na rozwój, dążące do osiągnięcia kolejnych szczebli w sferze zarządzania. Warto zaznaczyć, że są to osoby zmotywowane i potrafiące łączyć obowiązki z różnych przestrzeni (zawodowej, rodzinnej i społecznej). Posiadają umiejętności coraz bardziej potrzebne w nowoczesnych przedsiębiorstwach stawiających na wiedzę, umiejętności i kreatywność, a także nieszablonowe myślenie. (Por Wyk. 26)

Wykres 26. Wykształcenie respondentek



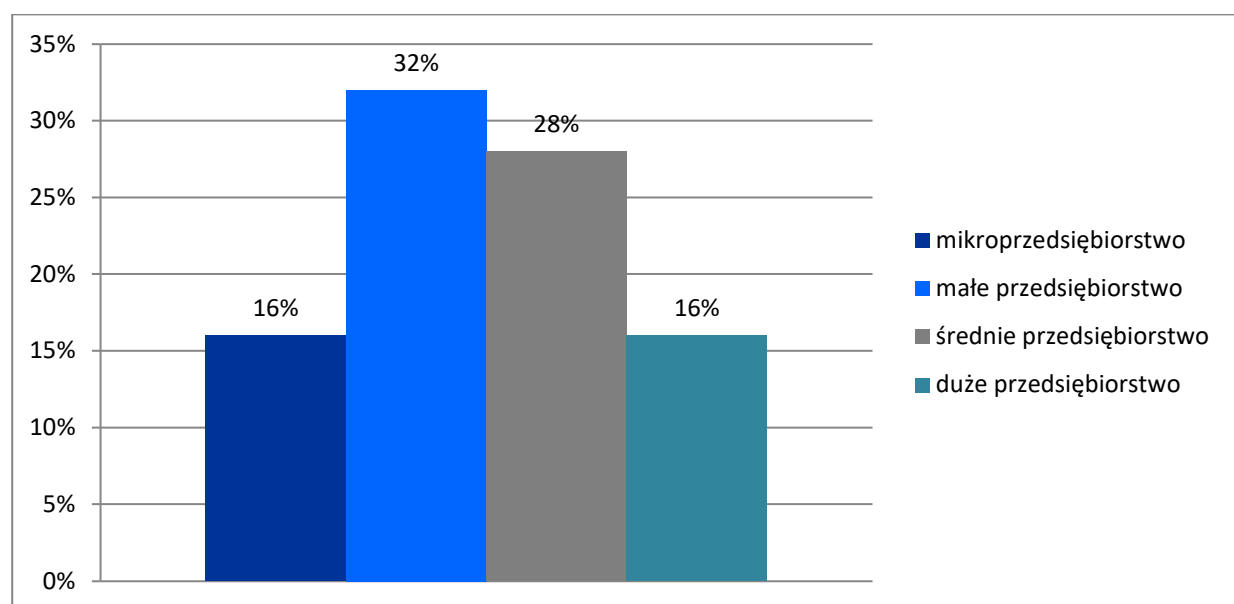
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozpatrując kwestie dotyczące kobiet w zarządzaniu ważnym czynnikiem również była informacja dotycząca wielkości przedsiębiorstw, w których na co dzień pracują respondentki.

Jak wynika z odpowiedzi 32% (8) ankietowanych kobiet jest zatrudniona w małych przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 osób, 28% (7) w średnich przedsiębiorstwach (do 250 osób), 16% (4) w mikroprzedsiębiorstwach i kolejne 16% (4) w dużych przedsiębiorstwach, gdzie zatrudnionych jest ponad 250 osób.

Szeroki wachlarz przedsiębiorstw pozwolił na pogłębienie oceny np. oceny dodatkowych udogodnień dla kobiet-matek, czy udziału kobiet w sektorze menedżerskim. (Por. Wyk. 27)

Wykres 27. Wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym ważnym czynnikiem mającym wpływ na ocenę sytuacji kobiet w sferze zarządzania jest także staż pracy respondentek. Stąd też kobiety objęte badaniem zostały poproszone o podanie liczby lat, jaką pracują już w danym przedsiębiorstwie.

56% (14) respondentek jest zatrudnionych w swojej firmie powyżej 5 lat. Wynik ten najlepiej obrazuje to, w jaki sposób kobiety podchodzą do swojego miejsca pracy i pracodawcy. Widać, że wiążą się ze swoim pracodawcą na dłużej i z nim wiążą swoje nadzieje na karierę, bądź spokój i zrównoważony rozwój.

28% (7) ankietowanych kobiet ma staż w przedziale 1-5 lat. Tutaj też już można dostrzec tendencje do długofalowej współpracy z danym przedsiębiorstwem. I ostatnia grupa to kobiety, które dopiero od roku pracują w danej firmie.

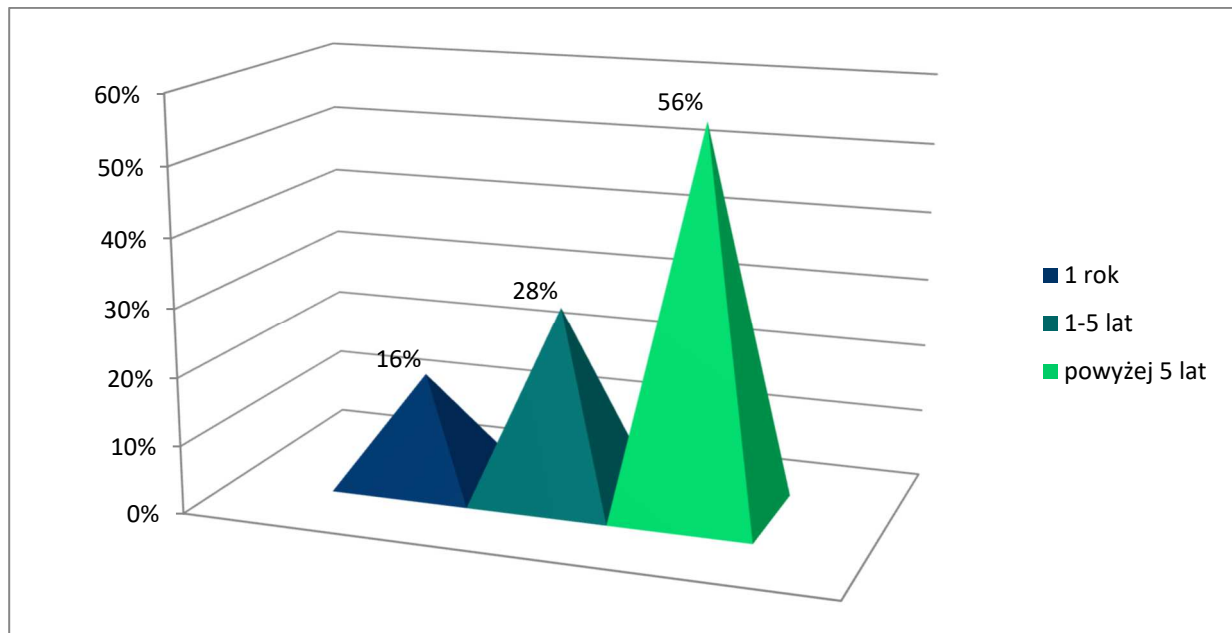
Kobiety wykazują zdecydowanie większą chęć do pracy w jednym przedsiębiorstwie przez dłuższy okres czasu niż mężczyźni, którzy co kilka lat (często dla samej szansy awansu)

zmieniają swoje miejsce pracy. Kobiety inaczej. Często przywiązanie do ludzi, atmosfery w pracy i np. dobrego kontaktu z szefem powoduje, że latami pracują w danym przedsiębiorstwie nie zważając na karierę zawodową.

Dla kobiet relacje są często czynnikiem determinującym.

Dla mężczyzn szansa na awans i robienie kariery. (Por. Wyk. 28)

Wykres 28. Staż pracy w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Budując charakterystykę kobiet objętych badaniem uwzględniono również badanie dotyczące szczebla zarządzania, na którym obecnie znajdują się respondentki.

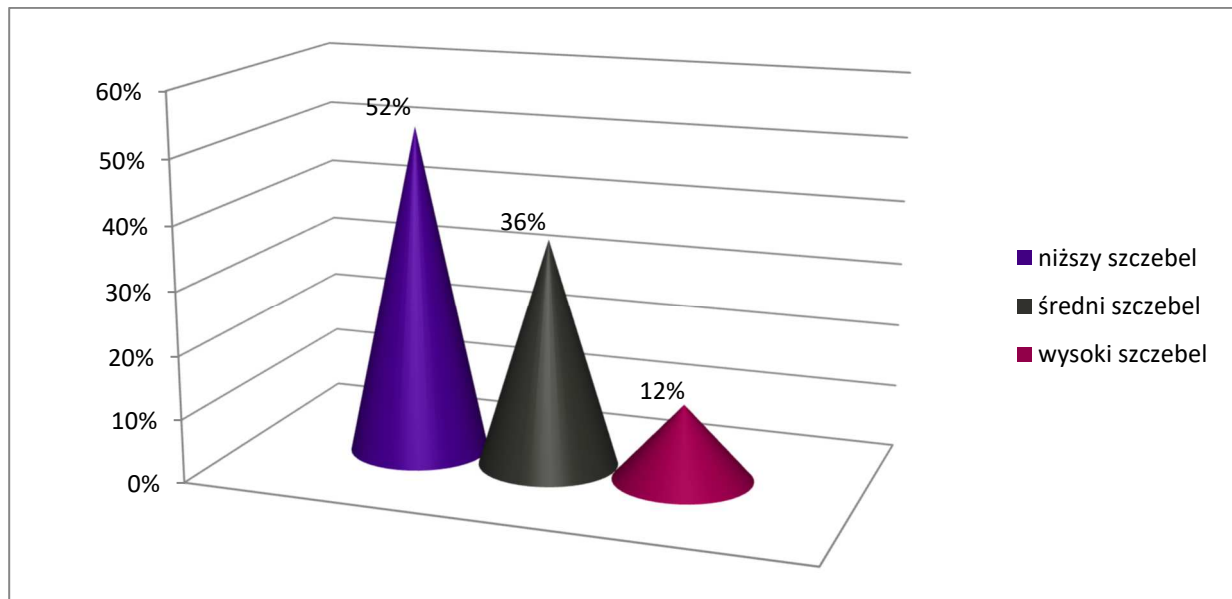
52% (13) ankietowanych kobiet pełni funkcje z zakresu niższego szczebla kariery, 36% (9) z zakresu średniego szczebla zarządzania i 12% (3) z zakresu wysokiego szczebla zarządzania. Powyższy podział doskonale obrazuje globalną sytuację prezentowaną w różnego rodzaju badaniach. Najczęściej kobiety docierają na najniższy poziom zarządzania i tam kończą swoją karierę zawodową. Często jest to spowodowane występującymi barierami, ale też i czasami brakiem aspiracji. Satysfakcja z awansu, komfort pracy, dobre relacje potrafią być silnymi hamulcami w osiągnięciu kolejnych szczebli kariery.

Im wyżej tym gorzej. Na średnie szczeble zarządcze dociera przeciętnie $\frac{1}{3}$ kobiet. Tak też jest i w tym badaniu. Na najwyższy szczebel, zgodnie z badaniami m. in European

Professional Women's Network przeprowadzonymi na zlecenie UE w 2008¹²⁷ dociera jedynie ok. 4% kobiet. Podobnie jak w tym badaniu.

Niestety, jak wynika z badania, kobiety nadal nie są dopuszczane do wyższych stanowisk zarządczych mimo, że posiadają cały szereg umiejętności, które im na to pozwalają. (Por. Wyk. 29)

Wykres 29. Piastowane stanowisko



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.6 Weryfikacja hipotezy

W wyniku przeprowadzonych badań autorce pracy udało się potwierdzić obydwie hipotezy. Powyżej przedstawione i omówione zostały główne kwestie mające wpływ na sytuację kobiet pełniących funkcje menedżerskie w polskich przedsiębiorstwach.

Ocenił zostały kompetencje kobiet menedżerów, wymienione bariery, z jakimi respondentki stykają się w swoim miejscu pracy, kompetencje niezbędne do osiągnięcia sukcesu zawodowego i szanse w perspektywie długofalowej.

Hipoteza badawcza 1

Kobieta-matka to kompetentny wielozadaniowy menedżer potrafiący poradzić sobie z problemami, jakie niesie praca w przedsiębiorstwie działającym na dynamicznie rozwijającym się rynku globalnym.

¹²⁷ N. Baskiewicz, Kobiety w zarządzaniu organizacjami, Politechnika Częstochowska, 2011, str. 30.

Jak potwierdziły przeprowadzone badania to osoba doskonale wykształcona, posiadająca wiedzę i kompetencje umożliwiające wspinanie się po szczeblach kariery. Osoba z wyższym wykształceniem, zaangażowana i zdeterminowana. Potrafiąca zarządzać zespołem, dzięki kwalifikacjom zdobytym w drodze na szczyt.

Skutecznie walczy ze stereotypami odnoszącymi się do roli kobiet i ograniczeniami, jakie niesie rynek. W pracy zawodowej osiąga sukces, dzięki elastycznym formom zarządzania, ale też i typowo męskim cechom dbając o finanse, terminowość zadań i wyniki zespołu.

Hipoteza badawcza 2

Kobieta-matka to menedżer pracujący w oparciu o kapitał relacyjny, zjednujący sobie ludzi, co sprzyja poprawieniu kultury organizacji i zwiększa zaangażowanie pracowników w realizację celów firmy.

Badania jednoznacznie pokazują, że kobiety są doskonale przygotowane do pełnienia funkcji kierowniczych. Posiadają kompetencje: miękkie (zwyczajowo przypisywane kobietom) i twarde, które często są identyfikowane, jako męskie. Umiejętne ich skomponowanie pozwala na stworzenie indywidualnego stylu zarządzania, który umożliwia kobietom na skuteczne budowanie trwałych i efektywnych zespołów.

Budowanie relacji w zespole opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku skutkuje zwiększeniem spójności i efektywności zespołu.

Kobieta-menedżer to osoba asertywna, taktowna z poczuciem własnej wartości. Potrafiąca zarządzać bez nadmiernego kontrolowania załogi na każdym kroku. Dbająca o ciągły rozwój zarówno swój własny jak i zespołu. Osoba, która dopasowuje swój styl zarządzania do potrzeb.

Jednak jak wynika z badania mimo szerokich kwalifikacji i kompetencji ujętych w powyższych hipotezach, a także ułożonych relacji rodzinnych umożliwiających kobietom skupienie się na karierze to nadal mężczyźni są traktowani przez zarządy przedsiębiorstw, jako ci najlepsi – stworzeni do zarządzania. Niestety stereotypy nadal funkcjonują w głowach osób decydujących o obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Widać to najlepiej w wynikach dotyczących pytania o procentowy podział stanowisk menedżerskich w firmach, w których zatrudnione są respondentki. Aż 60% (15) ankietowanych kobiet stwierdziło, że tylko 1-25% stanowisk zajmują właśnie kobiety. Jednocześnie respondentki wskazały, że są też pomijane przy awansach. Aż 28% (7) doświadczyło tego osobiście w swoim miejscu pracy.

Pomimo to, kobiety nadal dążą do osiągnięcia kolejnych szczebli kariery, nie tracą aspiracji i liczą na awans. Niestety aż 36% (9) respondentek nie widzi go w swoim



przedsiębiorstwie. Jak wynika z tego badania tzw. szklany sufit nadal funkcjonuje i w znacznym stopniu wpływa na układ relacji menedżerskich kobieta-mężczyzna.

Kobiety niestety muszą się mierzyć nie tylko ze stereotypami w zakresie predyspozycji do zarządzania w biznesie, ale też i zarobkami. Aż 36% (9) respondentek zetknęło się z dyskryminacją w kwestii wynagrodzeń za tę samą pracę. Jak wynika z niezależnych badań kobiety nadal zarabiają mniej (ok. 17%).

Patrząc na bariery i ograniczenia, z jakimi stykają się kobiety na co dzień, cieszy ich determinacja i ciągła chęć rozwoju.

Zmieniający się rynek, globalizacja, a co za tym idzie także rola kobiet w społeczeństwie pozwala mieć nadzieję na ewolucję także w tym zakresie. Podobnie powyższe zmiany widzą też respondentki, które prognozują wzrost szans kobiet w sferze zarządzania na przestrzeni kolejnych dekad.

4.7 Wnioski z przeprowadzonych badań

Z przeprowadzonego badania autorka wyciągnęła następujące wnioski:

1. Obecna sytuacja kobiet pełniących funkcje menedżerskie nie jest najlepsza. Nadal wśród kadry kierowniczej tylko nieznaczną jej część stanowią kobiety. Jak potwierdzają nie tylko wyniki przeprowadzonego badania, ale też dane z raportów różnych niezależnych instytucji np. Deloitte, PARP czy CBOS nadal w przedsiębiorstwach w Polsce jest zbyt mała liczba kobiet zwłaszcza na szczeblach średnim i wysokim (odpowiedź na problem szczegółowy 1). Wynika to głównie ze stereotypów mocno zakorzenionych głównie w starszych pokoleniach, ale też braku wsparcia ze strony przedsiębiorstw. Niewystarczająca pomoc dla kobiet-matek nie pozwala im na pięcie się po szczeblach kariery zawodowej. Niestety nadal większość przedsiębiorstw nie dostrzega potencjału, jakim dysponują kobiety. Stąd też wśród udogodnień, jakie są proponowane kobietom, umożliwiających im szybki powrót do pracy, np. po porodzie, oraz dających szansę na pogodzenie ról można znaleźć jedynie ruchome godziny pracy i home office i to też głównie w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Mikro i małe firmy często nie dysponują żadnym pakietem wsparcia. Kobiety, które chcą piąć się po szczeblach kariery muszą przede wszystkim liczyć na własne zdolności organizacyjne.

Jednak co ciekawe, z badania również jednoznacznie wynika, że sytuacja kobiet w sferze zarządzania będzie w najbliższych dekadach zmieniać właśnie na korzyść kobiet. W wyniku zacierania się różnic, zwłaszcza spowodowanych odmienną socjalizacją coraz



więcej kobiet będzie mogło pełnić funkcje kierownicze i osiągać kolejne szczeble kariery zawodowej.

2. Kobiety w drodze do osiągnięcia awansu zawodowego nadal muszą zmagać się z wieloma ograniczeniami i barierami. Do najsilniejszych z nich zalicza się mocne zdefiniowanie ról społecznych i stereotypy (odpowiedź na problem szczegółowy 2). Zakorzenione zwłaszcza w starszych pokoleniach przypisanie konkretnych zadań do danej płci powoduje, że kobiety mają zdecydowanie mniejsze szanse na awans zawodowy. Traktowanie biznesu, jako typowo męskiej kompetencji powoduje, że już na starcie kobiety są dyskryminowane. Mimo często wyższych kompetencji przegrywają z mężczyznami w walce o awans. A nawet jeśli już wygrają są gorzej wynagradzani niż mężczyźni piastujący podobne stanowiska. Dodatkowo silnie zdefiniowane role społeczne i co za tym idzie odmienna socjalizacja powoduje, że często kobiety już na starcie rezygnują ze swoich aspiracji. Najlepiej ten problem widać wśród respondentek 46+, gdzie to przywiązanie do ról kobieta-mężczyzna jest bardzo silne. Inaczej już te siły rozkładają się w przypadku osób młodych, gdzie mężczyźni bez problemu przejmują role kobiece i odwrotnie. Widać tendencję, która w przyszłości może doprowadzić do rewolucji w podziałach zależności i cech dedykowanych danej płci.

Wszechobecne stereotypy w znaczący sposób utrudniają kobietom pięcie się po szczeblach kariery i docieranie na szczyt piramidy zarządczej. Większość kobiet z tego powodu zaprzestaje swojej walki i rezygnuje z ambicji zadowolając się najniższym szczeblem menedżerskim. Nie widząc szans na awans w przedsiębiorstwie realizują się np. w przestrzeni rodzinnej bądź społecznej.

3. Siła kobiet tkwi w ich determinacji i kompetencjach. W przeprowadzonym badaniu jednoznacznie widać, że kobiety stawiają przede wszystkim na siebie i swoje kwalifikacje: na wiedzę, kompetencje i umiejętności, ale też np. na cechy charakteru umożliwiające efektywne zarządzanie zespołem (odpowiedź na problem szczegółowy 3). Pełniąc funkcję menedżera stawiają na umiejętności z zakresu kompetencji podstawowych, branżowych, relacyjnych i intelektualnych. Cenią sobie przede wszystkim miękkie formy zarządzania, które pozwalają na umiejętne budowanie dobrych relacji w zespole, opartych na zaufaniu. Stąd też w swej pracy dbają o to, aby być jak najlepiej postrzegane nie tylko przez szefów, ale przede wszystkim przez podległy im zespół. Są zaangażowane, zdyscyplinowane i lojalne, pracowite i pełne szacunku dla innych. Potrafią podejmować decyzje, kontrolować i zarządzać. Wykazują się pewnością siebie i asertywnością. Nie liczą na znajomości, parytety, a jedynie na siebie i własne umiejętności.



4. Współczesne kobiety pełniące funkcje menedżerskie w kierowaniu zespołem najczęściej prezentują mieszany styl zarządzania. Dostrzegają swoje atuty wynikające z szerokiej wiedzy i kompetencji, ale też bazują na cechach postrzeganych, jako typowo kobiece jak np. empatia, pozytywne nastawienie do ludzi, kierowanie się intuicją czy umiejętność rozwiązywania konfliktów i łagodzenia zatargów w grupie. Dodając do tego kompetencje postrzegane, jako męskie (dbałość o terminowość zadań, wyniki finansowe i przestrzeganie zasad przedsiębiorstwa, umiejętności analityczno-diagnostyczne) tworzą styl właściwy dla kobiet. Mieszany styl zarządzania jest obecnie najskuteczniejszą formą kierowania zespołem i przedsiębiorstwem. Elastyczność tego stylu pozwala na kreatywne i nowoczesne tworzenie rozwiązań adekwatnych do danego problemu (odpowiedź na problem szczegółowy 4). Tworząc swój indywidualny styl starają się skutecznie kierować z mężczyznami w walce o awans.
5. Awans na szczeble menedżerskie jest niewątpliwie miarą sukcesu zawodowego i potwierdzeniem własnych kompetencji i kwalifikacji. W świecie zdominowanym przez mężczyzn trudno jest kobietom osiągnąć sukces. W wyniku przeprowadzonego badania udało się jednak stwierdzić, że kobiety nie rezygnują i nie spoczywają w dążeniu do osiągnięcia stanowiska dającego im poczucia sukcesu (odpowiedź na problem szczegółowy 5). Mimo dyskryminacji finansowej, pomijaniu w awansach a co za tym idzie dłuższym stażu na każdym szczeblu zarządczym kobiety cały czas starają się piąć się w górę. Aby realizować się zawodowo walczą ze stereotypami i nie tracą wiary w sukces. Kobiety na sukces pracują latami, a dodatkowo duża część z nich trafia na swej drodze na przeszkody nie do pokonania i aby dalej awansować musi zmienić miejsce pracy.
6. Zmiany, jakie zachodzą w społeczeństwie pozwalają sądzić, że na przestrzeni kolejnych 20-30 lat znacząco poprawi się sytuacja kobiet w sferze zarządzania. Autorka badań widzi zmiany w ocenie sytuacji zwłaszcza wśród młodych kobiet rozpoczynających dopiero swoją karierę menedżerską (odpowiedź na problem szczegółowy 6). Zmiany dotyczące socjalizacji dają szansę większej liczbie kobiet na pełnienie funkcji zarządczych w przedsiębiorstwach. Stały i dynamiczny rozwój rynku, globalizacja powodują, że coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje menedżerów. Kobiety mogą stać się w najbliższych latach nieocenioną wartością dla dużej liczby z nich.

Podsumowanie

Celem pracy było zbadanie jak w roli menedżera sprawdza się kobieta - matka. Ocenie poddano także kompetencje, bariery z jakimi stykają się na swej ścieżce kariery i szanse na awans.

W powyższej pracy badawczej zdaniem autorki został osiągnięty.

Stwierdzono, że kobiety nadal są dyskryminowane w miejscu pracy i często niedoceniane przez swoich pracodawców. Często nie mogą liczyć na wsparcie ze strony pracodawców, chociażby w kwestii udogodnień (np. ruchome godziny pracy). W wyniku czego stanowią najczęściej maksymalnie 25% kadry zarządczej w swoim przedsiębiorstwie. Nadal mają do czynienia ze stereotypami, które potrafią skutecznie zahamować ich karierę i zniweczyć szanse na awans.

Jednak mimo tak skomplikowanej sytuacji kobiety walczą o swoje ambicje. Zdobywają kolejne umiejętności, podnoszą swoje kwalifikacje i dzięki temu starają się wygrywać z mężczyznami w walce o kolejne szczeble w karierze zawodowej.

Tworzą swój własny styl zarządzania wykorzystując predyspozycje, jakie posiadają z racji bycia kobietą-matką i stopniowo osiągają sukces w życiu zawodowym. W osiągnięciu sukcesu pomagają im również zmieniające się stopniowo warunki zewnętrzne.

Na rynek wchodzi kolejne młode pokolenia, które już nie są tak stanowcze w determinowaniu płci i wynikających z nich ról społecznych. Są bardziej otwarte na zmiany i nie ograniczają możliwości kobiet. Zrozumienie ze strony partnerów powoduje, że już zdecydowanie łatwiej młodsze pokolenie kobiet może realizować się w świecie biznesu, do tej pory zarezerwowanego dla mężczyzn. A to w konsekwencji, na przestrzeni kolejnych lat może zmienić tendencje procentowe w sferze zarządzania.

Podsumowując. Należy pamiętać, że współczesna kobieta-matka menedżer to osoba zdeterminowana. Wykształcona i zmotywowana, posiadająca cały szereg kompetencji umożliwiających jej objęcie stanowiska menedżerskiego nie rzadko na każdym szczeblu zarządzającym.

Jak wynika z badań to kobieta, która bez względu na wiek i kwalifikacje musi codziennie toczyć walkę ze wszechobecnymi stereotypami. Udowodniać, że nie jest słaba, że potrafi radzić sobie w biznesie i posiada wszelkie cechy pozwalające jej na umiejętne, sprawne i skuteczne zarządzanie. Nie stawia na siłę, stanowczość i egocentryzm. Wręcz przeciwnie, stara się budować relacje, atmosferę, dzięki której pracownicy będą czuć się dobrze w podległym jej zespole i będą lepiej i efektywniej pracować.



Nie stawia na wszechobecną kontrolę i totalitaryzm. To zespół ma być częścią systemu zarządzania i czuć się istotnym elementem sprawczym.

Współczesna kobieta menedżer to synonim elastycznego, dopasowanego do potrzeb stylu zarządzania. Czerpiąca z różnych, często przeciwstawnych stylów to, co najlepsze dla celów, misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa.

Kobieta-matka menedżer to źródło, z którego w najbliższych dekadach będą czerpać nowoczesne przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces na rynku.



Bibliografia

1. Armstrong M., (2012), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa
2. Atkinson A. B., (2017), Nierówności, Co da się zrobić?, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa
3. Banaszak S., (2006), Menedżerowie w strukturze społecznej, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań.
4. Bartkowiak G., (2003), Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
5. Bartkowiak P., Niewiadomski P., (2011), Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
6. Baskiewicz N., (2011), Kobiety w zarządzaniu organizacjami, Politechnika Częstochowska, Częstochowa
7. Bendkowski J., (2008), Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice
8. Bauman Z., (2006), Płynna nowoczesność, Wydawnictwo Literackie, Kraków
9. Bennett J., (2019), Feminist fight club. Jak przetrwać w seksistowskim miejscu pracy, Buchmann / GW Foksal, Warszawa
10. Bogacz P., (2007), Równość szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy, Warszawa
11. Bombiak E., (2016), Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, UPH, Siedlce
12. Budrowska B., Duch-Krzystoszek D., Titkow A., (2003), Bariery awansu kobiet, w: Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa
13. Chybicka A., Zubrzycka E., (2016), Siła kobiet w biznesie, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
14. Curly M., (2013), Sukces jest kobietą, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
15. Diaz-Garcia C., González-Moreno A., Sáez-Martinez F.J., (2013), Gender Diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation, Innovation: Management, Policy and Practice, 15(2)
16. Dilts R., (2006), Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże C, PINLP, Warszawa
17. Doktor K., (1998), Status menedżerów. Kilka tez z literatury przedmiotu, MBA5(35)
18. Drucker P., (2017), Menedżer skuteczny, MT Biznes, Warszawa
19. Drucker P., (2017), Praktyka zarządzania, MT Biznes, Warszawa
20. Drucker P., (2011), The Essential of Drucker, HarperCollins Publisher, New York



21. Drucker P., (2009), Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, MT Biznes, Warszawa
22. Durska M., (2012), Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością, w: Polityka różnorodności w administracji centralnej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
23. Eagly H., Johannesen-Schmidt C., (2001), The Leadership Styles of Women and Men, Journal of Social Issues
24. Evans G. E. (2009), „Rozgrywaj jak mężczyzna, zwyciężaj jak kobieta”, Wyd. ONE Press, Warszawa
25. Fisher H., (2003), Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat, Wyd. Jacek Santorski & Co, Warszawa
26. Foltyn M., (2012), Strój jako przejaw autokreacji współczesnej kobiety, Transformacje 1/4 (72-5),
27. Fołtyn H., (2009), Praca współczesnych menedżerów, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa
28. Friedman S.D., Christensen P., Degroot J., (2005), Praca zawodowa a życie prywatne. Koniec gry, w której wygrywać może tylko jedna strona, w: Kobiety i biznes, Wyd. Helion, Gliwice
29. Frąs J., (2011), Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, nr 21
30. Gatewood E.J., Shaver K.G., Powers J.B., Gartner W.B., (2002), Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance, “Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 27, Issue 2
31. Gawrecki L., (2003), Kompetencje menedżera oświaty, Wyd. eMPi2, Poznań J. Gerzema, Doktryna Ateny, Wyd. Studio EMKA, Jossey-Bass a Willey Imprint, 2014.
32. Raport z badań Deloitte, Liderzy na dziś – Liderzy na jutro, 2015, s. 24.
33. Goleman D., (2007), Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina, Poznań
34. Gołąb S., Kucharski A., (2002), Kompetencje menedżerów w procesie oceny i motywowania pracowników, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, seria Oeconomica nr 301 (71)
35. Glosing J., Mintzberg H., Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?, Harvard Business Review Polska, 2004, nr 10
36. Gorzelany-Plesińska J., (2010), Kobieta menedżer – struktura stanowisk kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach, UE w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 819



37. Griffin R.W., (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa
38. Hicks-Clarke D., Iles P., (2000), Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions, „Personnel Review”, vol. 29, nr 3
39. Ibarra H., Carter N.M., Silva Ch., (2010), Why Men Still Get More Promotions than Women, Harvard Business Review
40. Karpowicz E., (2003), Swoboda kształtowania roli menedżera, MBA3 (62)
41. Kielesińska A., (2009), Aspekt osobowości menedżera w zarządzaniu, Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
42. Kiełtyka L., (2004), Czynniki stresogenne u menedżera, Stres i jego modelowanie, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
43. Kiełtyka L., (2016), Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji, 8/2016
44. Knouse S.B., Dansby M.R., (1999), Percentage of work-group diversity and work-group effectiveness, „The Journal of Psychology”, nr 133
45. Kostera M., (1996), Postmodernizm w zarządzaniu, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa
46. Kotlorz D., (2011), Współczesny rynek pracy. Wybrane problemy, Wyd. UE w Katowicach, Katowice
47. Kożuch B., (2007), Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa
48. Kubik K., (2008), Kultura menedżerska, Wyd. WWSE, Warszawa
49. Kubik M., (2005), Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń
50. Kuc B. R., Żemigła M., (2016), Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania, One Press, Gliwice
51. Kupczyk T., (2009), Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów, WSB, Wrocław
52. Kupczyk T., (2013), Kobiety i mężczyźni w zarządach i radach nadzorczych w najlepszych i najbardziej innowacyjnych spółkach w Polsce, WSH, Wrocław
53. Lerner H., (2016), Niepewność przekleństwem kobiet, PWN, Warszawa
54. Lisowska E., (2009), Kobiety styl zarządzania, Wyd. Helion, Gliwice
55. Lisowska E., (2010), Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy, „Kobieta i Biznes”, nr 1/4
56. Lisowska E., (2013), Zasada parytetu płci na stanowiskach kierowniczych, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 4



57. Listwan T., (1995), Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wyd. KADRY, Wrocław
58. Łukasik K., Sawicki A., (2016), Kobieta jako menedżer przyszłości, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 22
59. Maj J., (2013), Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze edukacji w obszarze stem oraz w sferze przedsiębiorczości, Studia Ekonomiczne
60. Majewska-Opiełka I., (2011), Siła kobiecości, GWP, Sopot
61. Mandal E., (2003), Kobiecość i męskość. Popularne opinie a badania naukowe, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa
62. McKinsey, (2010), Women at the Top of Corporations: Making it Happen, „Women Matter”, Report, October
63. Mendel T., (2006), Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
64. Mukhtar S. M., (2002), Differences in Male and Female Management characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses, “Small Business Economics”, nr 18
65. Pająk K., (2003), Kierownik w XXI wieku, Wyd. Elipsa, Warszawa-Poznań
66. Penc J., (2001), Decyzje menedżerskie –o sztuce zarządzania, Wyd. C. H. Beck, Warszawa
67. Penc J., (1997), Leksykon biznesu, AW Placet, Warszawa
68. Penc J., (2000), Menedżer w uczącej się organizacji, Wydawnictwo Menedżer Łódź
69. Penc J., (2007), Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji, Difin, Warszawa
70. Penc J., (2005), Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji, Wyd. Academica, Łódź
71. Penc J., (2007), Pojęcie i zadania menedżera, w: Jędrych E.(red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków
72. Peters T., (2005), Biznes od nowa, Wyd. Studio Emka, Warszawa
73. Piątek W., (2018), Przedsiębiorczość kobiet w Polsce –stan obecny i perspektywy rozwoju, Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Białystok
74. Pomykało W., (1995), Encyklopedia biznesu, Wyd. Fundacji Innowacji, Warszawa
75. Praca zbiorowa, (2017), Europa dla kobiet, Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej (Komisja Europejska), Kosowo
76. Praca zbiorowa, (2015), Liderki biznesu. Jak zwyciężać i zmieniać świat, PWN, Warszawa
77. Reuben E., (2012), The emergence of male leadership in competitive environments, „Journal of Economic Behavior and Organization”, vol. 83



78. Sawicki A., (2014), Wizerunek menedżera – determinanty profesjonalnego wyglądu profesjonalizm w skutecznym zarządzaniu, Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
79. Silverstein M.J., Sayre K., (2009), Women want more. How to capture your share of the world's largest fastest-growing market, HarperCollins Publishers, New York
80. Steinmann H., Schreyogg G., (2001), Zarządzanie, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław
81. Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R., (2001), Kierowanie, PWE, Warszawa
82. Szaban J., (2000), Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
83. Szlendak T., (2005), Leniwe maskotki, rekiny na smyczy. W co kultura konsumpcyjna przemieniła mężczyzn i kobiety, Wyd. Jacek Santorski & Co, Warszawa
84. Szymańska-Migut K., Użycki D., (2011), Jak pomagać kobietom w awansie na stanowiska zarządcze, HBR, nr 105
85. Śmiszek K., (2008), Dyskryminacja w zatrudnieniu, w: Gender Index: Podręcznik trenerski Zarządzanie firmą równych szans, EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa
86. Śmid W., (2012), Boss leksykon, Wyd. Dr Lex, Kraków
87. Thomas Jr R.R. (2006), Building on the promise of diversity. How we can move to the next level in our workplace, our communities, and our society, American Management Association, New York
88. Tomaszuk A., (2013), Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego, Politechnika Białostocka, Białystok
89. Trawińska-Konador K., Podwójcic K., Sienkiewicz Ł., (2013), Polityka zarządzania kompetencjami pracowników, Projekt Finansowany przez Unię Europejską w ramach programu Kapitał Ludzki EFS, Warszawa
90. Turkowska-Kucharska W., (2015), Czynniki warunkujące znaczenie kobiet menedżerów w zarządzaniu organizacją, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa
91. Turkowska-Kucharska W., (2016), Kobieta-menedżer w percepcji kadry zarządzającej przedsiębiorstwem Uniwersytet Wrocławski, Sulechów
92. Tybińkowski D., Kazura A., (2005), Charakterystyka nowoczesnego menedżera, SPG (21), nr 1



93. Tylka J., (2012), *Zdrowie menedżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Difin, Warszawa
94. Urzędowska M., (2019), *Gdy mężczyzna zarabia dolara, kobieta - tylko 60 centów [RAPORT]*, Gazeta Wyborcza
95. Wachowiak, (2004), *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2004
96. Walicka-Chowaniec K., (2012), *Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice
97. Welch J., Welch S., (2015), *Praktyczne MBA*, Studio Emka, Warszawa
98. Welch J., (2010), *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa
99. Welch J., Welch S., (2007), *Winning – odpowiedzi*, Studio Emka, Warszawa
100. White K., (2016), *Tajemnice kariery*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
101. Wojciszke B., (2012), *Psychologia społeczna*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa
102. Wolfers J., (2006), *Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender*, „Journal of the European Economic Association”, vol. 4 (May)
103. Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W., (2010), *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*, „Science” nr 330
104. Wóycicka I., (2009), *Model opieki w Polsce. W: Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce. Red. I.E. Kotowska. Scholar, Warszawa*
105. Wren D. A., Bedeian A. G., Breeze J. D., (2002), *The foundations of Henri Fayol's administrative theory. Management Decision, 40(9)*
106. Wróbel A., (2010), *Różnorodność: droga do przewagi konkurencyjnej*, „Magazyn Think Tank: Biznes_Idee_Państwo_Rozwój”, nr 2
107. Zakrzewska – Bielawska A., (2012), *Podstawy Zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z.o.o, Warszawa
108. Zenger J., Folkman J., (2011), *Czy kobiety są lepszymi liderami od mężczyzn?*, HBR
109. Zielińska E., (2007), *Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn – podstawy prawne*, w: *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, EQUAL, UNDP, Warszawa*
110. Zięba K., (2010), *Płeć właściciela/menedżera jako czynnik kształtujący rozwój małej firmy – aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 585, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
111. Zucker M., (2016), *Kobiety globalne w świecie start-upów*, PWN, Warszawa



Badania / Raporty

1. Assessment System Poland, raport z badania Obraz polskiego menedżera, (data odczytu: 12.12.2019 z <https://ceo.com.pl/raport-obraz-polskiego-managera-wyzwania-2018/2>)
2. Catalyst, The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representations on Boards 2004-2008, 2013 (data odczytu: 12.09.2019 z <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>)
3. CBOS, raport z badania Kobiety w życiu publicznym, 2013, (data odczytu: 27.12.2019 z https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_028_13.PDF)
4. Credit Suisse, raport z badania "Gender diversity and corporate performance", Credit Suisse Research Institute, 2012, (data odczytu: 12.09.2019 z https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf)
5. Dane GUS 2018 – kobiety stanowią 52% populacji w Polsce, (data odczytu: 07.12.2019 z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosc,16,1.html>)
6. Deloitte, raport z badania Kobieta lepszym szefem niż mężczyzna, 2012 (data odczytu: 24.09.2019 z <https://www.fronda.pl/kobieta-lepszym-szefem-niz-mezczyzna,22957>)
7. Deloitte, raport z badania Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?, 2012 (data odczytu: 12.09.2019 z http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf)
8. Deloitte, raport z badania Kompetencje przywódcze członków zarządów i rad nadzorczych, 2014, (data odczytu: 25.09.2019 z <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/pl-kompetencje-przywocze2014pps>)
9. Deloitte, raport z badania Liderzy na dziś – liderzy na jutro, 2015 (data odczytu: 21.12.2019 z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/liderzy-na-dzis-liderzy-na-jutro.html>)
10. Deloitte, raport z badania Women in the Boardroom: A Global Perspective, Deloitte, 2016, (data odczytu: 21.12.2019 z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-e1-women-in-the-boardroom-a-globalperspective-fifthedition.pdf>)
11. Diners Club pod patronatem PKPP Lewiatan, raport z badania Wojna płci, 2011 (data odczytu: 18.10.2019 z <http://kariera.pb.pl/2507463,88172,badanie-kobieta-menedzer-rownie-skuteczna-jak-mezczyzna>)



12. EIGE raport z badania Gender Equality Index. Report, European Institute for Gender Equality, Vilnius, 2013 (data odczytu: 24.09.2019 z [https://eige.europa.eu > sites > default > files > documents](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents))
13. Eurobarometr, raport z badania Entrepreneurship in the EU and beyond 2009, (data odczytu: 12.09.2019 z http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf)
14. Eurobarometr, raport z badania Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway, 2007, (data odczytu: 12.09.2019 z http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_sum_en.pdf)
15. Eurobarometr, raport z badania Entrepreneurship Survey of the EU25, Poland 2009, (data odczytu: 2.09.2019 z http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf)
16. Grant Thornton International, raport z badania Women in Business 2015, (data odczytu: 25.09.2019 z www.money.pl)
17. GUS raport z badania, Aktywność ekonomiczna ludności Polski opracowanie BAEL A., IV kw. 2013, seria: Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa, 2014 (data odczytu: 24.09.2019 z [https://stat.gov.pl > download > gfx > portalinformacyjny > defaultaktualnosc](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/defaultaktualnosc))
18. GUS, raport z badania Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2016, Warszawa, 2018 (data odczytu: 24.09.2019 z [https://stat.gov.pl > pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy](https://stat.gov.pl/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy))
19. Hays Poland raport z badania Kobiety na rynku pracy – równe szanse i elastyczność, 2018 (data odczytu: 24.09.2019 z <https://www.rp.pl/Kadry/304049990-Malo-kobiet-na-stanowiskach-menedzerskich-w-polskich-firmach.html>)
20. HRK, raport z badań Manager w szpilkach, 2019 (data odczytu: 14.12.2019 z https://hrk.pl/hrk/files/report/manager_w_szpilkach_2019-12.pdf)
21. KE, raport z badania The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace, European Commission, Brussels, 2005 (data odczytu: 24.09.2019 z http://www.cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_14746_r)
22. KE, raport z badania Men and gender equality, 2010 (data odczytu: 20.09.2019 z <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5532&langId=en>)
23. KE, raport z badania Women and men in leadership positions in the European Union 2013. A review of the situation and recent progress, European Commission, Brussels, 2013 (data odczytu: 24.09.2019 z [https://publications.europa.eu > language-en](https://publications.europa.eu/language-en))



24. Konfederacja Lewiatan, raport z badania z II edycji Barometru Różnorodności Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, Warszawa, 2014 (data odczytu: 24.09.2019 z <http://www.konfederacjalewiatan.pl> > get_file > publikacje > II_Barometr_raport)
25. Milwardbrown, raport z badania Równość płci a innowacyjność w gospodarce, News May 22, Milwardbrown, 2012, (data odczytu: 21.12.2019 z <https://pbn.nauka.gov.pl/polindex-webapp/browse/article/article-81071fad-be5b-4904-a70a-d5922443b0c>)
26. MPiPS, raport z badania Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010-2013, Wyd. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2014 (data odczytu: 12.09.2019 z www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl)
27. PARP raport końcowy z badania Heinen J., Portet S., Religia, polityka i równość płci w Polsce, raport podsumowujący projekt „Religion, Politics and Gender Equality”, Warszawa 2009 (data odczytu: 21.12.2019 z <https://slidex.tips/download/religia-polityka-i-rowno-pci-w-polsce>)
28. PARP raport końcowy z badań jakościowych (Niemczewska M., Mrowiec K., Paterek A.), „Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii, Warszawa, 2007 (data odczytu: 12.09.2019 z <https://badania.parp.gov.pl> > files)
29. PARP raport z badania „Przedsiębiorczość Kobiet w Polsce”, 2011 (data odczytu: 12.09.2019 z <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12839.pdf>)
30. PARP, raport z badania „Równość płci a innowacyjność – stan obecny i rekomendacje na przyszłość”, 2012 (data odczytu: 12.09.2019 z <https://www.parp.gov.pl/publikacje/publication/rownosc-plci-a-innowacyjnosc-%E2%80%93-stan-obecny-i-rekomendacje--naprzyszlosc>)
31. PARP, raport z badania „GEM Polska. Raport z badania przedsiębiorczości – 2018”, 2018 (data odczytu: 12.09.2019 z <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/gem-polska-raport-z-badania-przedsiębiorczosci-2018>)
32. PricewaterhouseCooper, raport z badania „Kobiety menedżerami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderki”, 2015 (data odczytu: 11.09.2019 z <https://docplayer.pl/11729901-Kobiety-menedżerami-przyszłości>)
33. Think Tank, raport z badania „Rozwój zawodowy kobiet i mężczyzn: stereotypy, motywatory i bariery”, 2013 (data odczytu: 11.08.2019 z http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/BADANIE_R%C3%93%C5%BNORODNO%C5%9A%C4%86_Think%20Tank.pdf)



34. Zarobki kobiet na stanowiskach menedżerskich, (data odczytu: 08.12.2019 z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/pl#P.C5.82ace.2Fzarobki_brutto)
35. Zróźnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć, (data odczytu: 10.12.2019 z https://ec.europa.eu/commission/resscorner/detail/pl/IP_12_1205)

Źródła internetowe:

1. Adler R.D. (2001), Women in Executive Suite Correlate to High Profits, Semantic Scholar, 2003, (data odczytu: 23.09.2019 z <https://www.semanticscholar.org/paper/Women-in-the-Executive-Suite-Correlate-to-High-Adler-Pepperdine/e5f3025e7aae2ea096f5fe7cc63f247183c80de>)
2. Czynniki wywołujące dyskryminację, (data odczytu: 21.12.2019 z https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-057360_QID4991F88D_UID_F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;NACE_R2,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-057360INDICATORS,OBS_FLAG;DS-057360UNIT,PC;DS-57360NACE_R2,BS_X_O;&rankName1=TIME_1_0_0_0&rankName2=UNIT_1_2_-1_2&rankName3=GEO_1_2_0_1&rankName4=INDICATORS_1_2_1_2&rankName5=NACE2_1_2_1_2&sortC=ASC__FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&timemode=ROLLING&time_most_recent=false&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23&lang=en)
3. Definicja słowa menedżer, Wielki słownik poprawnej polszczyzny, (2018), (data odczytu: 08.10.2019 z <https://sjp.pl/mened%C5%BCer>)
4. Dokument strategiczny Europa 2020, (data odczytu: 14.12.2019 z https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf)
5. Kobiety w biznesie (2012), (data odczytu: 25.09.2019 z <https://docplayer.pl/5053976-Kobiety-w-biznesie-leniwe-maskotki-czy-rekiny-na-smyczy.html>)
6. The Economist, Female power, (2013), (data odczytu: 24.09.2019 z <http://www.economist.com/node/15174418>)
7. Kobieta lepszym szefem niż mężczyzna, (2014), (data odczytu: 24.09.2019 z <http://www.fronda.pl/a/kobieta-lepszym-szefem-niz-mezczyzna,22957.html>)
8. Kobiety zarządzające (2012), (data odczytu: 22.09.2019 z <https://bigram.pl/kobiety-zarzadzajace/>)
9. Kompetencje menedżera, (data odczytu: 20.10.2019: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje>)



10. Równość szans kobiet i mężczyzn (2015), (data odczytu: 22.09.2019 z <http://www.twojaeuropa.pl/2303/rownosc-szans-kobiet-i-mezczyzn-na-ryнку-pracy>)
11. Kobiety awansują rzadziej (2014), (data odczytu: 22.09.2019 z https://www.forbes.pl/praca/badanie-kobiety-awansuja-rzadziej/s6v3e6t?utm_source=www.forbes.pl_viasg_forbes&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=ucs&utm_v=2)
12. Kobiety w biznesie (2016), (data odczytu: 22.09.2019 z <http://www.pwc.pl/pl/media/2015/2015-03-06-kobiety-w-biznesie.html>)
13. Równouprawnienie, (2012), (data odczytu: 23.09.2019 z <https://publications.europa.eu/code>)
14. Kobieta-matka, (2019), (data odczytu: 1.10.2019 z <https://parenting.pl> > nieidealne-mamy-sa-najlepsze)
15. Kobieta-matka na rynku pracy, (2018), (data odczytu: z <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kobieta-matka-na-ryнку-pracy-ten-raport-daje-do-myslenia,54341.html>)
16. Kompetencje, (2019), (data odczytu: 20.10.2019 z <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje>)
17. Manager, (2019), (data odczytu: 24.11.2019 z <http://portal.uw.edu.pl/web/approval/manager>)
18. Postanowienia Dyrektywy, (data odczytu: 13.12.2019 z https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/IP_12_1205)
19. Sankcje, (data odczytu: 14.12.2019 z <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0069+0+DOC+XML+V0//EN>)
20. Ranking Fortune 500, (data odczytu: 13.12.2019 z <https://fortune.com/fortune500/>)
21. Skuteczność menedżera, (2019), (data odczytu: 23.11.2019 z <http://kdkinfo.pl/skutecznosc-menedzera-dynamicznie-zmieniajacej-sie-rzeczywistosci-rynkowej-poziomie-kluczowych-cech-umiejetnosci/>)
22. Strategic engagement for gender equality 2016–2019, (data odczytu: 13.12.2019 z https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019_en)
23. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), (data odczytu: 21.12.2019 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>)
24. Umiejętności menedżera, (data odczytu: 23.11.2019 z <http://kdkinfo.pl/skutecznosc-menedzera-dynamicznie-zmieniajacej-sie-rzeczywistosci-rynkowej-poziomie-kluczowych-cech-umiejetnosci/>)



25. Uchwała 88/2018 Rady Ministrów z dn. 22.06.2018 w sprawie Krajowego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia na rok 2018, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, (data odczytu: 12.12.2019 z <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/bip-rady-ministrow/inne-dokumenty/297,Inne-dokumenty.html>)
26. Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020, (data odczytu: 12.12.2019 z <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/wytyczne-w-zakresie-realizacji-zasady-rownosci-szans-i-niedyskryminacji-oraz-zasady-rownosci-szans/>)
27. Zasady równości szans kobiet i mężczyzn, (data odczytu: 14.12.2019 z https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/IP_12_1205)



SPIS TABEL

Tabela 1. Zestawienie cech menedżerskich	14
Tabela 2. Rola interpersonalna i jej charakterystyka	17
Tabela 3. Rola informacyjna i jej charakterystyka	18
Tabela 4. Rola decyzyjna i jej charakterystyka	18
Tabela 5. Kompetencje menedżera i ich charakterystyka	20
Tabela 6. Kompetencje menedżerskie	21
Tabela 7. Generacje tworzące kapitał ludzki w przedsiębiorstwie	24
Tabela 8. 8 zasad dotyczących zarządzania dla menedżerów	26
Tabela 9. Perspektywa myślenia. Od globalnej do otwartej	29
Tabela 10. Dwa sposoby zarządzania	30
Tabela 11. 8 praktyk postępowania wg P. Druckera	32
Tabela 12. Różnice menedżerskie – mężczyzna/kobieta	37
Tabela 13. Kompetencje podstawowe menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na osiągnięty sukces	84
Tabela 14. Kompetencje branżowe menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na sukces	86
Tabela 15. Kompetencje relacyjne menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na sukces	87
Tabela 16. Kompetencje intelektualne menedżera związane z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi mające wpływ na sukces ...	88
Tabela 17. Kompetencje podstawowe menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa	89
Tabela 18. Kompetencje branżowe menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa	90
Tabela 19. Kompetencje relacyjne menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa	91
Tabela 20. Kompetencje intelektualne menedżera związane z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa	92
Tabela 21. Kompetencje podstawowe menedżera związane z rozwojem osobistym	92
Tabela 22. Kompetencje branżowe menedżera związane z rozwojem osobistym	93
Tabela 23. Kompetencje relacyjne menedżera związane z rozwojem osobistym	94
Tabela 24. Kompetencje intelektualne menedżera związane z rozwojem osobistym	94



SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Różnice płci w częstości stosowanych taktyk	38
Wykres 2. Zajmowane stanowisko kobiety-menedżera	45
Wykres 3. Ocena poziomu kompetencji kobiet i menedżerów członków zarządów.....	45
Wykres 4. Wykształcenie kobiet i mężczyzn w Polsce	49
Wykres 5. Przeciętne wynagrodzenie brutto wg płci i poziomu wykształcenia w 10. 2016	49
Wykres 6. Wysokość zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich	51
Wykres 7. Zróznicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć	52
Wykres 8. Ocena obecnej sytuacji kobiet w zarządzaniu	73
Wykres 9. Liczba kobiet pełniących funkcje menedżerskie w badanych przedsiębiorstwach .	74
Wykres 10. Udogodnienia dla kobiet-matek w przedsiębiorstwach respondentek	76
Wykres 11. Szanse kobiet menedżerów na przestrzeni kolejnych 20-30 lat	77
Wykres 12. Przyczyny występowania mniejszej liczby kobiet na stanowiskach kier.	78
Wykres 13. Najistotniejsze bariery do pokonania w życiu zawodowym w drodze po awans .	80
Wykres 14. Ocena przejawów nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstw- wach respondentek	81
Wykres 15. Przejawy nierówności, z jakimi zetknęły się respondentki Szanse na dalszy awans w przedsiębiorstwie	82
Wykres 16. Najistotniejsze bariery do pokonania w życiu zawodowym w drodze po awans	83
Wykres 17. Czynniki mające wpływ na awans kobiet na wyższe szczeble zarządzania	95
Wykres 18. Ocena sukcesu w życiu zawodowym	96
Wykres 19. Czynniki mające największy wpływ na osiągnięcie sukcesu	97
Wykres 20. Lata pracy na awans na stanowisko menedżerskie	98
Wykres 21. Ocena przejawów nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstw- wach respondentek	99
Wykres 22. Styl zarządzania w efektywnym kierowaniu zespołem	100
Wykres 23. Cechy, które najlepiej charakteryzują styl zarządzania respondentek	101
Wykres 24. Cechy, których brakuje w stylu zarządzania respondentek	103
Wykres 25. Wiek respondentek	104
Wykres 26. Wykształcenie respondentek	104
Wykres 27. Wielkość przedsiębiorstwa	105
Wykres 28. Staż pracy w przedsiębiorstwie	106
Wykres 29. Piastowane stanowisko	107



SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1. Typologia ról organizacyjnych	8
Schemat 2. Zasoby organizacji	10
Schemat 3. Funkcje zarządzania	11
Schemat 4. Trójstopniowy schemat wartościowania wg J. Penca	12
Schemat 5. Rola menedżera w przedsiębiorstwie	19
Schemat 6. Zachowania przywódcze wg R. W. Griffina	22
Schemat 7. Zachowania liderów współczesnych organizacji wg J. Welcha	26



Załącznik 1

Kwestionariusz ankiety

Warszawa 2020

KWESTIONARIUSZ
NR.....

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo!

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu - National Luis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie Kapitałem Ludzkim i zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w ankiecie, której wyniki posłużą mi do napisania pracy dyplomowej. Tematem tej pracy (Projektu Badawczego) jest „Kobieta-matka w roli menedżera – na przykładzie wybranych przedsiębiorstw”. Zapewniam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a wyniki posłużą mi jedynie do celów badawczych, potrzebnych do zrealizowania projektu. Proszę o udzielanie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Wypełnienie ankiety zajmie Państwu około 10 minut.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Iwona Sekutowicz



1. Jak ocenia Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu?
 - € kobiety są nadal dyskryminowane (zatrudnianie, awans, zarobki)
 - € nastąpiła nieznaczna poprawa sytuacji kobiet w sferze zarządzania
 - € na przestrzeni ostatnich lat nastąpiła znaczna poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu
 - € kobiety są traktowane na równi z mężczyznami

2. Jakie czynniki Pani zdaniem mają wpływ na awans kobiet na wyższe szczeble zarządzania? (Proszę zaznaczyć 3 najistotniejsze punkty)
 - wykształcenie
 - umiejętności
 - wiedza
 - cechy charakteru osobowość
 - zadbany wygląd/prezencja
 - znajomości
 - wsparcie rodziny
 - kombinacja wszystkich wymienionych czynników
 - parytety

3. Jakie są Pani zdaniem przyczyny występowania mniejszej liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych?
 - € wszechobecne stereotypy dotyczące kobiet (ich zdolności przywódczych, cech charakteru i osobowości)
 - € mniejsza dyspozycyjność kobiet wynikająca z obowiązków rodzinnych
 - € odmienna socjalizacja (role społeczne w rodzinie) i związane z nią wybory życiowe
 - € kobiety są mniej odważne, przebojowe niż mężczyźni
 - € biznes to typowo męski sektor
 - € trudno powiedzieć

4. Jak ocenia Pani sytuację kobiet w Pani przedsiębiorstwie? Ile kobiet (%) pełni funkcje menedżerskie?
 - € 1 - 25%
 - € 26-50%
 - € 51-75%
 - € 76-100%



5. Czy Pani zdaniem, udało się Pani osiągnąć sukces w życiu zawodowym?
- € tak, zdecydowanie
 - € niezupełnie, w dalszym ciągu pnę się w górę
 - € nie, zdecydowanie nie
 - € trudno powiedzieć
6. Jakie czynniki Pani zdaniem miały największy wpływ na osiągnięcie przez Panią sukcesu?
- € wykształcenie
 - € umiejętności
 - € wiedza
 - € cechy charakteru osobowość
 - € zadbany wygląd/prezencja
 - € znajomości
 - € wsparcie rodziny
 - € kombinacja wszystkich wymienionych czynników
 - € parytety
7. Ile lat pracowała Pani na awans na stanowisko menedżerskie?
- € od razu zostałam przyjęta na stanowisko menedżera
 - € 1 rok
 - € 2-3 lata
 - € 5 lat
 - € więcej (Proszę podać ile lat)
8. Czy widzi Pani dalsze szanse na awans w swoim przedsiębiorstwie, kiedy?
- € tak, w tym roku
 - € tak, w ciągu najbliższych 2-3 lat
 - € tak, w ciągu 5 lat
 - € nigdy
9. Jakie bariery musi Pani pokonywać w swoim życiu zawodowym, aby osiągnąć awans?
(Proszę zaznaczyć 3 najistotniejsze punkty)
- € uprzedzenia wynikające ze stereotypowego postrzegania kobiet
 - € problemy z pogodzeniem ról: dom, rodzina, praca



- € brak wsparcia rodziny, głównie męża
- € trudne relacje z szefem
- € strach przed podjęciem ryzyka
- € brak znajomości
- € brak konkretnych kompetencji
- € nie napotykam na bariery

10. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menedżera związanych z budowaniem długotrwałych relacji oraz tworzeniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem więzi miały wpływ na osiągnięty przez Panią sukces? Proszę o ocenienie w skali 1 – 5 (1 – mały wpływ, 5 – duży wpływ)

a) kompetencje podstawowe:

	1	2	3	4	5
Szacunek do innych	€	€	€	€	€
Sprawiedliwość	€	€	€	€	€
Pracowitość	€	€	€	€	€
Zaangażowanie	€	€	€	€	€
Zdyscyplinowanie	€	€	€	€	€
Lojalność wobec przełożonych i podwładnych	€	€	€	€	€

b) kompetencje branżowe:

	1	2	3	4	5
Wiedza z szeroko pojętego zarządzania (sprzedaż, negocjacje, marketing i PR)	€	€	€	€	€
Doświadczenie w zakresie zarządzania (pełnienie funkcji kierowniczych)	€	€	€	€	€
Umiejętność podejmowania decyzji	€	€	€	€	€
Dbłość o wysoki standard, jakość pracy	€	€	€	€	€

c) kompetencje relacyjne:

	1	2	3	4	5
Zdolność do budowania pozytywnych relacji	€	€	€	€	€
Asertywność	€	€	€	€	€
Zdolność do organizowania pracy grupy	€	€	€	€	€
Umiejętność negocjacji, rozwiązywania konfliktów	€	€	€	€	€



Pozytywne nastawienie do ludzi	€	€	€	€	€
Umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania	€	€	€	€	€

d) kompetencje intelektualne:

	1	2	3	4	5
Umiejętności koncepcyjne	€	€	€	€	€
Myślenie sytuacyjne	€	€	€	€	€
Myślenie systemowe	€	€	€	€	€
Kreowanie lub modyfikowanie adekwatnych do sytuacji metod pracy	€	€	€	€	€
Umiejętności analityczno-diagnostyczne	€	€	€	€	€
Kojarzenie	€	€	€	€	€

11. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menedżerskich Pani zdaniem związane są z budowaniem skutecznego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa? (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

a) kompetencje podstawowe:

	1	2	3	4	5
Aspiracje zawodowe	€	€	€	€	€
Nastawienie na rozwój (własny, podwładnych, a także przedsiębiorstwa)	€	€	€	€	€
Koleżeństwo	€	€	€	€	€
Inicjatywa w działaniu	€	€	€	€	€
Nastawienie na wyniki	€	€	€	€	€
Umiejętność określania priorytetów i stawiania wymagań	€	€	€	€	€

b) kompetencje branżowe:

	1	2	3	4	5
Wiedza techniczno-handlowa	€	€	€	€	€
Wiedza socjologiczna, pedagogiczno-psychologiczna	€	€	€	€	€
Umiejętność delegowania zadań i uprawnień	€	€	€	€	€
Umiejętność realizacji procesu przewodzenia	€	€	€	€	€
Kontrola wykonywania zadań	€	€	€	€	€



c) kompetencje relacyjne:

	1	2	3	4	5
Poczucie własnej wartości	€	€	€	€	€
Taktowność	€	€	€	€	€
Pewność siebie	€	€	€	€	€
Samokontrola własnych emocji	€	€	€	€	€
Okazywanie zaufania	€	€	€	€	€
Empatia	€	€	€	€	€
Umiejętność słuchania i komunikowania się	€	€	€	€	€
Umiejętność negocjacji	€	€	€	€	€

d) kompetencje intelektualne:

	1	2	3	4	5
Umiejętność doboru metod instruktazu lub szkoleń	€	€	€	€	€
Umiejętność obmyślenia przyszłych działań	€	€	€	€	€
Umiejętność myślenia strategiczno-systemowego	€	€	€	€	€

12. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menedżerskich Pani zdaniem związane są z rozwojem osobistym? (1-mały wpływ, 5-duży wpływ)

a) kompetencje podstawowe:

	1	2	3	4	5
Ciekawość świata (różnych kultur) i ludzi (ich natury)	€	€	€	€	€
Zdolność i gotowość do systematycznego poszerzania wiedzy w szeroko pojętej praktyce zarządzania	€	€	€	€	€

b) kompetencje branżowe:

	1	2	3	4	5
Ciągły rozwój, zdolność do wykorzystywania potencjału własnego i podejmowanie nowych wyzwań	€	€	€	€	€
Profesjonalizm działań powiązany z budowaniem autorytetu (np. troska o wygląd)	€	€	€	€	€



c) kompetencje relacyjne:

	1	2	3	4	5
Zdolność kontrolowania własnych emocji	€	€	€	€	€
Umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii	€	€	€	€	€
Zdolność i gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej	€	€	€	€	€
Znajomość zasad dobrego zachowania (savoir vivre)	€	€	€	€	€

d) kompetencje intelektualne:

	1	2	3	4	5
Chęć eksperymentowania z różnymi metodami zarządzania	€	€	€	€	€
Opracowywanie własnych programów doskonalenia	€	€	€	€	€
Wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb	€	€	€	€	€
Zdolność i gotowość do autoanalizy	€	€	€	€	€

13. Jaki styl zarządzania Pani zdaniem jest bardziej skuteczny w efektywnym zarządzaniu zespołem?

- € Kobięcy styl zarządzania
- € Męski styl zarządzania
- € Mieszany
- € Trudno powiedzieć

14. Które cechy charakteryzują Pani styl zarządzania? (Proszę zaznaczyć 3 najistotniejsze punkty)

- € otwartość na zmiany
- € kierowanie się intuicją w podejmowaniu decyzji
- € szybkość w podejmowaniu decyzji
- € dbałość o klienta i relacje
- € dbałość o dobre relacje w zespole/przedsiębiorstwie
- € dbałość o wyniki finansowe
- € dbałość o terminowe realizowanie zadań i projektów
- € dbałość o rozwój zespołu (np. szkolenia)
- € skłonność do ryzyka



- € dbałość o przestrzeganie zasad firmy: wizja, misja i wartości
- € dalekowzroczność

15. Jakich cech w Pani stylu zarządzania brakuje bądź wymagają jeszcze rozwinięcia?

- € specjalistyczne kompetencje kierunkowe
- € umiejętność szybkiego podejmowania trudnych decyzji (np. zwolnienia pracowników, kary itp.)
- € umiejętność sprawnego łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym
- € myślenie zadaniowe (projektowe)
- € umiejętność analitycznego myślenia i wyciągania wniosków
- € myślenie strategiczne
- € trudno powiedzieć
- € inne

16. Czy jest Pani za wprowadzeniem parytetów na wszystkich szczeblach menedżerskich?

- € Zdecydowanie tak
- € Raczej tak
- € Raczej nie
- € Zdecydowanie nie
- € Nie mam zdania

17. Czy spotkała się Pani z przejawami nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w swoim przedsiębiorstwie?

- € tak, osobiście tego doświadczyłam
- € osobiście tego nie doświadczyłam, ale wiem o takich przypadkach
- € nie znam takich przypadków

18. Z jakimi przejawami nierówności zetknęła się Pani w swoim przedsiębiorstwie?

- € niższe wynagrodzenie za tę samą pracę
- € pomijanie przy awansach
- € nierówność kwalifikacji, kompetencji przy obsadzaniu stanowisk menedżerskich (kobieta musi wykazać się większymi umiejętnościami i wiedzą)
- € brak wyrozumiałości ze strony przełożonych w przypadku np. niepożądanych sytuacji rodzinnych i zdarzeń losowych
- € działania naruszające wizerunek kobiet (np. szowinizm)



€ nie doświadczyłam przejawów nierównego traktowania kobiet w miejscu pracy

19. Z jakim udogodnieniami dla kobiet-matek spotkała się Pani w swoim przedsiębiorstwie?

€ ruchome godziny pracy

€ zakładowe formy opieki (żłobek, przedszkole)

€ home office

€ dodatkowe dni opieki nad dzieckiem

€ paczki świąteczne dla dzieci

€ kolonie zakładowe dofinansowane z funduszu socjalnego

€ żadne

20. Jak ocenia Pani szanse kobiet menedżerów w Polsce na przestrzeni kolejnych 20-30 lat?

€ znacząco wzrosną

€ nieznacznie wzrosną

€ nieznacznie zmaleją

€ znacząco zmaleją

€ nie mam zdania

21. Wiek

€ 26-35 lat

€ 36-45 lat

€ 46-55 lat

€ 56-65 lat

€ 66 i więcej

22. Wykształcenie

€ średnie

€ wyższe zawodowe

€ wyższe

€ MBA

23. Wielkość przedsiębiorstwa, w jakim jest Pani zatrudniona

€ mikroprzedsiębiorstwo, zatrudniające mniej niż 10 osób

€ małe przedsiębiorstwo, zatrudniające mniej 50 osób

€ średnie przedsiębiorstwo, zatrudniające mniej niż 250 osób



24. Staż pracy w przedsiębiorstwie:

- € 1 rok
- € 1-5 lat
- € powyżej 5 lat

25. Piastowanie stanowisko

- € niższy szczebel zarządzania
- € średni szczebel zarządzania
- € wysoki szczebel zarządzania

