

Teresa Kupczyk

# Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów





**KOBIETY W ZARZĄDZANIU  
I CZYNNIKI ICH SUKCESÓW**





**Teresa Kupczyk**

**KOBIETY  
W ZARZĄDZANIU  
I CZYNNIKI  
ICH SUKCESÓW**

**Wrocław 2009**



**NARODOWA  
STRATEGIA SPÓJNOŚCI**  
*dla rozwoju Polski*



**MINISTERSTWO  
ROZWOJU  
REGIONALNEGO**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, zadanie publiczne pt. „Przyszłość jest kobietą”, projekt realizowany w ramach Konkursu Dotacji – „Fundusze strukturalne na poziomie NSS”, edycja II, organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna, (nr projektu POPT.03.01.00–00–002/07).

Publikacja bezpłatna

### **Recenzenci**

prof. dr hab. Małgorzata Gableta

prof. dr hab. Kazimierz Doktor

### **Korekta i dtp**

Zuzanna Helis

### **Projekt okładki**

Robert Leonhard

ISBN 978–83–925470–8–2

© Copyright by Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009

Wydawca:

Wyższa Szkoła Handlowa

ul. Fabryczna 14

53–609 Wrocław

[www.handlowa.eu](http://www.handlowa.eu)

Druk i oprawa:

I–BiS Usługi Komputerowe. Wydawnictwo

A.P.Bierońscy, s.c.

53–505 Wrocław, ul. Lelewela 4

## **Przyszłość jest Kobietą**

„Nic nie powstrzyma idei, której czas nadszedł”  
Victor Hugo



## Spis treści

### WSTĘP

#### ROZDZIAŁ I SYTUACJA KOBIEC W ZARZĄDZANIU

1.1. Udział kobiet w zarządzaniu.....	14
1.2. Przejawy dyskryminacji kobiet, bariery w osiągnięciu równości i przedsiębiorczości.....	20
1.3. Przedsiębiorczość kobiet sposobem na ich większe uczestnictwo w zarządzaniu.....	32
1.4. Znaczenie kobiet w zarządzaniu i przedsiębiorczości dla rozwoju gospodarki i regionów.....	38
1.5. Regulacje prawne w zakresie równości płci – prawo polskie i międzynarodowe.....	40

#### ROZDZIAŁ II CZYNNIKI, KTÓRE MOGĄ ZWIĘKSZYĆ SZANSE KOBIEC W ZARZĄDZANIU – PRZEGLĄD POGLĄDÓW

2.1. Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera.....	47
2.2. Zewnętrzne uwarunkowania sprzyjające kobietom w zarządzaniu.....	52
2.3. Wewnętrzne determinanty sukcesu kobiet – menedżerów.....	57
2.4. Psychologiczne wyznaczniki sukcesów kobiet w zarządzaniu.....	58
2.5. Wiedza i umiejętności jako czynniki sukcesów kobiet w zarządzaniu.....	62
2.6. Kobięcy styl zarządzania.....	64

#### ROZDZIAŁ III SYTUACJA KOBIEC W ZARZĄDZANIU – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

3.1. Problemy badawcze, tezy, hipotezy, metodyka.....	68
3.2. Opis i charakterystyka wstępna badanych kobiet pełniących funkcje kierownicze.....	71
3.3. Uczestnictwo kobiet w zarządach 500 najlepszych spółek w Polsce w 2008 r.....	76
3.4. Ocena sytuacji kobiet w zarządzaniu w opinii badanych kobiet pełniących funkcje kierownicze.....	81



3.5. Bariery kobiet w karierze kierowniczej w opinii respondentek.....	84
3.6. Przyczyny mniejszej liczby kobiet w zarządzaniu, ich niższych zarobków i wolniejszego awansu.....	87
3.7. Równość szans kobiet i mężczyzn w zarządzaniu – prognoza.....	90
3.8. Końcowa ocena sytuacji.....	94

#### **ROZDZIAŁ IV CZYNNIKI SUKCESÓW Kobiet W ZARZĄDZANIU W OPINII BADANYCH KOBIEt – MENEDŻERÓW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH**

4.1. Definiowanie pojęcia sukcesu zawodowego menedżera przez respondentki.....	95
4.2. Ogólne czynniki sukcesu w zarządzaniu w opinii respondentek.....	98
4.3. Wpływ cech psychologicznych na sukcesy zawodowe kobiet pełniących funkcje kierownicze w opinii badanych.....	102
4.4. Znaczenie wiedzy dla sukcesu w zarządzaniu w opinii badanych.....	105
4.5. Ocena wpływu umiejętności kobiet – menedżerów na ich sukcesy w opinii respondentek.....	107
4.6. Sposób działania warunkujący sukcesy w zarządzaniu w opinii badanych kobiet – menedżerów.....	110
4.7. Kluczowe kompetencje kobiet, które osiągają sukces w zarządzaniu.....	112

#### **ROZDZIAŁ V WNIOSKI KOŃCOWE I PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ**

5.1. Iluzja równouprawnienia kobiet w zarządzaniu.....	114
5.2. Przyszłość w zarządzaniu może być kobietą.....	117
5.3. Podsumowanie.....	119
Spis tabel.....	121
Spis rysunków.....	122
Bibliografia.....	125
Załączniki 1–8.....	153

## WSTĘP

Zachodzące w ostatnich czasach przemiany społeczne i gospodarcze stwarzały sprzyjającą atmosferę i dawały dobrą argumentację, uzasadniającą konieczność większego uczestnictwa kobiet w zarządzaniu. Można by zatem oczekiwać, że ich sytuacja ulegać będzie znacznej poprawie. Statystyki i wyniki licznych badań potwierdzają jednak, że kobiety w nierównym stopniu uczestniczą w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, także we współczesnych społeczeństwach, które uznają się za demokratyczne, zarówno w świecie, jak i w Polsce. Dokonyjące się współcześnie zmiany społeczne i gospodarcze, kreują warunki większego ich współuczestniczenia w zarządzaniu. Temat ten budzi w dalszym ciągu wiele kontrowersji, zarówno co do stanu faktycznego, kierunków zmian, opinii kobiet pełniących funkcje kierownicze, rozwiązań prawnych czy czynników warunkujących sukcesy kobiet w zarządzaniu. Międzynarodowy dorobek działań na rzecz równości płci, dotyczący formalnych gwarancji równego traktowania kobiet i mężczyzn w sferze pracy zawodowej powinien zapewniać równoprawny udział kobiet w zarządzaniu. Obserwacja rzeczywistości nie pozostawia złudzeń, że sytuacja daleka jest jeszcze od oczekiwań. Na problem warto spojrzeć nie tylko z punktu widzenia prawnego czy sprawiedliwości społecznej, lecz także olbrzymiej szansy wykorzystania potencjału kobiet dla rozwoju regionów, kraju i świata. Liczne dane wskazują, iż kobiety świetnie radzą sobie w tej sferze, szczególnie na gruncie rozwijających się warunków dla przedsiębiorczości.

Odnalezienie się kobiet w sferze zarządzania we współczesnej rzeczywistości nie jest wyłącznie problemem prawnym czy proceduralnym. Kobietom stawiane są bardzo konkretne wymagania kwalifikacyjne i oczekuje się podjęcia skutecznych działań na rzecz realizacji celów organizacji. Czy jednak fakt, iż kobiety potrafią sprostać tym wymogom wystarczy, by powierzono im funkcje kierownicze? Praktyka pokazuje,

że to mężczyźni dominują na tym polu i nadal występuje problem utrudnionego dostępu kobiet do najwyższych stanowisk kierowniczych.

Teżą wyjściową rozprawy, stanowiącą podłoże własnych badań i rozważań analitycznych, było stwierdzenie, że potencjał kobiet w zarządzaniu nie jest w pełni wykorzystywany i jest niewystarczający w liczbie uczestniczących w nim kobiet.

Głównym celem była identyfikacja i diagnoza sytuacji kobiet w zarządzaniu i czynników ich sukcesów w świetle danych statystycznych, literatury przedmiotu i badań własnych.

Cele szczegółowe koncentrowały się na:

- ‡ zdefiniowaniu pojęcia sukcesu zawodowego kobiety – menedżera,
- ‡ ustaleniu różnic w opiniach kobiet pełniących funkcje kierownicze średniego i wyższego szczebla na temat ich sytuacji w zarządzaniu i czynników ich sukcesów,
- ‡ sformułowaniu zaleceń dotyczących poprawy sytuacji kobiet w zarządzaniu oraz doskonalenia ich kwalifikacji i sposobu działania, w celu podniesienia ich sprawności.

Realizacja badań służyła weryfikacji następujących hipotez:

1. Współcześnie w dalszym ciągu istnieje dominacja mężczyzn na obszarach związanych z zarządzaniem.
2. Kobiety są dyskryminowane w zarządzaniu i istnieją bariery, które utrudniają im karierę kierowniczą.
3. Kobiety odmiennie definiują sukces zawodowy menedżera, kładąc mocniejszy akcent na satysfakcję z pracy, własne plany i zachowanie równowagi pomiędzy wszystkimi sferami życia.
4. Dotychczas realizacja zasady równości szans w projektach współfinansowanych z Unii Europejskiej jest niewystarczająca i mimo absorpcji tak licznych środków w okresie 2004–2006 sytuacja kobiet, szczególnie w zarządzaniu, poprawiła się nieznacznie.
5. Istnieją czynniki, które warunkują sukces zawodowy kobiet pełniących stanowiska kierownicze i dadzą się one rozpoznać i opisać.
6. Istnieją różnice w opiniach kobiet pełniących funkcje kierownicze średniego i wyższego szczebla na temat definiowania sukcesu zawodowego menedżera, ich sytuacji w zarządzaniu i czynników ich sukcesów.

Przedstawione Państwu opracowanie jest w istocie raportem z badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Kobiety w zarządzaniu oraz determinanty ich sukcesów a rozwój regionu w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej” oraz projektu wydawniczego pt. „Przyszłość jest kobietą”. Projekty te były współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna.

Konstrukcja książki odpowiada kolejnym etapom podjętego procesu badawczego i składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W pierwszym rozdziale opisano udział kobiet w zarządzaniu, konfrontując sytuację międzynarodową i krajową. Przedstawiono terminologię związaną z zagadnieniami dyskryminacji kobiet i jej przejawy oraz bariery w osiągnięciu równości i przedsiębiorczości. Odniesiono się tutaj zarówno do mitów i stereotypów z tego zakresu, jak i opinii samych kobiet, przytaczanych przez cytowanych autorów. Szerzej zaprezentowano obowiązujące regulacje prawne w zakresie równości płci w Polsce na tle sytuacji międzynarodowej. Ze względu na cele opracowania przyjęto, że „dyskryminacja kobiet” oznacza *zróźnicowanie, wykluczenie, ograniczenie lub uniemożliwienie kobietom, niezależnie od ich stanu cywilnego, przyznania, realizacji bądź korzystania na równi z mężczyznami z praw człowieka oraz podstawowych wolności w życiu politycznym, gospodarczym, społecznym, kulturalnym, obywatelskim czy jakimkolwiek innym*<sup>1</sup>. „Stereotyp” będzie rozumiany jako system nazbyt uproszczonych, uogólnionych przekonań na temat grupy lub jednostki podzielanych przez daną społeczność [Reszke, 1991, s. 12]. Pojęcie „płeć kulturowa” zaś odnosić się będzie do cech nadawanych kobietom i mężczyznom oraz do relacji między nimi kształtowanych przez społeczeństwo [Bradley, 2008, s. 11].

W rozdziale drugim dokonano rozpoznania poglądów na podstawie literatury przedmiotu na temat czynników, które mogą zwiększyć szanse kobiet w zarządzaniu, po uprzednim zaprezentowaniu licznych ujęć sukcesu zawodowego menedżera, w tym i kobiet. Mocniej zaakcentowany został tu wątek zachowania przez menedżerów, w szczególności kobiety, równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia. Omawiając uwarunkowania sprzyjające kobietom w zarządzaniu, zwrócono uwagę zarówno na te, które można określić jako zewnętrzne (np. pomoc Unii Europejskiej, działania medialne, sytuacja demograficzna), jak i wewnętrzne, nawiązujące do kwalifikacji kobiet i ich potencjału. Przyjęto, za licznymi badaczami<sup>2</sup>, że składnikami kwalifikacji są cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności. Pojęcie „kwalifikacji kierowniczych” rozumiane jest jako system intrapersonalnych właściwości kierownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się objawiać umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi [Chełpa 2003, s. 18].

Dokonane w rozdziale pierwszym i drugim analizy stały się podstawą teoretyczną do badań własnych. Im została poświęcona druga część

1 CEDAW, Konwencja w Sprawie Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne NZ w Nowym Jorku 18.12.1979 r. (artykuł 1).

2 Badacze są zgodni co do podziału kwalifikacji kierowniczych, patrząc z punktu widzenia formalnego, na trzy rodzaje: cechy psychologiczne, wiedzę i umiejętności [Katz, Kahn 1979; Listwan 1986; Jamroga 1989; Witkowski 1995; Armstrong 1999; Pochtowski, Miś 2000; Janowska 2002; Chełpa 2003].

niniejszej książki, zawierająca trzy rozdziały. Po prezentacji celów, problemów badawczych, tez i hipotez zostały opisane techniki badawcze. Badania zrealizowano w 2008 r. Pierwsza część postępowania badawczego dotyczyła identyfikacji uczestnictwa kobiet w zarządach i radach nadzorczych 500 najlepszych spółek w Polsce w 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

W celu znalezienia odpowiedzi na postawione pytania problemowe przeprowadzono w drugiej części badań postępowanie badawcze jakościowo-ilościowe, w oparciu o ankietę „Sytuacja kobiet w zarządzaniu i determinanty ich sukcesów”. Podmiotem objętym badaniem była sytuacja 400 kobiet pełniących funkcje kierownicze, a także czynniki ich sukcesów, głównie z obszaru cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności i zachowań. W badaniach uczestniczyły kobiety ze średnich i wyższych szczebli zarządzania, a także prowadzące własną działalność gospodarczą z terenu całej Polski, głównie z dużych miast. Pochodziły z przedsiębiorstw (mikro, małych i średnich oraz dużych), edukacji i administracji. Zastosowano dobór celowy próby, aby wyselekcjonować grupę kobiet – menedżerów, które osiągają ponadprzeciętne wyniki. Respondentki zostały wybrane na podstawie udzielonych pozytywnych opinii i rekomendacji środowiska (stowarzyszenia przedsiębiorców, kadra kierownicza, kadra naukowo-dydaktyczna). Zastosowano także metodę „kuli śnieżnej” – każda z badanych respondentek poproszona została o wskazanie dwóch innych kobiet – menedżerów ze swojego otoczenia, które jej zdaniem osiągają sukcesy w zarządzaniu<sup>3</sup>. Wykorzystano ankietę jako narzędzie badawcze (udostępnioną w Internecie on-line), aby kobiety mogły swobodnie przekazać swoje opinie i odczucia na temat tego, czy czują się dyskryminowane, jak oceniają swoją sytuację w zarządzaniu i które z czynników zdecydowały o ich sukcesach. Przeprowadzenie badań reprezentatywnych dla całej populacji polskiej kadry kierowniczej płci żeńskiej wymagałoby losowego doboru próby badawczej. Znacznie utrudniłoby to jednak badania i przedłużyło ich czas, który w realizowanym projekcie badawczym był bardzo ograniczony. Uwzględnienia wymagał fakt, iż kobiet – menedżerów, szczególnie na najwyższych szczeblach zarządzania, jest znacznie mniej niż mężczyzn. Autorka przyjęła za licznymi badaczami, iż rezygnacja z szerokiej generalizacji rezultatów badań nie musi obniżać ich walorów poznawczych [Chełpa 2003, s. 151]. Prezentację uzyskanych wyników otwiera opis i charakterystyka wstępna badanych kobiet pełniących funkcje kierownicze. Następnie przedstawiono uczestnictwo kobiet w zarządach i radach nadzorczych w 500 najlepszych spółkach w Polsce w 2008 r.

3 O przydatności takiej metody piszą C. W. Hofer i W. D. Bygrave'a [Hofer, Bygrave., *Researching entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory and Practice* 1992. nr 3].

W nawiązaniu do przyszłości sformułowano prognozę do 2083 r., dotyczącą kobiet na stanowisku członka zarządu i dyrektora naczelnego (CEO's) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500, odnosząc się przy tym do kwestii wyrównania liczebności mężczyzn i kobiet na omawianych stanowiskach. W dalszej części zaprezentowano ocenę sytuacji kobiet w zarządzaniu dokonaną przez respondentki i wskazane przez nie bariery w karierze kierowniczej. Ustalono ich opinie na temat przyczyn mniejszej liczby kobiet w zarządzaniu, ich niższych zarobków i wolniejszego awansu. W rozdziale czwartym przybliżono sposób definiowania przez badane kobiety sukcesu zawodowego menedżera i czynników ich sukcesów. W kolejnych podpunktach odniesiono się do cech psychologicznych kobiet, ich wiedzy i umiejętności oraz sposobu działania. Na tym tle przedstawiono kluczowe czynniki sukcesu kobiet. Przeprowadzono analizę porównawczą opinii kobiet – menedżerów średniego i wyższego szczebla oraz właścicielek. W ostatnim piątym rozdziale zestawiono wnioski z badań oraz dalsze kierunki rozwoju badań w omawianym obszarze.

Doceniając wielki wkład wniesiony przez badane kobiety zajmujące stanowiska kierownicze, autorka składa im serdeczne podziękowania za poświęcony czas i podzielenie się swoimi doświadczeniami.

Autorka żywi nadzieję, że wyniki badań spotkają się z zainteresowaniem praktyków, co nada im walor aplikacyjny, ale też i innych badaczy, których zachęci to do dalszych studiów nad uwarunkowaniami sprawności kobiet w zarządzaniu.

Książka ta dedykowana jest przede wszystkim kobietom chcącym rozwijać swoją karierę kierowniczą. Może okazać się użyteczna także dla pracowników działów personalnych, doradców zawodowych oraz menedżerów najwyższego szczebla, aby potrafili w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w kobietach dla sukcesów swoich organizacji.

# ROZDZIAŁ I

## SYTUACJA KOBIET W ZARZĄDZANIU

### 1.1. Udział kobiet w zarządzaniu

Zjawisko większej liczebności mężczyzn w obszarach związanych z władzą i zarządzaniem, w tym najwyższego szczebla, obserwowane jest na całym świecie. Rządzenie i zarządzanie od wieków spoczywało w męskich rękach<sup>4</sup>, jednak współcześnie zmiany społeczne i gospodarcze kreują warunki większego współuczestniczenia kobiet w tych obszarach. Wiele instytucji międzynarodowych, rządowych i pozarządowych podejmuje liczne działania i inicjatywy, by wspomóc ten proces. Czy jednak sytuacja kobiet w zarządzaniu ulega radykalnej poprawie? W celu odpowiedzi na to pytanie oraz weryfikacji pierwszej hipotezy badawczej, polegającej na stwierdzeniu, że współcześnie w dalszym ciągu istnieje dominacja mężczyzn na obszarach związanych z zarządzaniem w niniejszym rozdziale przedstawione zostanie współczesne uczestnictwo kobiet na stanowiskach kierowniczych. Zaprezentowana zostanie sytuacja w ujęciu międzynarodowym i w Polsce.

**Uczestnictwo kobiet w zarządzaniu – przegląd sytuacji międzynarodowej**  
Liczba kobiet w zarządzaniu systematycznie powiększa się i widoczne jest to w wielu krajach, szczególnie tych wysoko rozwiniętych. Nie można jednak jeszcze mówić o równości szans kobiet i mężczyzn, a zakres i tempo dokonujących się w tym względzie zmian należy uznać za niesatysfakcjonujące. Poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu uwarunkowana jest szczeblem zarządzania. Widoczna jest zwiększająca się liczba kobiet na średnim szczeblu i wśród przedsiębiorców, jednak na najwyższych

<sup>4</sup> Byrne, Neuman 1992; Ibarra 1992; Kanter 1977; Liff, Cameron 1997; Pelled, Ledford, Mohrman 1999; Schneider 1987.

szczeblach sytuacja zmienia się minimalnie<sup>5</sup>. Trzeci dwuletni raport o kobietach będących członkami zarządu w krajach Europy sporządzony w 2008 r. [*European Professionals* 2008] wskazuje, że tylko co dziesiąte stanowisko w zarządach firm europejskich zajmuje kobieta. W 50 notowanych na giełdzie największych spółkach, w każdym z krajów Unii Europejskiej, kobiety zajmują średnio 11% stanowisk menedżerskich wyższego szczebla oraz 4% stanowisk prezesów i szefów rad nadzorczych [Eagly, Carli 2008, s. 34]. Pomimo wzrostu w okresie 2002–2006 liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych o 2 punkty procentowe kobiety w dalszym ciągu zajmują tylko 16,9% wyższych stanowisk urzędniczych i 11,4% kierowników wyższego szczebla. Kobiety na wyższych stanowiskach w przedsiębiorstwach z grupy Financial Post 500 stanowią zaledwie 6% [*European...: press release*, 2008]. Tempo, w jakim zwiększa się liczba kobiet zajmujących stanowiska w zarządach spółek należy uznać za zbyt wolne. Funkcje prezesa zarządu, w firmach znajdujących się w rankingu The Financial Times Europe 500, w roku 2008 pełniło zaledwie 8 kobiet. Zakładając, że wielkość wzrostu będzie się utrzymywać w kolejnych latach na takim samym poziomie, jak między rokiem 2006 a 2008 (to jest 1,2% w okresie dwóch lat), równy udział kobiet i mężczyzn wśród członków zarządu zostanie osiągnięty w okolicach roku 2075 [*European...: press release*, 2008].

Światowym liderem, jeśli chodzi o liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych (stanowiska w parlamencie, na wyższych szczeblach urzędniczych i menedżerskich) są Filipiny 57,1%, w dalszej kolejności Panama 43,6%, USA 42,8%, Nowa Zelandia 39,6%, Niemcy 38,2%, Kanada 37%, Francja 37,9%, Australia i Polska 36,3%. Najmniej kierowników kobiet jest w Etiopii 15,7%, Egipcie 10,8%, Japonii 9,2%. Analizując liczebność kobiet na stanowiskach kierowniczych w regionach świata, najlepszą sytuację obserwuje się w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej oraz w krajach Pacyfiku. Natomiast największe zróżnicowanie zaobserwowano w regionie Azji (Filipiny 57%, Japonia 9%)<sup>6</sup>.

Zdecydowanie mniej liczne w zarządzaniu są kobiety o innym niż biały kolorze skóry. Zajmują one tylko 3,2% wszystkich stanowisk kierowniczych wyższego szczebla. Spośród kobiet kolorowych zajmujących stanowiska na wyższym szczeblu zarządzania kobiety czarne zajmują 63,4%, latynoskie to 24,4%, a azjatyckie 11,6%. Rzadkością jest, aby w kadrze dyrektorów znajdowała się kolorowa kobieta, a w jedynie 4% firm zanotowano zatrudnienie dwóch pań w tym samym momencie [*European...: press release*, 2008].

Powinno niepokoić to, że nie zauważono znacznej różnicy w liczbie firm, które zatrudniają zero, jedną, dwie oraz trzy i więcej kobiet na wyż-

5 Singh, Vinnicombe 2006; Veikkola, Hänninen–Salmelin, Sinkkonen 1997.

6 *Women in U.S. Management* 2009.



szych stanowiskach kierowniczych. Liczba kobiet pracujących na stanowiskach średniego szczebla w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 oraz kobiet najlepiej zarabiających też nie uległa znaczącym zmianom. Kobiety zajmują 15,7% stanowisk kierowniczych średniego szczebla (w porównaniu z rokiem 2007 zanotowano wzrost o 0,3%) oraz 6,2 % najlepiej płatnych stanowisk (spadek o 0,5%)[European...: press release, 2008].

Organizacja Catalyst zrzeszająca ponad 400 głównie dużych i prestiżowych korporacji z całego świata, przeprowadziła badania wśród swoich członków, dotyczące realizacji polityki równych szans między kobietami i mężczyznami. Należy wziąć pod uwagę, że firmy te promują różnorodność i deklarują wsparcie dla kobiet. Okazało się, że kobiety na najwyższych stanowiskach kierowniczych w tych firmach zajmowały: 25% (Kanada), 21% (Stany Zjednoczone Ameryki), Azja i Europa (10%) i 2% (Japonia) [Foust-Cummings, Pomeroy 2009, s. 4]. 65% z tych firm wiąże swoje plany rozwojowe z kobietami na najwyższych stanowiskach kierowniczych, a 48% finansuje dla zatrudnionych kobiet kształcenie MBA [Foust-Cummings, Pomeroy 2009, s. 5].

Liczebność kobiet na stanowiskach kierowniczych jest uzależniona od branży. Porównano liczbę kobiet na poszczególnych stanowiskach kierowniczych w biznesie w takich krajach jak: Australia, Kanada, Południowa Afryka i USA [*Catalyst 2008 Census...*]. Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze na niższym szczeblu zarządzania stanowią w Australii 45,5%, Kanadzie 39%, w USA 50,6%. Najwięcej kobiet zajmujących stanowiska na średnim szczeblu zarządzania jest w Południowej Afryce 25,3%, Kanadzie 16,9%, USA 15,7%, najmniej w Australii 10,7%. Najwięcej kobiet dyrektorów – członków zarządu pracuje w USA (15,2%) i Południowej Afryce (14,3%) i w Kanadzie (13%). Zdecydowanie najmniej kobiet na stanowiskach dyrektora jest w firmach w Australii 8% [Carter, Silva 2009].

Sytuacja kobiet na rynkach finansowych też nie przedstawia się dobrze. Biorąc pod uwagę rynek inwestycyjny (*investment capital*), kobiety stanowią jedynie 10% wśród menedżerów i doradców inwestycyjnych, mimo wzrostu liczby kobiet posiadających odpowiednie wykształcenie w tym zakresie. Dysproporcje te są jeszcze bardziej widoczne w przypadku inwestorów. Na początku roku 2008 kobiety zarządzały jedynie 3% wszystkich inwestowanych funduszy<sup>7</sup>.

Zarządzanie w branży sportowej też należy do mężczyzn (96,5%). Bardzo niewiele jest kobiet, które zarządzają klubami sportowymi czy pełnią funkcję głównego trenera. Wyjątkiem jest Narodowe Stowarzyszenie Koszykówki Kobiet, gdzie kobiety stanowią 33% właścicieli, 36% głównych trenerów, 27% prezesów i zajmują 57% stanowisk menedżerskich. Są jednak takie dyscypliny, w których kobiety nie pełnią żadnych

<sup>7</sup> Fabrikant 2008; *Women in found management...* 2009

funkcji decyzyjnych<sup>8</sup>. Najwięcej kobiet na stanowiskach kierowniczych jest w turystyce [Kupczyk, *Kobiety...* 2009] oraz takich sektorach, jak: hotelarstwo, usługi żywieniowe, finanse i ubezpieczenia oraz handel detaliczny<sup>9</sup>. Kobiety w prawodawstwie i sądownictwie w Europie stanowią: 25% sędziów sądów pierwszej instancji i 25% członków Trybunału Spraw Cywilnych. W polityce europejskiej jest ich jeszcze mniej. Obecnie istnieje 8 głównych partii politycznych poza Parlamentem Europejskim, w których funkcjonuje 11 liderów, z których 2 osoby to kobiety (18,2%)<sup>10</sup>.

Procent kobiet w zarządach spółek stanowi w różnych krajach od 1% (Portugalia) do 44% (Norwegia) [*European Professional Women's Network* 2008]. Tak wysokie uczestnictwo kobiet w Norwegii jest wynikiem dość radykalnych posunięć rządowych tego kraju. Wdrożono zapisy rozporządzenia Rządu Norweskiego z dnia 1 stycznia 2008, które nakazuje równość płci w zarządzie spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Rady nadzorcze musiały od początku 2008 r. mieć w składzie co najmniej 40% kobiet. Konsekwencje za nieprzestrzeganie tych nowych przepisów były bardzo poważne i wiązały się z groźbą nawet likwidacji przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Jeszcze w 2003 r. kobiety stanowiły w Norwegii jedynie 9% członków rad nadzorczych. Powinna budzić wątpliwości sytuacja, w której wybór kandydatów na ważne stanowiska następuje na mocy ustawy (przymusu), a nie według posiadanych przez nich kwalifikacji. Mogłoby to sugerować, iż wysokie stanowiska kierownicze otrzymują kobiety nie dlatego, że posiadają doskonałe kwalifikacje, lecz ze względu na przymus prawny. Usprawiedliwieniem takiego radykalnego rozwiązania była chęć szybkiej zmiany sytuacji kobiet. Rząd Norwegii na osiągnięcie wskaźnika 40% kobiet w radach nadzorczych przy dotychczasowym tempie zmian musiałby czekać kilkadziesiąt lat.

Dobra sytuacja w zajmowaniu przez kobiety najwyższych stanowisk występuje także w Szwecji, gdzie udział kobiet w radach nadzorczych szwedzkich przedsiębiorstw wynosi już 27%. Wyniki w innych krajach są znacznie gorsze: Wielka Brytania (11,5%), Niemcy (7,8%), Grecja (6%), Włochy (2,1%), a Portugalia (0,8%)<sup>12</sup>. W Niemczech w zarządach 30 największych koncernów, objętych głównym wskaźnikiem giełdowym Dax 30, nie ma ani jednej kobiety. W zarządach 100 największych przedsiębiorstw, liczących 533 osoby, znajduje się tylko jedna kobieta. Kanclerz Niemiec Angela Merkel uznała to za skandal [Korczak 2007]. Udział kobiet w zarządzaniu, licząc nawet najniższe szczeble me-

8 *Women in Sports* 2009.

9 *Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500, 2008*.

10 *CIA The World Factbook* 2008; *Women in Europe* 2009.

11 *Zarządzanie na Świecie*, 2008, nr 1, s. 28–30.

12 *European Professional Women's Network, „Third Biannual European PWN Board Women Monitor 2008”, 2008*.

nedżerskie, wynosi w Niemczech zaledwie 12%<sup>13</sup>. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku Dyrektora Naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 w USA sukcesywnie wzrasta od 1995 r. (0,2%) do 2008 r. (3%)<sup>14</sup>, jednak należy go uznać za niewystarczający i potwierdzający istniejącą dyskryminację kobiet w tych obszarach. Nieco lepiej wygląda liczebność kobiet na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA). Od 1995 r. (9,6%) nastąpił wzrost o ponad 5% (w 2008 wyniósł 15,2%). W Kanadzie jest podobnie. Kobiety na stanowisku dyrektorów naczelnych stanowią 4,2%<sup>15</sup>. Znacznie trudniej przedstawia się sytuacja w krajach arabskich. Dla przykładu Arabia Saudyjska jest najbardziej konserwatywnym państwem arabskim, jeżeli chodzi o relacje damsko-męskie. W myśl wahhabickiej doktryny Islamu kobiety nie mogą pracować w miejscach, w których mają kontakt z mężczyznami. Przepis ten ogranicza ich rolę do kilku zawodów – głównie pielęgniarek i nauczycielek, w szpitalach i szkołach przeznaczonych wyłącznie dla kobiet [Górak-Sosnowska, Kubicki 2005]. Niemniej i tam widać pozytywne zmiany. W Dubaju w ciągu ostatnich 10 lat pięciokrotnie zwiększyła się liczba kobiet biznesu, z czego 60% stanowią rodowite mieszkanki tego kraju<sup>16</sup>. To właśnie w Dubaju 8 marca 2010 r. odbędzie się planowana 12 międzynarodowa konferencja dedykowana kobietom w zarządzaniu [12th Global Businesswomen and Leaders Summit].

Podkreśla się, że bazując na pozytywnych zmianach w przedsiębiorstwach prywatnych i dużych korporacjach, sektor publiczny mógłby także przyśpieszyć proces zmian ukierunkowany na lepsze wykorzystanie potencjału kobiet w zarządzaniu. Na przełomie ostatnich 6 lat nie było znacznych zmian, jeśli chodzi o wzrost liczby kobiet na stanowiskach zarządczych w sektorze publicznym (13,1% w 2001, 13,9% w 2008).

### **Kobiety w zarządzaniu – sytuacja w Polsce**

Sytuacja kobiet w zarządzaniu w Polsce wprawdzie bardzo powoli, ale ulega poprawie. Wymogi stawiane przez Unie Europejską w zakresie realizacji zasady równości szans, w tym w projektach współfinansowanych z jej funduszy, nie przynosi jeszcze oczekiwanych skutków, choć pozwala poprawiać sytuację. Realizacja Strategii Spójności pozwoli uniknąć marginalizacji tej kwestii, ale czy doprowadzi do rzeczywistych działań i rozwiązania problemu? Trzeba podkreślić, iż dyskusja i spór na temat źródeł odmiennych ról i pozycji społecznych kobiet i mężczyzn trwa od stuleci. Większość Polaków, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, ma

13 cyt. za: *Zarządzanie na Świecie*, 2007, nr 3, s. 25.

14 *Women in U.S. Management* 2009.

15 Tamże.

16 *Women and Chambers of Commerce...* 2003.

świadomość dyskryminacji kobiet na rynku pracy, w tym w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji [Fuszara 2002, s. 15; Dzwonkowska–Godula 2008, s. 71]. Zasadniczo nie kwestionuje się jej, choć czasem poddawana jest w wątpliwość [Gontarczyk 1995, s. 111]. Podkreśla się powszechnie, że istnieje równość polityczno–prawna [Sartori 1998]. W Polsce doświadczenia z uchwaleniem ustawy dotyczącej równości kobiet i mężczyzn wskazują, że tak naprawdę nie ma nawet woli politycznej, a jedynie konieczność wynikająca z członkostwa Unii Europejskiej. Zdaniem niektórych, istniejące w rzeczywistości nierówności płci w kontekście obowiązującego prawa stają się coraz bardziej rażące, uświadomione i mniej uprawomocnione [Beck 2002, s. 152]. Według Ewy Gontarczyk, w dziedzinie prawa kobiety osiągnęły w Polsce poważny awans, jednakże postęp jest znacznie mniejszy w zakresie realizacji przepisów prawnych w praktyce [1995, s.103]. W dalszym ciągu znaczna część polskiego społeczeństwa opowiada się za tradycyjnym podziałem ról i sfer działalności na męskie i kobiece [PGSS za: Siemieńska, 2000, por. CBOS, 2006]. Egalitarne poglądy i postawy wobec społecznych nierówności płci mają głównie ludzie młodzi i wykształceni [Dzwonkowska–Godula 2008, s. 71]. To napawa optymizmem, jednak czy pociągnie to za sobą także właściwe zachowania, w ich własnych rodzinach i zakładach pracy? Historia pokazuje, iż stereotypy zmieniają się bardzo wolno, ale z drugiej strony wiara i nadzieja w lepszą przyszłość jest mocną stroną polskich kobiet.

Polska w rankingu Gender Gap Index 2008 zajęła 48 miejsce na 130 krajów (wskaźnik 0,695), w 2007 roku zajmowała 60 miejsce (wskaźnik 0,695), ale w 2006 roku 44. W zakresie zajmowania przez kobiety stanowisk w organach ustawodawczych, wyższych szczeblach urzędniczych i menedżerskich Polska zajęła 29 miejsce (wskaźnik 0,55). Uczestnictwo kobiet w parlamencie pozwoliło Polsce zająć 51 miejsce, a na stanowiskach ministerialnych 27 [Hausmann, Tyson, Zahidi 2008].

Wśród ogólnej liczby zatrudnionych w Polsce kobiety stanowią 46%, z czego w sektorze prywatnym 41% i publicznym 60%<sup>17</sup>. Procent wzrostu udziału kobiet na rynku pracy nie przełożył się na proporcjonalny wzrost udziału kobiet w zarządzaniu, zwłaszcza na najwyższych szczeblach. W 2009 r. Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz wykonało badanie na 600 firmach. Kobiety zarządzały co trzecią ankietowaną firmą. W hotelarstwie udział ten był znacznie wyższy i wyniósł 55%, w usługach transportowych 15%, a w budownictwie 9% [*Trendy rozwojowe* 2009].

Udział kobiet w kadrze zarządzającej uczelni wyższych jest jeszcze mniejszy niż ich obecność w biznesie. W funkcjonujących obecnie w Polsce 54 publicznych uczelniach akademickich kobiety piastują stanowi-

17 GUS stan na 31.12.2007, patrz. załącznik nr 1, tab. 1.

ska rektora w pięciu z nich (9,2%). W gronie 84 rektorów i prorektorów 17 polskich uniwersytetów jest 16 kobiet (19%; z czego dwie na stanowisku rektora). Niewiele jest ich również wśród dziekanów wydziałów, także tych, w których przeważają studentki. Na Uniwersytecie Warszawskim jest ich 6 (na 19 wydziałów), na Uniwersytecie Jagiellońskim stanowią jedną trzecią składu dziekanów (5 na 15 wydziałów), ale już na Uniwersytecie Adama Mickiewicza tylko 2 (na 14 wydziałów), na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu nie ma zaś żadnej kobiety – dziekana. Wśród 33 członków Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego znajdują się 4 kobiety, żadna z nich jednak nie przewodniczy działającym Komisjom RGSW. Jeszcze gorsza sytuacja jest w Polskiej Akademii Nauk. Wśród 557 członków jest 17 kobiet [*Mały Rocznik Statystyczny...*], w Prezydium liczącym 32 członków nie zasiada ani jedna kobieta, wśród członków rzeczywistych zaś, których jest obecnie 183, znalazło się ich 6. [Ozga 2008].

W wielu organizacjach uważa się, że płeć nie ma znaczenia w wyborze pracownika na stanowiska kierownicze. Zdecydowana większość praktyków, zarówno mężczyzn jak i kobiet, manifestuje pogląd, że w trakcie doboru kadry kierowniczej kieruje się jedynie kompetencjami, a płeć nie ma znaczenia. W dzisiejszych czasach politycznie poprawny jest pogląd, że różnice pomiędzy płciami w sferze pracy nie istnieją. Analiza prezentowanych powyżej danych pokazuje jednak, że akcentowany przez prawo europejskie i obecnie implementowany do polskiego porządku prawnego równy status kobiet i mężczyzn w zarządzaniu, jest jeszcze sprawą przyszłości i wymaga dopiero stworzenia warunków umożliwiających realizację tych zasad.

## **1.2. Przejawy dyskryminacji kobiet, bariery w osiągnięciu równości i przedsiębiorczości**

Współcześnie w obszarze równości szans kobiet i mężczyzn w zarządzaniu widoczne są trzy charakterystyczne stanowiska. Jedna grupa uważa, iż kobiety uzyskały już równe prawa i nie dostrzegają w organizacjach przejawów dyskryminacji. Twierdzą, że jeśli kobieta zechce awansować, to nic i nikt nie stoi jej na przeszkodzie i zależy to wyłącznie od jej motywacji, kwalifikacji, skutecznych zachowań, dyspozycyjności i zaangażowania się w życie organizacji. Akcentują oni głównie fakt uzyskanego przez kobiety równouprawnienia w sferze prawnej i dostępu do wykształcenia. Druga grupa, w tym autorka opracowania, dostrzega przejawy nierówności kobiet, szczególnie w liczbie zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, niższych zarobków

za tę samą pracę i utrudnionego awansu<sup>18</sup>. Przedstawiciele tego poglądu przywołują liczne statystyki i wyniki badań potwierdzające, iż w tym obszarze nie ma jeszcze równości, choć dostrzegają poprawę i optymistycznie patrzą w przyszłość.

Jest i trzecia grupa, na szczęście nie tak liczna, która manifestuje pogląd, iż mężczyźni z pewnością przez wiele najbliższych lat nie oddadzą dobrowolnie swoich miejsc związanych z dostępem do władzy, pieniędzy i prestiżu. Nie pozostawiając nikomu złudzeń, uważają, że kobietom przyjdzie jeszcze długo czekać na równouprawnienie.

Na potrzeby realizacji celów badawczych rozwinięty zostanie drugi wymieniony powyżej pogląd, co pozwoli na weryfikację kolejnej tezy badawczej, iż kobiety są dyskryminowane w zarządzaniu i istnieją bariery, które utrudniają im karierę kierowniczą.

W niniejszej części opracowania przedstawiona zostanie podstawowa terminologia związana z zagadnieniami nierówności szans kobiet, przejawy ich dyskryminacji, a także bariery w osiąganiu ich równości i przedsiębiorczości.

### **Terminologia związana z zagadnieniami dyskryminacji kobiet**

Prezentacja tematyki dyskryminacji kobiet wymaga ustaleń terminologicznych. W niniejszym opracowaniu określenie „dyskryminacja kobiet” będzie oznaczało *zróznicowanie, wykluczenie lub ograniczenie lub uniemożliwienie kobietom, niezależnie od ich stanu cywilnego, przyznania, realizacji bądź korzystania na równi z mężczyznami z praw człowieka oraz podstawowych wolności w życiu politycznym, gospodarczym, społecznym, kulturalnym, obywatelskim, czy jakimkolwiek innym...*<sup>19</sup> „Stereotyp” będzie rozumiany jako system nazbyt uproszczonych, uogólnionych przekonań na temat grupy lub jednostki podzielanych przez daną społeczność. Stereotypy płci to uproszczone opisy „męskiego mężczyzny” i „kobiecej kobiety” podzielone przez ogół społeczeństwa, przypisujące wszystkim mężczyznom i kobietom określone cechy, zadania i role społeczne. Pociąga to za sobą nierówną partycypację w społecznie pożądanym zasobach, takich jak: bogactwo, władza, wykształcenie i kwalifikacje zawodowe, ochrona zdrowia, możliwości odpoczynku, niezależność od innych itd. [Reszke 1995, s. 12].

Wyniki badań poświęconych zagadnieniu płci kulturowej (gender) potwierdzają, że w każdym społeczeństwie i kulturze funkcjonuje podział cech, zachowań, zadań i ról społecznych na męskie i kobiece [Gontarczyk 1995, s. 104]. Pojęcie płęć kulturowa odnosi się do cech nadawanych ko-

<sup>18</sup> Gontarczyk 1995; Vinnicombe, Colwill 1999; Turner 2004; Hausmann, Tyson, Zahidi 2008; Eagly, Carli 2008, Fuszara 2002; Dzwonkowska-Godula 2008; Lisowska 2009; Kupczyk 2009.

<sup>19</sup> CEDAW, Konwencja w Sprawie Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne NZ w Nowym Jorku 18.12.1979 r.(artykuł 1).

bietom i mężczyznom oraz do relacji między nimi kształtowanych przez społeczeństwo. Płeć kulturowa definiuje to, co jest dozwolone, oczekiwane i doceniane w odniesieniu do kobiet i mężczyzn w danej sytuacji. Płeć odnosi się do zróżnicowanych i złożonych relacji między mężczyznami i kobietami, obejmujących system reprodukcji, płciowy podział pracy oraz kulturowe definicje kobiecości i męskości [Bradley 2008, s. 11].

Według Barbary Marshall, *płeć nie jest tylko psychicznym porządkiem różnicy biologicznej – jest ona społecznym porządkiem tej różnicy*<sup>20</sup>.

Przy zjawiskach blokujących karierę kierowniczą kobiet używane są takie pojęcia jak: „szklany sufit”, „lepka podłoga”, „szklane ruchome schody” czy „aksamitne getto”. „Szklany sufit” to inaczej niewidzialna bariera, która zdaje się oddzielać kobiety od najwyższych szczebli kariery, uniemożliwiająca im awansowanie na sam szczyt. Mianem „szklanego sufitu” (*glass ceiling*) określa się przeszkody, jakie napotykają kobiety pełniące funkcje kierownicze. Wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy jednoczesnej jego nieosiągalności. W kontekście analiz zjawiska dyskryminacji w awansowaniu pojawia się także pojęcie „lepka podłoga”, odnoszące się do zawodów o niskim statusie, w których nie ma większych możliwości awansu – osoby je wykonujące tkwią „przyklepione” na najniższym poziomie. Termin ten odnosi się do takich zajęć, jak praca urzędniczki, sekretarki, kosmetyczki, krawcowej czy pomocy domowej. Są to zarazem zawody w dużym stopniu zdominowane przez kobiety. Tu często mamy do czynienia ze zjawiskiem uprzywilejowania mężczyzn, określanym jako „szklane ruchome schody”. Pojęcie to oznacza niewidzialną siłę wynoszącą mężczyzn na wyższe szczeble kariery i stanowiącą przeciwieństwo „szklanego sufitu”, czyli niewidzialnej bariery zagrażającej kobietom drogę na szczyt. Coraz częściej spotykane jest także zjawisko „aksamitnego getta” charakteryzującego się niedopuszczaniem kobiet do kierowania wydziałami technicznymi, produkcyjnymi czy marketingowymi. Przy omawianiu zagadnień równości płci między kobietami i mężczyznami warto zdefiniowania jest pojęcie „tokenizmu”, opisujące sytuację, w której obecność nielicznych kobiet w grupach lub na stanowiskach zdominowanych przez mężczyzn daje błędne złudzenie istniejącej równości płci, a tym samym „zwalnia” grupę z odpowiedzialności za rewizję swoich dyskryminujących postaw i zachowań.

### **Przejawy dyskryminacji kobiet**

Liczne badania socjologiczne dotyczące społeczno-zawodowej sytuacji kobiet potwierdzają przekonanie, że kobiety są nadal dyskryminowane. Wyniki badań „Kobiety na rynku pracy 2006” potwierdziły, że 67,1% respondentek uważa, iż we współczesnym społeczeństwie polskim wystę-

<sup>20</sup> Marshall B., *Engendering Modernity*, cyt. za: Bradley 2008, s. 109.

pują nadal przejawy dyskryminacji kobiet. Za pozytywną zmianę należy uznać fakt, że 87,4% badanych kobiet wierzy w możliwość pogodzenia kariery zawodowej i życia rodzinnego, 53,4% ocenia pozytywnie swoje losy zawodowe, a dla 47,5% praca jest *źródłem satysfakcji i poczucia własnej wartości* [Melosik 2006]. Nie zmienia to jednak faktu, że tylko nie-licznym kobietom udaje się osiągnąć ten sam status oraz wysokość wynagrodzenia, jaki osiągają ich koledzy. Jest bardziej prawdopodobne, że menedżerowie mężczyźni otrzymują wyższe wynagrodzenie, uzyskują większe bezpieczeństwo zatrudnienia, są mniej zestresowani z powodu dojrzałego wieku, mogą być o wiele starsi na kolejnych szczeblach zarządzania, są przyjmowani do pracy bez wymaganego doświadczenia oraz jest mniej prawdopodobne, że będą molestowani seksualnie [Fielden, Cooper 2002; Cala's, Smircich 2006; Gatrell, Cooper 2007].

Za przejawy dyskryminacji kobiet uznaje się m.in.

- ✦ nierówny dostęp do stanowisk kierowniczych (tzw. segregacja pionowa<sup>21</sup>) i dłuższy czas oczekiwania na awans,
- ✦ stereotypy panujące na ich temat, które sprawiają, że organizacje nie chcą ich zatrudniać na stanowiskach menedżerskich,
- ✦ dominację w dziedzinach mniej prestiżowych i mniej płatnych (segregacja pozioma<sup>22</sup>),
- ✦ dyskryminację płacową za pracę równej wartości,
- ✦ dyskryminację ze względu na wiek (kobiety młode do trzydziestego roku życia i te, które ukończyły 55 lat niechętnie są przyjmowane na stanowiska kierownicze, mężczyźni mogą być o wiele starsi na kolejnych szczeblach zarządzania),
- ✦ większe bezpieczeństwo zatrudnienia, jakie uzyskują mężczyźni,
- ✦ przyjmowanie do pracy mężczyzn bez wymaganego doświadczenia,

Jak wykazano w rozdziale pierwszym, zasadniczym przejawem dyskryminacji kobiet jest ich nierówna partycypacja w zarządzaniu, głównie na wyższych stanowiskach kierowniczych. Sytuacja ta pogarsza się w momencie kryzysu gospodarczego, kiedy udziałowcy oraz osoby decyzyjne oczekują innowacyjnego myślenia i umiejętności wyjścia z trudnej sytuacji<sup>23</sup>. W takich niecodziennych okolicznościach w dalszym ciągu preferowani są mężczyźni [Catalyst 2008]. W przypadku redukcji etatów wśród pracowników o najwyższych kwalifikacjach, wynikającej ze spowolnienia gospodarczego, kobiety na wyższych stanowiskach zarządczych były aż trzy razy bardziej narażone

21 Segregacja pionowa: utrudniony dla kobiet dostęp do awansu, zajmowania stanowisk kierowniczych i decyzyjnych, segregacja pionowa wiąże się z pojęciami: szklany sufit, szklane ruchome schody, szklane ściany, aksamitne getto.

22 Segregacja pozioma to podział sektorów gospodarki i zawodów na „męskie” i „kobiece”, podział będący konsekwencją stereotypów płci. Przejawia się dominacją kobiet w sektorach, w których zarobki są niższe.

23 Catalyst Census of Women Board..., Catalyst Census of Women Corporate...



na utratę pracy niż mężczyźni (19% kobiet, 6% mężczyzn) [Carter, Silva 2009]. W okresie listopad 2007 – czerwiec 2009 r. przebadano 873 absolwentów studiów MBA, którzy uzyskali dyplomy w latach 1996–2007, z 26 wiodących szkół w Azji, Europie i USA. Okazało się, że średnio awansowało w tym czasie 31% kobiet i 36% mężczyzn, z tym że w Europie awansowało odpowiednio 26% kobiet i 44 % mężczyzn, w Azji 3% kobiet i 39% mężczyzn, w Kanadzie 13% kobiet i 27% mężczyzn, w USA 32% kobiet, 34% mężczyzn [Carter, Silva 2009]. Dowodzi to, że współcześnie kobiety, nawet te najlepiej wykształcone, nadal dłużej czekają na awans kierowniczy.

Sytuacja kobiet przy awansach jest jeszcze bardziej skomplikowana w przypadku menedżerów międzynarodowych/globalnych [Nowakowski 1999]. Przy powierzaniu pracy poza granicami kraju, zdecydowanie preferowani są mężczyźni. Tezę tę potwierdzają między innymi badania Markhama [Gutek, Larwood 1987]. Wynika to najprawdopodobniej z faktu większej dyspozycyjności mężczyzn, nieobciążonych w tak dużym stopniu, jak kobiety, obowiązkami przy wychowywaniu dzieci.

Dane statystyczne i badania potwierdzają, że w Polsce, jeśli chodzi o płęć, mamy do czynienia z segregacją zawodową (wskaźnik 25,5), jak i branżową (wskaźnik 19,4)<sup>24</sup>.

Do najbardziej sfeminizowanych działów gospodarki narodowej należą edukacja (76%), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (81%), pośrednictwo finansowe oraz hotele i restauracje (70%) [*Aktywność ekonomiczna...*]. Za niesprzyjającą okoliczność należy uznać prezentowany publicznie wizerunek menedżera, który jest najczęściej zmaskulizowany. Jeżeli pojawiają się w nim postacie kobiece, to najczęściej w branżach uważanych za „kobiece”, takich jak: kosmetyki, hotelarstwo, galerie sztuki, wyposażenie wnętrz. Często też w mediach kobietom – menedżerkom zadaje się pytania o sytuację rodzinną, podkreślając tę rolę ponad inną [Gładys-Jakóbk, 2005 s. 81–85].

Kobiety częściej dotyka dyskryminacja podwójna – ze względu na wiek i płęć. Kobiety młode do trzydziestego roku życia lub te, które ukończyły 55 lat niechętnie są zatrudniane przez pracodawców, a także ich szanse na stanowiska kierownicze są znacznie mniejsze. Kobiety zajmujących najwyższe stanowiska dyrektorskie w 2008 w firmach z listy Fortune 1000 (USA) są głównie w grupie wiekowej 28–50. W przedziale 51–61 ich liczba zdecydowanie maleje. Nie zaobserwowano tak radykalnie spadku w przypadku mężczyzn [Catalyst 2008].

<sup>24</sup> *Report on equality...* Segregacja zawodowa ze względu na płęć jest wyrażana jako średnia różnica w udziale kobiet i mężczyzn wśród aplikujących do pracy w poszczególnych zawodach, odniesiona do liczby zatrudnionych kobiet i mężczyzn ogółem (klasyfikacja ISCO). Segregacja sektorowa jest wyrażana jako średnia różnica w udziale kobiet i mężczyzn aplikujących do pracy w poszczególnych sektorach, odniesiona do liczby zatrudnionych ogółem.

Innym przejawem dyskryminacji jest wartościowanie pracy w zależności od tego czy jest wykonywana przez kobiety czy przez mężczyzn [Grimshaw, Rubery 2007]. Najnowsze szacunki Eurostatu (oparte na badaniu struktury zarobków) wskazują na istnienie dużej niejednorodności wśród państw członkowskich w zakresie różnic płacowych między kobietami i mężczyznami. Sięgają one od niecałych 10% w krajach takich jak Włochy, Malta, Polska, Słowenia i Belgia, przez ponad 20% w Słowacji, Holandii, Czechach, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Grecji i na Cyprze aż do ponad 25% w Estonii i Austrii. Według szacunków Unii Europejskiej, w Polsce średnia wynosi 7,5%, gdzie np. w Czechach 23%, Estonii 30%, Wielkiej Brytanii 21%, Finlandii 20%, na Węgrzech 16% [Sytuacja w UE].

Z przeprowadzonych badań w 2008 r. na 1686 członkach IMA wynika, że kobiety zarabiają najmniej we wszystkich kategoriach, jakie były brane pod uwagę w badaniu, zarówno w kwestii wysokości wynagrodzenia i premii oraz innych form wynagrodzenia, we wszystkich grupach wiekowych. Również podwyżki kobiet wzrastają wolniej niż u mężczyzn. Generalnie średnie wynagrodzenie kobiet stanowi jedynie 77% wynagrodzenia mężczyzn, w roku 1989 wynosiło 69%. Wraz z wyższym szczeblem zarządzania różnice zarówno w wysokości wynagrodzenia, jak i wysokości wyrównań wzrastają. Porównując wynagrodzenie osób z wykształceniem średnim do osób z wyższym, różnica ta w 1989 roku wynosiła 20%, a w roku 2008 roku wzrosła do 30% [Schroeder, Reichardt 2009]. Na liście najlepiej zarabiających z przedsiębiorstw Fortune 500 USA kobiety stanowią 6,2%. W Kanadzie 7,3% [Catalyst 2008]. Ekonomistka z Kalifornii Catherine Weiberger w swoich badaniach (2005) wykazała, że zarobki kobiet, które ukończyły informatykę są o 30–50% wyższe niż przeciętne wynagrodzenie absolwentek szkół wyższych.

Zawody zdominowane przez kobiety są gorzej płatne, mimo iż wymagają porównywalnych kwalifikacji i doświadczenia. Niania zarobi więc mniej niż mechanik samochodowy, pielęgniarka mniej niż policjant, kasjerka w supermarkecie mniej niż pracownik hurtowni. Przeciętne wynagrodzenie mężczyzn było o 21,7% wyższe od przeciętnego wynagrodzenia kobiet<sup>25</sup>.

Według statystyk, różnica płac między kobietami i mężczyznami zwiększa się wraz z wiekiem, wykształceniem i latami pracy. Różnica ta wynosi ponad 30% w grupie osób w wieku 50–59 i tylko 7% wśród osób poniżej 30. Wśród osób z wyższym wykształceniem wynosi ponad 30%, a wśród tych z wykształceniem średnim 13%. Wśród osób, które przepracowały w przedsiębiorstwie ponad 30 lat różnica ta sięga 32%, jest jednak o 10% niższa wśród tych, które pracują w danym miejscu przez 1–5 lat. Z raportu Komisji Europejskiej wynika, że aby zlikwidować

25 *Struktura wynagrodzeń 2007*, s. 17.

wać różnicę w płacach kobiet i mężczyzn, należy prowadzić działania na różnych poziomach i angażować w nie wszystkich aktorów społecznych. W raporcie wskazano cztery rodzaje działań, które powinny być prowadzone równolegle:

1. Zapewnienie lepszego funkcjonowania istniejącego prawa.
2. Uczynienie walki z różnicą płac integralną częścią polityki zatrudnienia państw Członkowskich UE (przy wykorzystaniu pełnego potencjału dotacji unijnych, w szczególności tych pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego).
3. Promowanie równych płac wśród pracodawców, zwłaszcza poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu.
4. Wspieranie wymiany dobrych praktyk w UE i angażowanie partnerów społecznych.

Likwidacja różnicy płac jest jednym z głównych celów wskazywanych w „Mapie drogowej na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2006–2010” [Commission outlines 2009] i może pomóc w stworzeniu zwartego społeczeństwa opartego na równości społecznej.

18 lipca Komisja Europejska opublikowała raport, w którym przedstawia plan zlikwidowania w Unii Europejskiej różnicy płac między kobietami i mężczyznami. Luka ta wynosi średnio 15% i oznacza różnicę między średnią zarobków godzinowych kobiet i mężczyzn w całej gospodarce przed potrąceniem podatków. Dysproporcja między zarobkami kobiet i mężczyzn utrzymuje się w Unii od lat pomimo tego, że pracę podejmuje więcej kobiet z wyższym wykształceniem niż mężczyzn i że to dziewczynki osiągają w szkole lepsze wyniki niż chłopcy. W raporcie zwrócono uwagę na ukryte formy dyskryminacji prowadzące do dysproporcji zarobków. Kobiety, których obciążenie obowiązkami domowymi jest większe niż w przypadku mężczyzn, wykonują więcej pracy nieodpłatnej i częściej niż mężczyźni pracują na niepełnych etatach. Z powodu trudności związanych z godzeniem ról rodzinnych i zawodowych mają także częstsze niż mężczyźni przerwy w pracy zawodowej, co rzutuje na rozwój ich kariery zawodowej i możliwości awansu. Wygląda na to, że kiedyś kobiety były zniewolone przez patriarchalne wyobrażenia o ich domowym posłannictwie, dziś są ograniczone przez wyobrażenia o tym, jaka praca jest bardziej ceniona [Pinker 2009, s. 92].

Jako przejaw dyskryminacji należy uznać także sytuację, w której od kobiet menedżerów oczekuje się, że będą zachowywać się zgodnie z wymogami męskich wzorców prowadzenia biznesu, a z drugiej strony pozostaną wrażliwymi kobietami [Rakowska 1998, Robbins 2001, s. 153]. Burzy to ich wizerunek, naturalność i wykorzystywanie wszystkich swoich talentów.

### **Bariery w osiągnięciu równości i przedsiębiorczości kobiet**

Najważniejszą barierą ograniczającą karierę kobiet jest trudność pogodzenia dwóch ról: niezmiernie absorbującej roli zawodowej z rolą żony i matki oraz stereotyp kobiety uznawany przez społeczeństwo. Macierzyństwo często zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze, bowiem wymusza, przynajmniej na jakiś czas, przerwę w pracy lub częstsze, niż w przypadku mężczyzn, nieobecności w pracy.

Niestety w większości przypadków aktywność zawodowa kobiet nie zmienia sposobu podziału obowiązków związanych z pracami domowymi i opieką nad dziećmi czy osobami zależnymi. Jest to jednym z ważniejszych powodów nierówności szans i dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu. Przeprowadzone badania<sup>26</sup> potwierdzają, że potencjał zawodowy kobiet jest ograniczony przez obowiązki związane z macierzyństwem. Uważa tak 48% ankietowanych (w Polsce 52%), a 44% (w Polsce 41%) twierdzi, że fakt wychowywania dzieci nie wpływa na ograniczenie potencjału zawodowego kobiet. Powyższe wyniki potwierdzają pogląd, iż w Polsce kobiety czują się ograniczone przez obowiązki rodzinne bardziej niż kobiety z 33 innych badanych krajów.

Od wielu lat (zalecenie Rady Unii Europejskiej z 11.03.1982 r.) podejmowane są działania zachęcające i propagujące mężczyzn do większego zaangażowania się w wykonywanie na zasadach równości obowiązków rodzinnych. W tym należy upatrywać dużej szansy dla zwiększenia roli kobiet na rynku pracy, w tym w szczególności w zarządzaniu.

Warto też, by same organizacje zmieniły swoje stereotypowe podejście do instytucji małżeństwa. W przypadku menedżera mężczyzny, jego małżeństwo oceniane jest pozytywnie, jako forma wsparcia, pozwalająca mu całkowicie poświęcić się pracy. W przypadku menedżera kobiety małżeństwo to czynnik ryzyka, stwarzający potencjalną konkurencję dla obowiązków służbowych.

Sposobem, aby kobiety, z powodów rodzinnych, nie odchodziły z pracy na dłuższy okres jest stworzenie możliwości skróconego czasu pracy lub pracy na odległość. Badanie dowiodło, że aż 89% kobiet biznesu przyznało, że takie rozwiązanie ma dla nich ogromne znaczenie, a dla kobiet z innych sektorów 82% [Hewlett, Buck Luce 2005]. Niestety w polskich warunkach zatrudnienie na niepełny etat nie cieszy się dużym zainteresowaniem pracodawców, a w przypadku kadry kierowniczej w ogóle nie wchodzi w grę. W Polsce w 2004 z takiej formy zatrudnienia korzystało zaledwie 17,5% kobiet, natomiast w tym samym czasie w Belgii 34%, w Wielkiej Brytanii 40%, Holandii – 60,2% [OECD 2005].

<sup>26</sup> Badania przeprowadzone przez firmę Manpower Inc na populacji: 29 000 kierowników i dyrektorów w 33 krajach [*Women in Management...*].

Ostatnio wiele się mówi o niepokojącym zjawisku odchodzenia z pracy zawodowej wysoko wykwalifikowanych kobiet. Badanie przeprowadzone w klasie rocznika 1981 Uniwersytetu Stanford wykazało, że 57% absolwentek zrezygnowało z pracy zawodowej, a jedynie 38% byłych studentek Harvardzkiej Szkoły Biznesu pracuje w pełnym wymiarze godzin. Porównując grupę mężczyzn i kobiet mających taki sam tytuł MBA, jedna kobieta na trzy nie jest czynna zawodowo, podczas gdy u mężczyzn proporcja ta wynosi jeden do dwudziestu [Hewlett, Buck Luce 2005, s. 43]. Z raportu wynika, że 37% kobiet na jakimś etapie kariery zawodowej odchodzi dobrowolnie z pracy, a w grupie kobiet mających dzieci statystyki dochodzą nawet do 43%. Poza macierzyństwem kobiety rezygnują z pracy w wyniku konieczności podjęcia opieki nad osobami starszymi w rodzinie (24%) oraz z powodu problemów zdrowotnych (9%), szczególnie w grupie 41–55 lat. W tym przedziale wiekowym jedna kobieta na trzy dokonuje takiego wyboru. Wśród czynników decydujących o odejściu są także brak satysfakcji oraz małe znaczenie społeczne (niedoceniającie) wykonywanego zawodu (17%). Wydaje się, że brak perspektyw czy poczucie bycia niedoceniającym stają się większym problemem niż nadmiar pracy. Jedynie 6% kobiet zrezygnowało z pracy z powodu nadmiaru obowiązków [Hewlett, Buck Luce 2005, s. 43].

W początkowej fazie barierą większego uczestnictwa kobiet w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji był, jak twierdzono, brak wykształcenia. Współcześnie jednak dominację mężczyzn w sferze edukacji można uznać za ostatecznie zakończoną i to również na szczeblu szkolnictwa wyższego, w tym na takich prestiżowych kierunkach studiów, jak prawo, zarządzanie czy medycyna. Potwierdzają to liczne dane statystyczne:

- ‡ w roku akademickim 2005/2006 kobiety stanowiły w Polsce 56,5% ogółu studiujących osób,
- ‡ kobiety posiadały ilościową przewagę już nie tylko na tradycyjnie sfeminizowanych kierunkach (np. pedagogika – 70,9%; sztuki piękne – 64,6% czy nauki humanistyczne – 71,3%), ale także w takich jak prawo (53,4%), dziennikarstwo i informacja (68,0%), nauki ekonomiczne i administracja (60,9%), jak również biologia (81,9%) czy nauki medyczne (76,3% – w tym jednak zdominowane przez kobiety pielęgniarstwo).

Jednak mimo, że kobiety, statystycznie biorąc, są lepiej wykształcone i częściej uczestniczą w kształceniu ustawicznym, ich udział w zarządzaniu zwiększył się nieznacznie. Zatem raczej stereotypy płci, a nie kwalifikacje są źródłem dyskryminacji kobiet. Potwierdzają to liczne badania. Zapytano także o czynniki utrudniające kobietom osiągnięcie sukcesu zawodowego we współczesnej Polsce:

- ‡ 44,3% badanych odwołało się do „postrzegania ich przez pryzmat stereotypów”, co powoduje, że niejako „skazane są na dyskryminację”,
- ‡ 35,5% uznało, że „panujący system społeczno-ekonomiczny faworyzuje mężczyzn”,
- ‡ 28,4% kobiet uznało, że mężczyźni popierają się wzajemnie i uniemożliwiają kobiecie „wykazanie się” [Melosik 2006].

Oczywiste jest, że aby wykorzenić wielopłaszczyznowe, głęboko zakorzenione stereotypy i wzorce nierówności, jakich doświadczają kobiety, nie wystarczy wdrożyć i wykonać prawodawstwo z zakresu zapobiegania dyskryminacji.

Przegląd literatury z okresu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych pokazuje, iż już w tamtych czasach prezentowane były poglądy, które w postaci stereotypów w dalszym ciągu częściowo funkcjonują w naszej współczesności [Davidson, Burke 1994]. We wspomnianym okresie stawiano między innymi następujące hipotezy:

1. Kobiety różnią się od mężczyzn, a więc nie mogą być dobrymi menedżerami.
2. Kobiety mają inną motywację niż mężczyźni.
3. Stereotypy panujące na temat kobiet sprawiają, że organizacje nie chcą ich zatrudniać na stanowiskach menedżerskich.
4. Kobiety wierzą w stereotypy i zachowują się zgodnie z nimi.
5. Podwładni niechętnie pracują z kobietami menedżerami, co stwarza dodatkowe problemy dla kobiet.
6. Gdy kobiety angażują się w prace, robią to kosztem rodziny [Marshall 1994].

Mimo zdecydowanego postępu w tej kwestii, wiele badań wskazuje na to, że nadal stereotypy mają ogromny wpływ na traktowanie kobiet i mężczyzn. Bardzo popularne i wiarygodne są mity funkcjonujące w społeczeństwie na temat kobiet, zgodnie z którymi są one mniej dyspozycyjne i efektywne; reagują zbyt emocjonalnie, są mniej odważne i mają mniejszą wiarę w siebie, są znacznie mniej niż mężczyźni nastawione na rywalizację, dominację, sukces i awans; same godzą się na mniejsze wynagrodzenie; mają mniejszą niż mężczyźni wiedzę, umiejętności i doświadczenie w zarządzaniu i wizualizacji przyszłości. Na inne stereotypy wskazuje E. Mandal [2004]:

- ‡ kobiety i mężczyźni mają inne cechy charakteru, dlatego kobiety powinny zajmować się bardziej „kobiecyymi” zajęciami; mężczyźni nie lubią pracować pod ich kierownictwem,
- ‡ w dzisiejszych czasach kobiety nie są dyskryminowane w miejscu pracy; współczesne kobiety osiągnęły już wszystko, co było do osiągnięcia.

Badania zespołu badaczek z Instytut Filozofii i socjologii PAN (pod kierunkiem prof. A. Titkow) potwierdziły istnienie barier wynikających ze stereotypów, według których kobiety gorzej nadają się do sprawowania funkcji kierowniczych niż mężczyźni, bo są mniej dyspozycyjne z powodu obciążenia obowiązkami rodzinnymi, bo mają tendencję do opiekowania się podwładnymi, a nie delegowania zadań, bo nie są wystarczająco stanowcze i zbyt miękkie w negocjacjach. Następstwem tych uprzedzeń jest brak promowania kobiet na stanowiska menedżerskie, a z drugiej strony – mniejsze zainteresowanie samych kobiet takimi stanowiskami z powodu obawy przed porażką, bo mają świadomość, że muszą być pod każdym względem lepsze od kandydatów mężczyzn [Lisowska 2008].

Kierownik projektu „Sukcesy kobiet” – Anna Żubka – Dyrektor Departamentu Projektów Europejskich DGA S.A. w odpowiedzi na pytanie „Co jest najtrudniejsze dla Polek na rynku pracy?” mówi: *gorsza pozycja wyjściowa, wynikająca z tradycyjnego postrzegania ról kobiecych i męskich w procesie konkurowania z mężczyznami oraz konieczność ciągłego udowadniania, że zlecone zadanie kobieta potrafi wykonać tak samo dobrze jak mężczyzna*. Zapytana o to, czego brakuje Polkom, aby odnosić sukcesy zawodowe odpowiada: *kobiety są obecnie bardzo dobrze wykształcone i zdeterminowane, jednak do odnoszenia sukcesów zawodowych brakuje im pewności siebie i konsekwencji. Z pewnością pomocne okazałyby się bardziej przyjazne dla kobiet rozwiązania prawne oraz lepiej rozbudowany system opieki nad dziećmi oraz pracy na odległość. Jestem jednak przekonana, że z roku na rok liczba kobiet na stanowiskach liderych oraz tych, które będą otwarcie przyznawały, że sukces w ich rozumieniu polega na spełnianiu się w obowiązkach matki, będzie rostał*<sup>27</sup>.

Kobiety są postrzegane jako gorsze i trudniejsze szefowe [IPSOS Demoskop 2002, Lubelska 2003]. Ciekawe wyniki badań w tym obszarze, wykonane na bardzo dużej próbie (29 000 kierowników i dyrektorów w 33 krajach), prezentuje firma Manpower [*Women in Management...*]. 44% wszystkich respondentów deklaruje, że płeć nie ma wpływu na bycie dobrym kierownikiem. Wynik ten, mimo wszystko, należy uznać za przejaw pozytywnych zmian w sferze stereotypów dotyczących kobiet. Jednak prawie 1/4 ankietowanych odpowiada, że z ich doświadczenia wynika, że lepszymi kierownikami są mężczyźni. Ankietowani mężczyźni przyznają, że lepszymi menedżerami są mężczyźni (28%), natomiast kobiety uznają, że lepiej na stanowisku kierownika radzą sobie kobiety (24%). Według opinii ankietowanych osób z Polski (40%), płeć nie ma związku z byciem dobrym szefem. Dla 30% badanych lepszym przełożonym okazał się mężczyzna. Opinie kobiet i mężczyzn na ten temat są zbliżone. Dla 15% badanych lepsi menedżerowie to kobiety, tak uważa 17% kobiet i 9% mężczyzn.

<sup>27</sup> *Kobiety na rynku pracy 2007.*

We wszystkich krajach kobiety napotykają na bariery przedsiębiorczości. Jest im trudniej podejmować decyzje o założeniu własnej firmy z powodów kulturowych: kobiety mają niższe poczucie własnej wartości, mniejszą wiarę w powodzenie, więcej lęku przed porażką. Wszędzie na świecie, a także w Polsce, kobiety rzadziej niż mężczyźni dysponują własnym kapitałem, zarówno inwestycyjnym, jak i obrotowym [Manimegalai, Rajeswari 2000; Tamilmani 2009], a tym samym są w gorszej pozycji, gdy chcą wziąć kredyt [Lisowska 2006]. Prowadzone w 2009 badania wykazały, że aż 21% kobiet przedsiębiorców nie jest w stanie zakupić odpowiedniej jakości surowców, a 31 % kobiet – mikroprzedsiębiorców cierpi z powodu braku środków na marketing i innowacje technologiczne [Tamilmani 2009].

Najpowszechniejszymi czynnikami, które utrudniają zakładanie mikroprzedsiębiorstw przez kobiety są: gorszy dostęp do finansów, wsparcia technicznego, doradztwa biznesowego i szkoleń oraz słabszy marketing produktów [Mukherjee 2009]. Polityka gospodarcza państwa, przede wszystkim fiskalna, nie sprzyja przedsiębiorczości. Wysokie podatki i koszty zatrudniania pracowników, stale zmieniające się przepisy, brak kapitału i trudny dostęp do źródeł finansowania, co często przekłada się na niską innowacyjność i konkurencyjność, bardzo utrudnia prowadzenie działalności gospodarczej, szczególnie kobietom.

Badania potwierdzają istnienie licznych barier przedsiębiorczości kobiet [Bariery przedsiębiorczości... 2002]. Należą do nich przede wszystkim:

- ‡ nadmiar spraw organizacyjnych (biurokracyzm) 61%,
- ‡ niejasne przepisy prawne 53%,
- ‡ brak ustalonych reguł rozwoju małych i średnich firm 49%,
- ‡ brak finansów 43%,
- ‡ brak kapitału początkowego 41%,
- ‡ brak odpowiedniego lokalu 26%,
- ‡ trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników 24%.

Z badań przeprowadzonych przez E. Lisowską [2006] wynika, że kobietom w mniejszym stopniu niż mężczyznom przeszkadza nadmierna biurokracja czy konieczność dostosowania się do zmian w przepisach. Bardziej za to są one wyczulone na niejasność przepisów i niepewność sytuacji na rynku oraz konkurencję. Kobiety lepiej funkcjonują w warunkach mniejszego ryzyka.

Z pewnością barierą w rozwoju przedsiębiorczości kobiet jest często nadmierne obciążenie obowiązkami rodzinnymi. Kobiety jednak są optymistkami w tym względzie, co potwierdza raport z badań przeprowadzonych w Polsce w ramach projektu „Sukcesy kobiet”, zrealizowanych ze środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. 80% respondentek stwierdziło, że można połączyć karierę zawodową z życiem rodzinnym [Melosik 2006].



### 1.3. Przedsiębiorczość kobiet sposobem na ich większe uczestnictwo w zarządzaniu

Przedsiębiorczość dla wielu kobiet stała się sposobem na zburzenie „szklanego sufitu”, większą satysfakcję z pracy i swobodę działania, możliwość ustalania własnych zasad, czasem była jedyną szansą na zatrudnienie i przewyciężenie problemów finansowych. Niezależnie jednak od motywów, jakie przyświecały kobietom, ich udział w gospodarce jest jej siłą napędową. Z tego też względu zagadnieniu przedsiębiorczości kobiet zostanie poświęcona szczególna uwaga, bowiem w tym obszarze istnieje większa możliwość wyrównania szans kobiet na stanowiskach kierowniczych i zwiększenia ich udziału w zarządzaniu. W niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie terminologia pojęcia przedsiębiorczość, stan uczestnictwa kobiet w działalności gospodarczej, a także opinie dotyczące motywów zakładania firm.

Przedsiębiorczość jako pojęcie nie jest rozumiane jednoznacznie. W ujęciu klasyków, to sposób postępowania polegający na twórczym, nowatorskim podejmowaniu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów, dostrzeganiu i umiejętnym wykorzystywaniu nadarżających się okazji oraz elastycznym przystosowywaniu się do zmiennych warunków otoczenia [Schumpeter 1960, Drucker 1992]. Autorzy rozróżniają dwa rodzaje przedsiębiorczości, zewnętrzną – poprzez samo zatrudnienie i tworzenie bytów gospodarczych oraz wewnętrzną (innowacyjną), która wyraża się inicjowaniem i rozwijaniem nowych zamierzeń w obrębie istniejącej organizacji, ukierunkowanych na poprawę jej funkcjonowania na rynku [Stoner, Freeman, Gilbert 1997]. Człowieka przedsiębiorczego cechuje motywacja osiągnięć, poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień, podejmowanie ryzyka i tolerowanie niepewności [Amit, Glosten 1993; Shaver, Scott 1991; Stoner, Freeman, Gilbert 1997]. Przedsiębiorczość traktowana jest także jako otwartość na nowe idee i zmiany organizacyjne, gotowość do ciągłego uczenia się, inicjatywa i elastyczność, pomysłowość i innowacyjność, poznawcze panowanie nad sytuacją, dążenie do mistrzostwa, nastawienie na sukces wspomagane siłą woli, odwaga odchodzenia od pomyślnie wdrożonych pomysłów i poszukiwania nowych rozwiązań na rzecz zaspokajania potrzeb klientów [Schumpeter 1960; Piasecki 1997]. Dla potrzeb niniejszego opracowania autorka przedsiębiorczość definio- wać będzie jako umiejętne i społecznie akceptowane, a przy tym ukierun- kowane na rozwój, funkcjonowanie jednostek i grup ludzkich w ramach gospodarki rynkowej [Kozuch 2001].

Z badania, jakie przeprowadzono w 34 krajach świata, wynika, że 41% nowych przedsiębiorców to kobiety [*Global Entrepreneurship Monitor*

2004]. Wśród pracujących na własny rachunek w Polsce w II kwartale 2009 kobiety stanowiły 35%, a wśród pracodawców 28%. Spośród wszystkich zatrudnionych kobiet 15% to pracujące na własny rachunek, a 3% to pracodawcy [Aktywność ekonomiczna 2009]. Najwięcej samozatrudnionych kobiet pracuje w usługach. Dane statystyczne dla Polski wskazują, że dynamika przyrostu firm zakładanych przez kobiety jest większa niż dynamika przyrostu wszystkich firm. Najwięcej kobiet prowadzących własne firmy jest w województwach podkarpackim (46%), świętokrzyskim (44%) i małopolskim (43%) [Struktura wynagrodzeń 2007]. Są to wskaźniki wyższe niż przeciętne dla Unii Europejskiej, co dowodzi, iż polskie kobiety są bardziej przedsiębiorcze. Daje to większe szanse na ich udział w zarządzaniu i wykorzystywanie ich talentów. Koncepcje prezentowane w literaturze oraz liczne wyniki badań i analizy statystyczne dowodzą, iż przedsiębiorczość kobiet ma wpływ na rozwój regionów, obniżanie bezrobocia, równouprawnienie i zapobieganie wykluczeniu społecznemu. Kobiety pełnią ważną rolę jako konsumentki i podejmują istotne decyzje gospodarcze. W USA niemal połowę akcjonariuszy stanowią kobiety i to one kupują połowę komputerów [Popcorn, Marigold 2001]. Podejmują większość decyzji dotyczących zakupów, takich jak: meble (94%), wakacje (92%), nowe domy (91%), elektronika (51%), samochody (60%), opieka zdrowotna (80%) [Peters 2005, s. 172]. W przyszłości analitycy szacują, iż kobieta będzie odpowiadała nawet za 80% domowych wydatków [Lisowska 2006]. Jeśli utrzyma się trend do przekształcania firm w małe jednostki, mogące łatwiej odpowiadać na potrzeby klientów, to szanse kobiet – przedsiębiorców powinny znacznie się zwiększyć. Zanim przeanalizowane zostaną główne motywy zakładania firm przez kobiety, warto przyjrzeć się profilowi kobiety – przedsiębiorcy. Przedsiębiorcza Polka to osoba w wieku około 45 lat, żona, matka zazwyczaj jednego bądź dwojga dzieci, pracuje 51 godzin tygodniowo (w czym znacznie przewyższa swoje europejskie koleżanki). Wysoki odsetek kobiet samozatrudnionych ma wykształcenie średnie zawodowe, policealne lub wyższe (w 2007 roku razem 55%, wyższe wykształcenie 16%). Około 45% kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą jest głównym żywicielem rodziny [Lisowska 2006].

Na podstawie badań określono, że powody, które skłaniają kobiety do bycia przedsiębiorcą można podzielić na dwie grupy. Pierwsza składa się z takich czynników, jak uzyskanie niezależności, uprawianie wolnego zawodu, nowe wyzwania czy potrzeby robienia czegoś bardziej interesującego. Druga grupa czynników to takie, które wręcz zmuszają kobiety do rozpoczęcia działalności w celu wydostania się z kłopotów finansowych i zadbania o rodzinę (np. śmierć męża, rozwód, separacja, wypełnienie roli matki itd.) [Joshi 2009].

Na kształtowanie się postaw przedsiębiorczych u kobiet mają wpływ stereotypy związane z postrzeganiem roli kobiety w społeczeństwie, system edukacji czy kobieca tożsamość. Decyzja o założeniu własnej działalności zależy od dotychczasowych osiągnięć, wpływu otoczenia, potrzeby sukcesu [Orhan, Scott 2001].

Czynnik decyzyjny w kwestii prowadzenia prywatnej działalności to: zdarzenia losowe, otrzymanie firmy w spadku, tradycja rodzinna, przejęcie firmy w wyniku problemów lub wypadków losowych, zmiany kadrowe w poprzednich organizacjach, posiadane kwalifikacje, stopień bezrobocia, potrzeba osiągnięć, niezależność, ambicja albo wcześniej przyjęta strategia realizacji własnej kariery zawodowej [Neil, Bilimoria, Saatcioglu 2004].

Dla wielu kobiet rozwój kariery zawodowej w środowisku, gdzie dominuje męski model jest utrudnione, jako że nie jest to zgodne z ich osobowością. Wszechobecne stereotypy dotyczące płci stawiają przed kobietami liczne bariery, dlatego upatrują one swoich szans w pracy na własny rachunek. Nie muszą wówczas postępować zgodnie z męskimi regułami. Wolno im ustalać swoje własne zasady, budować więzi międzyludzkie, kierować swoimi firmami bardziej na zasadzie zaufania niż strachu, współpracy niż rywalizacji, czyli wykorzystywać jak najlepiej swoje naturalne uzdolnienia [Moir, Jessel 1993, s. 238].

Podobnie jak w przypadku mężczyzn, najważniejszą motywacją do rozpoczęcia działalności gospodarczej stanowi dla kobiet pojawienie się okazji. Ważne jest też dążenie do uzyskania samodzielności (91%) oraz chęć uzyskania dobrych zarobków (84%) [za: Rakowska 2007, s. 115–124]. Podobne motywacje kierowały kobietami zakładającymi prywatne przedsiębiorstwa przy przekształcaniu się gospodarki w rynkową [Lisowska 1996].

Inne czynniki motywujące kobiety do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa to:

- ‡ większe możliwości, jakie daje prowadzenie własnego przedsiębiorstwa,
- ‡ większa niezależność działania,
- ‡ samodzielność w kierowaniu własnym życiem,
- ‡ realizacja osobistych celów,
- ‡ możliwość pełniejszego wykorzystania umiejętności,
- ‡ osiągnięcie sukcesu zawodowego,
- ‡ czynny udział w procesach społecznych,
- ‡ poczucie bycia potrzebnym i ważnym, bo osobiście się coś robi [Lisowska 1996].

Inne przyczyny mające wpływ na decyzję o założeniu własnej działalności gospodarczej to: potrzeba większej elastyczności czasu pracy,

bycie nieszczęśliwym w obecnym środowisku pracy, doświadczenie zjawiska „szklanego sufitu” i brak wyzwań w obecnej pracy [*Women entrepreneurs: why...* 1998]. Jayaseelan przeprowadził badania, które wykazały, że aż 96% kobiet, które założyły swoje firmy, zrobiły to po namowieniu i przy wsparciu swoich rodzin. Jedna piąta z nich zarządza swoją firmą samodzielnie, a aż połowa korzysta w prowadzeniu firmy z pomocy męża [2007]. W zasadzie we wszystkich krajach kobietom jest trudniej podejmować decyzje o założeniu własnej firmy z powodów kulturowych.

Z badań ankietowanych przeprowadzonych przez Pentor z 2005 r. wśród 500 kobiet właścielek firm zatrudniających do 50 osób wynika, że przyczynami zakładania przez kobiety własnych firm są:

- ‡ dążenie do samodzielności – 65%,
- ‡ potrzeba godziwych zarobków – 38%,
- ‡ wyuczony zawód – 30%,
- ‡ doświadczenie zdobyte w pracy przed założeniem firmy – 31%,
- ‡ wrodzona przedsiębiorczość – 30%,
- ‡ zagrożenie bezrobociem – 25%,
- ‡ nadarżająca się okazja zarobienia – 20%,
- ‡ potrzeba posiadania elastycznego czasu pracy – 10%,
- ‡ przykład rodziców – 14% [za: Lisowska 2006].

Wiele kobiet świetnie radzi sobie w swoich własnych firmach, ale są i takie, które borykają się z problemami. Warto zatem przeanalizować, co charakteryzuje kobiecą przedsiębiorczość ostatnich lat. Większość firm zakładanych przez kobiety wykorzystuje na początku mniej kapitału niż to jest w przypadku firm zakładanych przez mężczyzn. Kobiety korzystają częściej ze znanych technologii i kierują się raczej na istniejące rynki. To sugeruje, że kobiety – przedsiębiorcy mają bardziej konserwatywne podejście do zakładania firmy. Dzieje się tak, zdaniem autorów światowego raportu o przedsiębiorczości, dlatego że silniej angażują się w przedsiębiorczość związaną z zaspokajaniem istniejących potrzeb [*Global Entrepreneurship Monitor* 2004]. Okazało się, że połowa badanych nie utrzymywała odpowiednich wyników finansowych, a aż 79% nie posiadało strategii swojej działalności. Prawie 70% kobiet zatrudniało w swoich firmach od 2–5 osób, tylko 43,8% z nich zostało odpowiednio przeszkolonych. 47,8% kobiet – przedsiębiorców stanowiły kobiety w wieku między 18–35 lat. 43% respondentek nie wniosło do zakładanego biznesu swoich prywatnych pieniędzy. Wybór rodzaju prowadzonego biznesu przez kobiety zależał przede wszystkim od treningu, jaki kobiety otrzymały, a nie wynikał z faktycznego zapotrzebowania [Tamilmani 2009].

Badania Awasthiego wskazują, że prowadzone przez kobiety mikroprzedsiębiorstwa nie rozwijają się z powodu nieadekwatnych inwestycji, w parze z niskim poziomem umiejętności, które uniemożliwiają adoptację nowych technologii oraz nieodpowiednią wielkość kapitału obrotowego, który umożliwia zakupy surowców jedynie w małej ilości, co sprawia, że są droższe. W rezultacie ma to wpływ na koszty ich produkcji oraz uniemożliwia tworzenie nowych produktów i projektów. Badania dowodzą, że często kobietom przedsiębiorcom brakuje wcześniejszych doświadczeń w biznesie, w szczególności na stanowiskach kierowniczych. Taka sytuacja jest powodem tego, że kobiety działają mniej efektywnie niż mężczyźni, co skutkuje tym, że tracą wartościowe możliwości zdobycia nieformalnych znajomości oraz relacji z dostawcami i klientami i innymi dostawcami kapitału<sup>28</sup>. Zauważono również, że większość kobiet właścicieli firm działa w sektorze usług i sprzedaży, które cechują się wysoką konkurencją, ograniczonym potencjałem rozwoju i osiągania zysków [Hisrich 1989; Kalleberg, Leicht 1991; Loscocco et. al. 1991].

Goherr zwraca uwagę na to, że większość pieniędzy, które są wykorzystywane przez kobiety w ich przedsiębiorstwach pochodzą z ich oszczędności, a zatem oczywistym jest fakt, że kobiety o niskich dochodach mają mało oszczędności [2002]. I tylko bardzo mała grupa kobiet ma dostęp do pożyczek i kredytów. Dla kobiet uzyskujących niskie dochody, niemających oszczędności i niemogących dostać kredytu często jedynym ratunkiem jest wsparcie i pożyczki od organizacji pozarządowych, wspierających działalność kobiet przedsiębiorców [Mukherjee 2009].

W Polsce w dalszym ciągu w niewielkim stopniu wspiera się przedsiębiorczość. Formalności, które trzeba wypełniać przy prowadzeniu działalności gospodarczej są w stosunku do innych krajów bardzo liczne. 418 godzin poświęca rocznie na formalności podatkowe statystyczna polska firma. W Danii wskaźnik ten wynosi 135 godzin, a w Irlandii 76 godzin [*Paying Taxes* 2009].

Wciąż brakuje dedykowanych programów wspierających przedsiębiorczość kobiet. Mimo to, na tle krajów Unii Europejskiej mamy stosunkowo wysokie wskaźniki udziału kobiet wśród osób pracujących na własny rachunek, jak i udziału przedsiębiorczyń wśród ogółu pracujących kobiet – 23% w stosunku do 11% dla starych krajów Unii Europejskiej. Z jednej strony wynika to z determinacji kobiet wobec ograniczonych możliwości podjęcia pracy w sektorze formalnym, a z drugiej świadczy o tym, że Polki charakteryzują się postawami przedsiębiorczymi i umiejętnością radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Wiele kobiet decyduje się na założenie

28 Wskazują na to tacy autorzy jak: Hisrich, Brush 1984; Aldrich 1989; Hisrich 1989; Fabowale et. al. 1995; Greene 1999 [za: Mukherjee 2009].

własnej firmy z wyboru, a nie z konieczności. Własna firma daje bowiem samodzielność w podejmowaniu decyzji i stanowieniu o sobie.

Ważnym czynnikiem determinującym wzrost przedsiębiorczości kobiet w ciągu ostatnich lat jest zmiana podejście do tego zagadnienia przez same kobiety.

*O pozytywnym postrzeganiu przez Polki działalności na własny rachunek jako jednej z form zatrudnienia i zdobywania środków pieniężnych świadczą wyniki reprezentatywnego badania przeprowadzonego w lipcu 2007 r. w ramach projektu „Nowe kwalifikacje, praca i przedsiębiorczość dla kobiet” (Projekt realizowany w latach 2005–2008 przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz Szkołę Główną Handlową i finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego). Nieco więcej niż połowa Polek (52%) wskazała, że lepiej jest prowadzić własną firmę niż być pracownikiem najemnym. Około jedna trzecia (37%) stwierdziła, że lepiej jest być zatrudnionym jako pracownik najemny, a 11% nie miało zdania na ten temat. Na podstawie badań stwierdzono, że kobiety, które deklarowały, że wolałyby prowadzić własną firmę, motywowały swoje odpowiedzi głównie tym, że własna firma daje niezależność, samodzielność w decydowaniu o własnym losie, swobodę w wyznaczaniu celów – wskazało na nie aż 62% kobiet. Na drugim miejscu pod względem częstotliwości zgłaszania znalazła się motywacja w postaci korzyści finansowych – większy dochód i większe zarobki, dobrobyt, niezależność finansowa – 29% wskazań. Stosunkowo istotną deklarowaną motywacją do posiadania własnej firmy były większe (niż w przypadku pracy najemnej) możliwości rozwoju zawodowego, realizacji własnych pomysłów, samorealizacji, oraz szanse na ciekawą pracę i wyższą satysfakcję z niej – 14% wskazań. 10% kobiet wskazało negatywne doświadczenia związane z pracą najemną. Inne, rzadziej deklarowane opinie o wyższości samozatrudnienia nad pracą najemną to: korzystny i nienormowany czas pracy – 4% wskazań, możliwość dawania pracy innym – niecałe 3% wskazań, posiadanie władzy nad innymi ludźmi – również niecałe 3%. Najbardziej wskazywane motywy do prowadzenia własnej firmy to prestiż tej formy zatrudnienia (1,8% wskazań) oraz większa pewność zatrudnienia (1,6% wskazań). Z opinii przebadanych Polek wynika, że prowadzenie własnej firmy postrzegane jako raczej skomplikowane i zdecydowanie ryzykowne oraz pochłaniające dużo czasu. Jednocześnie według Polek prowadzenie własnej firmy z pewnością daje poczucie niezależności i stwarza możliwości ciekawej pracy oraz wysokich zarobków, a także przysparza szacunku ze strony innych osób [Lisowska 2008]. Ma też kluczowe znaczenie dla rozwoju regionów (uznało tak 42% z 400 badanych kobiet zajmujących stanowiska kierownicze). W odpowiedziach dopatrzeć się można dwóch kwestii. Pierwsza dotyczy oceny potencjału,*

jaki wnoszą i mogą wnieść kobiety w zarządzaniu i tworzeniu nowych firm w regionie. Druga dotyczy oceny szans na rzeczywisty wpływ kobiet w sferze zarządzania i ich przedsiębiorczości w regionie, biorąc po uwagę dominację mężczyzn [Kupczyk, *Znaczenie...* 2009].

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż przedsiębiorczość kobiet determinowana jest wieloma czynnikami, zarówno zewnętrznymi, jak i tkwiących w samych kobietach. Warto kontynuować działania na polu ułatwiania prowadzenia działalności gospodarczej, bowiem współcześnie pracujące kobiety wniosły więcej do światowego wzrostu PKB niż nowe technologie, Chiny czy Indie [*Kobiety przyszłością* 2006]. Warto zatem poddawać głębszej analizie i upowszechniać znaczenie kobiet w zarządzaniu i ich przedsiębiorczości dla rozwoju gospodarki i regionów.

#### **1.4. Znaczenie kobiet w zarządzaniu i przedsiębiorczości dla rozwoju gospodarki i regionów**

Wielu autorów podkreśla duże znaczenie kobiet menedżerów dla sukcesów organizacji [Vinnicombe, Colwill 1999; Bradley 2008; Hryciuk, Kościańska 2007; Lisowska 2009]. Kobiety są odpowiedzialne za 83% zakupów konsumenckich [Barletta 2002], dlatego też firmy posiadające w swoich szeregach kobiety, szczególnie w zarządzaniu, mogą lepiej zrozumieć płciową złożoność rynku i bardziej dostosować ofertę swoich produktów i usług dla potencjalnych klientów. Ma to szczególne znaczenie dla wzrostu konkurencyjności firm w gospodarce globalnej. W USA niemal połowę akcjonariuszy stanowią kobiety [Popcorn, Marigold 2001].

Liczne badania wskazują, że istnieje związek pomiędzy obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych, a wysokimi wynikami spółek [NUTEK 1999, Adler 2001; Vinnicombe, Singh 2003, Catalyst 2007]. Firmy z najwyższym wynikiem promowania kobiet na wyższe stanowiska przynoszą od 18 do 69% więcej zysków niż średnio firmy z listy Fortune 500 w swoich branżach [Adler 2001].

Według danych Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, firmy prowadzone przez kobiety są bardziej stabilne, a same kobiety jako przedsiębiorcy bardziej rozważne niż mężczyźni. Programy promujące równość płci mają pozytywny wpływ na motywację, kreatywność i wydajność pracowników [NUTEK 1999]. Równość płci przynosi korzyści nie tylko firmom, ale również ich pracownikom. Firmy funkcjonują oraz odnoszą sukcesy dzięki relacjom z klientami, inwestorami, udziałowcami, pracownikami, dostawcami oraz partnerami. Gdy uda się wdrożyć kulturę organizacyjną, która stawia na pierwszym

miejscu kwalifikacje, profesjonalizm, dochodowość i różnorodność, wówczas kobiety i mężczyźni pracujący razem mogą stworzyć sytuację, w której wszyscy zyskują.

Do głównych korzyści zatrudniania kobiet należą: większy dostęp i posiadanie bazy pracowników o dużym potencjale; większa kreatywność, innowacyjność oraz rentowność; mocniejszy związek pracowników z firmą, większa baza bardziej zadowolonych klientów; lepsze morale personelu, lepszy wizerunek publiczny oraz większa wartość firmy dla udziałowców.

Zagadnienia płci kulturowej stało się obecnie modne i oczekiwane głównie poprzez wymogi Unii Europejskiej. Coraz częściej staje się tematem publikacji także w Polsce. Szczególnie obszernego przeglądu tekstów poświęconych tej problematyce dokonano w opracowaniach: *Gender. Perspektywa antropologiczna* tom I i tom II pt. *Kobiecość, męskość seksualność* [Hryciuk, Kościańska 2007]. Ciekawe poglądy w tematyce gender i postrzeganiu płci w różnych kontekstach prezentuje Harriet Bradley [2008]. Szczególnie interesująca jest podjęta przez nią próba wysnucia wniosków co do perspektyw postrzegania płci w przyszłości. Od 1997 roku w krajach Unii Europejskiej, kiedy to pojawiły się ujednolicone przepisy antidyskryminacyjne, zarządzanie różnorodnością stało się popularnym i cenionym narzędziem biznesowym. Praktyka zarządzania różnorodnością nie wymaga wielkich nakładów finansowych, a jedynie gruntownej zmiany myślenia o instytucjach pracy. Co więcej, jak pokazują badania, zmiany te są opłacalne w co najmniej dwóch obszarach: społecznym (uznanie firmy za społecznie odpowiedzialną, innowacyjną dbającą o relację z interesariuszami, np. z trzecim sektorem) oraz finansowym, gdzie obserwuje się wzrost dochodów firmy dzięki zdobywaniu większej liczby klientów i klientek i zwiększaniu zasobów, takich jak kompetencje pracowników i pracownic. Definitywnie zarządzanie różnorodnością jest jednoznaczne ze stworzeniem osobom zatrudnionym warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich możliwości oraz własny, rozumiany także w kategoriach indywidualnych, rozwój. Ten sposób zarządzania może więc przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez jednostki, organizacje czy firmy. W szerszym kontekście całe społeczeństwo będzie beneficjentem różnorodności, ponieważ kluczowym dla tego stylu myślenia jest pojęcie zmiany – na poziomie bardziej ogólnym chodzić będzie zatem o zmiany zachodzące w demografii czy kulturze, a na poziomie szczegółowym – oczekiwań społecznych (w tym także konsumenckich), oczekiwań wobec pracy [Rutkowska 2007]. Niestety nadal w polskiej rzeczywistości jedynie w nielicznych organizacjach stosowany jest model zarządzania różnorodnością. Ostatnie



zmiany w kodeksie pracy wprowadziły do systemu prawnego nowe elastyczne formy zatrudnienia, takie jak telepraca, jednak nadal nieliczni pracodawcy oferują swoim pracowniczkom tego typu form współpracy.

### **1.5. Regulacje prawne w zakresie równości płci – prawo polskie i międzynarodowe**

Z punktu widzenia przepisów prawa kobiety mają w wielu krajach zapewnioną równość na rynku pracy, w tym w zarządzaniu. Sytuacja w poszczególnych krajach przedstawia się jednak różnie i uzależniona jest od przekonań kulturowych, religijnych, rozwoju społeczno-gospodarczego, wykształcenia, stereotypów i ról, jakie przypisuje się kobietom w rodzinie, gospodarce i państwie. Warto podkreślić, że obecna sytuacja jest efektem wieloletniej ewolucji i, co pocieszające, ulega, wprawdzie dość wolnej, ale jednak poprawie. Stan taki dotyczy większości państw na świecie.

Przez wiele lat Unia Europejska przewodziła wysiłkom mającym na celu rozwiązanie problemu dyskryminacji ze względu na płeć i promowanie równości mężczyzn i kobiet.

Działania te przyniosły rezultaty, włącznie z opracowaniem prawodawstwa, które należy do jednych z najbardziej wyczerpujących i najdalej idących na świecie.

Nierówności płci są specyficzną formą nierówności i dotyczą nie tyle różnic biologicznych, co społecznych w zakresie cech, zachowań, ról, pozycji, wynikających ze społecznej konstrukcji męskości i kobiecości, przyswajane przez jednostki w procesie socjalizacji, kształtowane odmiennie w różnych kulturach i epokach [por. Gontarczyk, 1995; Sekuła-Kwaśniewicz, 2000; Giddens, 2004].

Prawo wspólnotowe definiuje zasadę równego traktowania jako brak jakiegokolwiek bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji, w szczególności w odniesieniu do stanu cywilnego lub rodzinnego. Za dyskryminację ze względu na płeć uważa się też molestowanie, w tym seksualne, a także polecenie nakazujące dyskryminowanie osób ze względu na płeć oraz gorsze traktowanie osoby pracującej w związku z ciążą, macierzyństwem lub rodzicielstwem (definicja zawarta w dyrektywie 2002/73/WE).

Najważniejsze dokumenty służące zapewnieniu zasady równości kobiet i mężczyzn w obszarze zatrudnienia, w tym w zarządzaniu, zawarte są w Traktacie Ustanawiającym Wspólnotę Europejską oraz kilkunastu dyrektywach równościowych wydanych na jego podstawie, a także w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Z pewnością punkty sprzyjające równości kobiet i mężczyzn zawierają takie dokumen-

ty polityczne jak Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników (1989 r.) czy Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2000 r.).

Traktat Ustanawiający Wspólnotę zobowiązuje by we wszystkich jej działaniach i politykach zmierzała do wspierania równości kobiet i mężczyzn (art. 3 ust. 2). Przepis ten wyraża zasadę tzw. *gender mainstreaming*, która nakłada obowiązek patrzenia na wszelkie działania i polityki prowadzone przez Wspólnotę oddzielnie z perspektywy każdej płci i analizowania, czy w równym stopniu skorzystają z nich kobiety i mężczyźni.

Artykuł 13 Traktatu uprawnia Radę Unii Europejskiej do podejmowania środków niezbędnych do zwalczania wszelkiej dyskryminacji między innymi ze względu na płeć. Duże znaczenie ma też art. 136, który zakłada stosowanie specjalnych środków przeciwdziałających wyłączeniu (ekskluzji społecznej) czy art. 137 wskazujący na wagę, jaką przywiązuje do stosowania i upowszechniania pozytywnych działań na rzecz osiągnięcia faktycznej równości. *Wspólnota wspiera i uzupełnia działania Państw członkowskich m.in. w dziedzinie równości mężczyzn i kobiet w odniesieniu do ich szans na rynku pracy i traktowania w pracy.* Ważny jest też art. 141 ust. 1–3 Traktatu, który ustanawia zasadę równej płacy za równą pracę oraz pracę równej wartości.

Niezwykle istotne dla wyrównania szans kobiet i mężczyzn w zarządzaniu ma ust. 4 art. 141 Traktatu, według którego *zasada równości traktowania nie stoi na przeszkodzie w utrzymywaniu lub wprowadzaniu przez państwa członkowskie specyficznych korzyści dla osób należących do płci niedoreprezentowanej, w celu ułatwienia im wykonywania działalności zawodowej bądź zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania.*

Preferencyjne traktowanie kobiet przez jakiś czas pozwoli zwiększyć ich udział w sferze zarządzania i podejmowania decyzji, szczególnie na najwyższych szczeblach, gdzie są one szczególnie dyskryminowane.

Z punktu widzenia równoprawnego udziału kobiet w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji warto zwrócić uwagę na przepis art. 23 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej, który podkreśla potrzebę przestrzegania zasady zapewnienia równości kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, łącznie z zatrudnieniem, a ponadto rozszerza możliwość stosowania uprzywilejowania również na inne niż zatrudnienie sfery życia społecznego. Warto też zwrócić uwagę na zalecenie Rady z 2.12.1996 r., w którym zachęca się państwa członkowskie do promowania i wspierania dobrych praktyk, mających zapewnić tę równowagę różnych szczeblach i etapach podejmowania decyzji. Uczula się tu państwa członkowskie na potrzebę uświadamiania opinii publicznej, mediom, instytucjom edukacyjnym znaczenia zrównoważonego udziału

łu kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji oraz doskonalenia pod względem programowych instytucji edukacyjnych do przygotowania dziewcząt i kobiet do odgrywania aktywnej roli w społeczeństwie, w szczególności do udziału w procesach podejmowania decyzji we wszystkich sferach życia społecznego.

W sferze pokonywania trudności, jakie wiążą się z dzieleniem przez kobiety obowiązków zawodowych i rodzinnych (co pozwoliłoby wyeliminować ważny powód ich nierównych szans i dyskryminacji w pracy zawodowej) Rada Europejska w dokumencie końcowym szczytu w Barcelonie w 2002 r. przyjęła ważne postanowienie, zobowiązując państwa członkowskie do zapewnienia do 2010 r. opieki przedszkolnej dla 90% dzieci w wieku 3–6 lat i 30% dzieci w wieku do 3 lat. W dokumencie tym podjęto postulat, w którym zachęca się pracodawców i związki zawodowe do promowania elastycznego czasu pracy dla rodziców, a mężczyzn do stworzenia środowiska pracy sprzyjającego równości pod względem płci.

W ostatnich latach, przynajmniej dla Wspólnoty Europejskiej, sprawy równości kobiet i mężczyzn, nabrały jeszcze większego znaczenia, czego dowodem jest wydanie w 2005 r. komunikatu komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów i przyjęcie „Ramowej strategii dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji oraz równych szans dla wszystkich”<sup>29</sup>. W efekcie wydano kilka kluczowych w interesującym nas obszarze dyrektyw:

- ✦ Dyrektywa 75/117/EWG – określa zasadę równego wynagrodzenia pracujących kobiet i mężczyzn,
- ✦ Dyrektywa 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy (zmieniona przez dyrektywę 2002/73/WE) – zawiera definicję „molestowania seksualnego” jako formy dyskryminowania ze względu na płeć oraz zapewnia lepszą ochronę zatrudnionym, którzy czują się nierówno traktowani przez pracodawcę,
- ✦ Dyrektywa 79/7/WE z dnia 19 grudnia 1978 r. w sprawie stopniowego wprowadzania w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zabezpieczenia społecznego,
- ✦ Dyrektywa 86/378/EWG z dnia 24 lipca 1986 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników,

29 Komunikat Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Niedyskryminacja i równe szanse dla wszystkich – strategia ramowa. SEC [on-line] (2005) 689, czerwiec 2005. [http://www.solidarnosc.org.pl/pol\\_spoleczna/pelnom\\_kob/dok\\_publ/niedyskr.pdf](http://www.solidarnosc.org.pl/pol_spoleczna/pelnom_kob/dok_publ/niedyskr.pdf)

- Dyrektywa 97/80/WE dotyczy ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć,
- ✦ Dyrektywa 97/81/WE dotycząca umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin, rozszerza zakaz dyskryminacji na nietypowe formy zatrudnienia,
  - ✦ Dyrektywa 86/613/EWG 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,
  - ✦ Dyrektywa 92/85/EWG – z 19 października 1992 r dotyczy wprowadzenia środków, które poprawią bezpieczeństwo i zdrowie pracujących kobiet w ciąży i młodych matek,
  - ✦ Dyrektywa 96/34/WE dotyczy umowy ramowej na temat urlopu rodzicielskiego, zawartej przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC),
  - ✦ Dyrektywa 2000/78/WE ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy,
  - ✦ Dyrektywa 2002/73/WE zmieniająca dyrektywę 76/2007/EWG definiuje dyskryminację bezpośrednią i pośrednią, uznaje niektóre przypadki molestowania seksualnego i molestowania ze względu na płeć za dyskryminację, a także rozwija przepisy antidyskryminacyjne odnośnie do procedur dochodzenia roszczeń i odszkodowań,
  - ✦ Dyrektywa 2004/113/WE wprowadza zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług,
  - ✦ Dyrektywa 2006/54/WE – przepisy regulują dostęp do zatrudnienia i awansu oraz szkoleń zawodowych, warunki pracy i płace oraz systemy ubezpieczeń społecznych związanych z aktywnością zawodową.

We Francji wprowadzono ustawę nakazującą zrównanie dysproporcji w wynagrodzeniach za identyczną pracę kobiet i mężczyzn do 2010 r. Parlament Norwegii przyjął w 2005 r. ustawę, w której uznano datę 1.01.2008 za krańcową w zapewnieniu przybliżonej równowagi między płciami w radach nadzorczych (minimum 40% kobiet, minimum 40% mężczyzn). W Chinach zgodnie z konstytucją kobiety i mężczyźni cieszą się równym prawem wyborczym i prawem do zarządzania państwem, w tym objęcia stanowisk państwowych. Wśród przedstawicieli

Ogólnochińskiego Zgromadzenia Przedstawicieli Ludowych X kadencji są 604 kobiety, co stanowi 20% ogólnej liczby. Obecnie wcielony w życie „program rozwoju chińskich kobiet” (2001–2010) określił główny cel: podnoszenie poziomu uczestniczenia kobiet w zarządzaniu sprawami państwowymi i społecznymi; podnoszenie udziału uczestniczenia kobiet w administracyjnym zarządzaniu, wśród grupy przywódców władz na różnych szczeblach powinna być więcej niż jedna kobieta, w resortach instytucji państwowych, władz prowincji, miast ponad połowę grup przywódców powinny stanowić kobiety.

Zważywszy zatem na stan prawny obowiązujący w większości krajów, kobiety powinny mieć równy z mężczyznami status w zarządzaniu. Wszelkie badania i statystyki potwierdzają, że tak jednak nie jest.

W Polsce ustawodawstwo antydyskryminacyjne w zakresie zatrudnienia obejmuje szereg norm zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Równe traktowanie zagwarantowane jest przede wszystkim w Konstytucji RP z 1997 r. (art. 32 i 33). Przepisy wprowadzające zasadę równości kobiet i mężczyzn do polskiego porządku prawnego to:

#### Art. 32

1. Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne.
2. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny.

#### Art. 33

1. Kobieta i mężczyzna w Rzeczypospolitej Polskiej mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym.
2. Kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń

Znowelizowany został Kodeks Pracy (szczególnie art. 112, 113, 183a–183e) o cały obszar dyskryminacji w zatrudnieniu, kształtując powszechną zasadę równego traktowania pracowników w zatrudnieniu. Kodeks Pracy przewiduje m.in., że postanowienia aktów składających się na stosunek pracy, np. umowy o pracę, w przypadku sprzeczności z zasadą równego traktowania – będą nieważne. Poza tym Kodeks Pracy przyznaje także osobie, wobec której naruszono zasadę równego traktowania, prawo ubiegania się o odszkodowanie w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie – niezależnie od wykazania szkody. Równość traktowania została zagwarantowana w art. 2 ust. 1 Dyrektywy 76/207/WE

w brzmieniu Dyrektywy 2002/73/WE oraz art. 2 Dyrektywy 2004/113/WE, a w prawie polskim w art. 112 i 183a § 2 i 3 Kodeksu pracy.

Obecnie w Departamencie ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania Dyskryminacji trwają prace nad tzw. ustawą horyzontalną, która ma na celu zebranie w jednym akcie prawnym przepisów zapewniających równość traktowania wynikające z: Dyrektywy Rady UE 2000/78/WE ustanawiającej ogólne warunki ramowe w zakresie zatrudnienia i pracy; Dyrektywy Rady UE 2000/43/WE wprowadzającej w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne; Dyrektywy Rady 2004/113/WE wprowadzającej w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług oraz Dyrektywy 2006/54/WE w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja preredagowana). Projekt ustawy został przekazany do sejmu RP w lipcu 2007 r. Obecnie ustawa znajduje się na etapie szerokich konsultacji wewnątrz resortowych. Ustawa została także przekazana do konsultacji z partnerami społecznymi. Do 2008 r. już czterokrotnie próbowano uchwalić ustawę o równym statusie kobiet i mężczyzn [Fuszara, Zielińska 1998, Janowska, 2002]<sup>30</sup>. Debata nad projektem ustawy wciąż trwa, a przygotowania i przebieg działań pozwala mieć nadzieję. Ważnym zapisem projektu ustawy jest definicja dyskryminacji płci. Jest nim *zróznicowane traktowanie kobiety i mężczyzny z powodu ich przynależności do określonej płci, prowadzące do tego, że osoba danej płci znajduje się w bezpodstawnie gorszej sytuacji faktycznej lub prawnej niż osoba płci przeciwnej*<sup>31</sup>. Projekt między innymi reguluje kwestie równego prawa kobiet w zatrudnieniu, a także wprowadza pojęcie minimalnego udziału kobiet w organach władzy publicznej (tzw. kwot). Może to spowodować stworzenie możliwości większego uczestnictwa kobiet w zarządzaniu. Z drugiej jednak strony, analiza rzeczywistości parlamentarnej pozwala na stwierdzenie, że temat równouprawnienia kobiet i mężczyzn przez wielu polskich parlamentarzystów był traktowany ironicznie, często bez zrozumienia istoty sprawy. Podczas debaty charakterystyczny był brak klimatu do porozumienia [Saryusz-Wolska, 2008, s. 47]. Marginalizacja tego tematu przez środowiska polityczne widoczna jest od wielu lat, część z nich uważa nawet, że nierówności płci nie ma [Jastrzębska-Szklarska, 2001, s. 40]. Nasuwa się wniosek, iż nie ma woli politycznej do rozwiązania tej kwestii, co powinno być charakterystyczne dla państwa o roz-

30 Szczegółowe opis działań i przebieg debaty na ten temat prezentuje Magdalena Saryusz-Wolska [Saryusz-Wolska, 2008].

31 Senacki projekt ustawy o równym statusie kobiet i mężczyzn [on-line], Druk sejmowy nr 1313 [24.09.2008]. [http://orka.sejm.gov.pl/Druki4ka.nsf/0/3F159F4742CF1272C1256CCB002B6839/\\$file/1313.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki4ka.nsf/0/3F159F4742CF1272C1256CCB002B6839/$file/1313.pdf).

winiętym społeczeństwie obywatelskim, a kontynuowanie prac w tym temacie wymuszone jest jedynie wymogami Unii Europejskiej.

Analizując obowiązujące prawodawstwo na rzecz równości płci, można by przypuszczać, że problem został rozwiązany. Rzeczywistość daleka jest jednak od oczekiwań i w dalszym ciągu w całej Unii Europejskiej nie można stwierdzić, że obowiązuje pełne równouprawnienie zarówno w zakresie prawnym, jak i praktycznym. Na uwagę zasługuje fakt, iż czasem tak rozbudowane prawodawstwo i jego represyjność oraz wymagania stawiane pracodawcom mogą stanowić hamulec w zatrudnianiu kobiet, w tym na stanowiska kierownicze. Warto zatem szukać nowych powodów zatrudniania kobiet z akcentem na korzyści, jakie to może przynieść pracodawcom i społeczeństwu.

Dokumentem, na podstawie którego ustalono katalog priorytetów w działaniu na rzecz równości płci jest Komunikat Komisji Europejskiej dotyczący planu działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2006–2010 wydany w 6 marca 2006 r. Plan ten zawiera m.in. wyodrębnione priorytety: **równość ekonomiczną, pogodzenie życia prywatnego i zawodowego, równe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, eliminowanie negatywnych stereotypów związanych z płcią.**

W krajach UE utrzymuje się małą obecność kobiet w polityce. Procentowy udział kobiet w organach władzy wykonawczej i ustawodawczej państw członkowskich UE nadal pozostaje na niewystarczającym poziomie. Tego rodzaju stan rzeczy zwykle się określać deficytem demokracji. Konsekwencją braku większej obecności kobiet w życiu publicznym jest ich mniejszy udział w obsadzaniu wyższych stanowisk administracji publicznej. W dłuższej perspektywie ów brak skutkuje niemożnością podejmowania realnych działań na rzecz równouprawnienia. Aby temu przeciwdziałać, wskazuje się ponownie na konieczność zapewnienia maksymalnej przejrzystości we wszelkich procedurach naboru i wyboru do gremiów kolegialnych, jak i na stanowiska o charakterze publicznym. Tylko zapewnienie pełnej realizacji reguł wolnego wyboru może dać obu płciom szanse na jednakowym poziomie. W sposób szczególnie wskazano w dokumencie na konieczność zwiększenia udziału kobiet w sektorze nauki i technologii. Jako priorytet uznano osiągnięcie procentowego udziału kobiet na poziomie 25% na stanowiskach kierowniczych związanych z sektorem badań. Zważywszy zatem na stan prawny obowiązujący w większości krajów, kobiety powinny mieć równy z mężczyznami status w zarządzaniu.

## **ROZDZIAŁ II**

### **CZYNNIKI, KTÓRE MOGĄ ZWIĘKSZYĆ SZANSE KOBIEC W ZARZĄDZANIU – PRZEGLĄD POGLĄDÓW**

#### **2.1. Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera**

Pojęcie sukcesu nie jest interpretowane jednoznacznie i uzależnione jest od wyznawanego systemu wartości, który ma duży wpływ na zachowania przejawiane w różnych sytuacjach zawodowych. System wartości, zdaniem M. Rokeacha, jest osobistym, względnie trwałym i ponadsytuacyjnym standardem, determinującym ludzką aktywność, będącym kryterium postępowania określonego człowieka i oceny samego siebie, innych ludzi i zdarzeń zachodzących w otoczeniu. Wartości motywują, organizują i określają punkt widzenia i aktywność osoby, ale także są źródłem emocji, ponieważ uczestniczą w procesie oceniania rzeczywistości, są też w stanie zaspokoić ludzkie potrzeby, służą twórczemu rozwojowi, nadają życiu sens i określają perspektywę.

Często utożsamiany jest z osiągnięciami, powodzeniem, triumfem [Krupski 1997, s. 21, Penc 1997, s. 428], pomyślnie i szczęśliwie zakończonym przedsięwzięciem [Penc 1997, s. 428], prestiżem, sławą, pieniędzmi, bogactwem [Bartkowiak 2000, s. 15], skutkiem działania ocenianym pozytywnie [Pszczołowski 1978, s. 174], realizacją celów, skutecznością [Dornan, Maxwell 1995, s. 54; Łucewicz 1996; Obuchowski 1985, s. 128; Kupczyk 2002] kształtowaniem życia, jakie pragniemy przeżywać czy posiadaniem sensu własnego istnienia [Waitley 1995].

Bardzo często sukces wiązany jest z karierą zawodową. Hall zdefiniował karierę jako posuwanie się naprzód, zawód, sekwencję prac na przestrzeni życia i jako sekwencję doświadczeń zawodowych z rolą [za: Makin i in. 2000].



Sukces zawodowy rozumiany bywa jako proces postrzegania i akceptacji własnej aktywności zawodowej. W tym przypadku wyznaczają go obiektywne i subiektywne determinanty, a więc warunki, które powinny być spełnione, aby jednostka mogła określić siebie jako osobę, która osiągnęła sukces [Bartkowiak 2004, s. 43]. Mierzenie sukcesu danego człowieka, zdaniem Zig Ziglara, powinno dawać odpowiedź na pytanie, jak się mają te osiągnięcia do jego możliwości, bez porównywania z innymi ludźmi [2001, s. 23]. Sukces postrzegany bywa też jako stałe działanie na najwyższym poziomie indywidualnych możliwości, w kierunku spełnienia własnych, w pełni uświadomionych pragnień, z zachowaniem uniwersalnego kodeksu moralnego oraz równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia: cielesną, emocjonalną, intelektualną i duchową [Majewska–Opiełka 1996, s. 25, 29].

Odmienne definiowany jest sukces w życiu i sukces zawodowy.

Wyniki badań potwierdziły, że w opinii menedżerów sukces w życiu to: zadowolenie, korzystanie z życia, szczęście, satysfakcja z pracy, robienie tego, co się lubi, realizacja planów, stabilizacja finansowa i bezpieczeństwo, szczęśliwa rodzina, posiadanie planów życiowych, równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia [Kupczyk 2002]. Dla menedżerów najwyższego szczebla sukces życiowy zdecydowanie bardziej, niż dla menedżerów średniego szczebla, wiąże się z zadowoleniem z życia, satysfakcją z pracy, realizacją planów. Znacznie ważniejsza jest dla nich szczęśliwa rodzina i równowaga między wszystkimi płaszczyznami życia. Menedżerowie średniego szczebla oprócz satysfakcji z pracy i szczęśliwej rodziny zdecydowanie akcentują stabilizację finansową [Kupczyk 2002]. Sukces zawodowy dla menedżera to realizacja planów, skuteczność, efektywność, następnie profesjonalizm, podnoszenie kwalifikacji i rozwój, uznanie w swojej grupie zawodowej, dobre wynagrodzenie oraz satysfakcja z pracy. Dla menedżerów najwyższego szczebla, związany jest on przede wszystkim z realizacją planów, skutecznością czy efektywnością. Mniej z podnoszeniem kwalifikacji i wiedzy (jak dla menedżerów szczebla średniego), a bardziej z uznaniem w swojej grupie zawodowej, satysfakcją z pracy i robieniem tego, co się lubi [Kupczyk 2002].

Przy rozważaniach dotyczących definiowania pojęcia sukcesu zawodowego przemyslenia wymaga jeszcze jeden aspekt. Część badaczy sprowadza sukces jedynie do skuteczności, do realizacji celów organizacji, co wydaje się być oczywiste, gdyż celem działania przedsiębiorstwa jest generowanie zysków. Sukces należy w tym kontekście traktować jednak szerzej. Gdyby sprowadzić go wyłącznie do zrealizowania zadań postawionych przez organizację, wówczas bez znaczenia byłoby, czy kadra, w tym kierowniczka, która ten wynik osiągnęła, zrealizowała

go przy poczuciu zadowolenia, samorealizacji, własnego rozwoju, bez nadwyrężenia równowagi, jaką powinni utrzymywać we wszystkich sferach życia. Wszak wiadomo, iż można sukcesy organizacji osiągać przy ignorancji dla pracowników. Mamy współcześnie liczne przypadki nieprawidłowości w tym względzie, a nawet patologii w zakładach pracy. Sukces ma wymiar szerszej perspektywy czasowej, bowiem wiąże się także z wizją, planowaniem strategicznym, rozwojem zespołów i ich kwalifikacji do nowych poważniejszych zadań. Trudno wyobrazić sobie dalsze sukcesy organizacji, gdyby wyłącznym wskaźnikiem jej efektywności działania była wielkość wygenerowanych dochodów, a kadre w niej pracującą cechował brak zaufania do pracodawcy, niepokój, strach, wypalenie zawodowe i życiowe czy poczucie bycia wykorzystywanym. Kadra, w tym kierownicza, zdecydowanie efektywniej pracuje i utożsamia się z organizacją, kiedy pracodawca docenia jej wysiłek, chęć współpracy, zaangażowanie, witalność, innowacyjność i chęć bycia doskonałym. Kiedy pracownicy czują się bezpieczni, doceniani, mają swobodę działania i mogą przy okazji realizacji celów organizacji rozwijać się, wówczas wytwarza się specjalny klimat, który, zdaniem autorki opracowania, zdecydowanie ułatwia osiąganie sukcesów, pozwala radzić sobie z wyzwaniami stawianymi przez współczesność i osiągać ponadprzeciętną efektywność działania. O takich warunkach sprzyjających osiągnięciu sukcesów piszą Kim S. Cameron, Jane E. Dutton i Roberta E. Quinn, twórcy nowego trendu naukowego w zarządzaniu nazwanego Positive Organizational Scholarship (POS) [2003]. W lutym 2004 roku został opublikowany w *Harvard Business Review* artykuł<sup>32</sup>, gdzie wskazuje się, że organizacje, które koncentrują się na kultywowaniu pozytywnych emocji i cech, takich jak lojalność, zaufanie, humanitarność (zamiast na rozwiązywaniu problemów), osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe oraz lepiej funkcjonują. POS w dużej mierze czerpie inspiracje z dorobku psychologii pozytywnej, której prekursorem jest Martin Seligmann, stawiając na mocne strony człowieka i spełnione życie [Czapczyńska 2001]. Odchodzi się tu od pojmowania człowieka jako istoty biernej, funkcjonującej w szkodliwych warunkach z poczuciem bezradności, na rzecz człowieka działającego, podejmującego decyzje, dokonującego wyboru ze względu na różne możliwości, własne preferencje, z wolną wolą i poczuciem odpowiedzialności, pewności siebie i skuteczności [Czapliński 2004, s. 21].

Za kobietę sukcesu uznaje się tę, która osiągnęła relatywnie wysokie stanowisko/poziom zawodowy [Dyke, Murphy 2006; Punnett i in. 2007]. Dyke i Murphy dokonali porównania definicji sukcesu formułowanych przez kobiety z definicjami sukcesu definiowanymi przez

32 Breakthrough Ideas for 2004. *Harvard Business Review*, 2004, luty.

mężczyzn. Badania wykazały że kobiety za sukces uważają równowagę, natomiast dla mężczyzn zdecydowanie większe znaczenie ma sukces materialny [Punnett i in. 2007, s. 372].

Nie przeprowadzono zbyt wiele badań dotyczących odczuwania satysfakcji w pracy wśród kobiet sukcesu [Auster 2001] czy ich poczucia satysfakcji ze swojego życia [Punnett i in. 2007]. Wymaga uwzględnienia faktu, iż satysfakcja jako subiektywne odczucie nie może być obiektywnie zmierzona, jednak jej poziom wiąże się bezpośrednio z różnymi rodzajami zachowań: mniej zadowoleni z pracy częściej są nieobecni w pracy, częściej z niej odchodzą, częściej decydują o zmianie branży czy profesji [Hackett 1998; Harrison, Martocchio 1998; Scott, Taylor 1985]. Dodatkowo niezadowolenie z pracy wiąże się z podwyższonym poziomem stresu oraz wywołuje negatywne konsekwencje [Antoniou 2003; Van Katwyk 2000]. Satysfakcja wydaje się być bardzo istotna w kontekście rozważań o kobietach sukcesu. Międzyuniwersytecki projekt badawczy zrealizowany w 2003 r. potwierdził, że kobiety odczuwają wyższy poziom satysfakcji ze swojej kariery zawodowej niż mężczyźni. Auster wykazał, że kobiety są generalnie bardziej zadowolone i dużo częściej czują satysfakcję [2001]. Według Valentine, kobiety mające świadomość tego, że w pracy zajmują się zajęciami o niższym stopniu odpowiedzialności, mają mniejszą satysfakcję z wykonywanej pracy [2001].

Sposób definiowania sukcesu zawodowego przez kobiety pełniące funkcje kierownicze ma wpływ na efektywność wykorzystania ich potencjału dla sukcesów organizacji. Jak pokazuje literatura przedmiotu, nie rzadko mamy do czynienia z niepokojącym zjawiskiem odchodzenia z pracy zawodowej wysoko wykwalifikowanych kobiet. Wiele samodzielnych, dobrze sytuowanych kobiet podejmuje decyzje zaprzestaniu prowadzenia dotychczasowej kariery. Niektóre z nich pozostają bez zajęcia, jednak zdecydowana większość zmienia profesję, bardzo często na gorzej płatną i o niższym statusie społecznym [Pinker 2009]. Badanie przeprowadzone w klasie rocznika 1981 Uniwersytetu Stanford wykazało, że 57% absolwentek zrezygnowało z pracy zawodowej, a jedynie 38% byłych studentek Harvardzkiej Szkoły Biznesu pracuje w pełnym wymiarze godzin. Porównując grupę mężczyzn i kobiet mających taki sam tytuł MBA, jedna kobieta na trzy nie jest czynna zawodowo, gdzie u mężczyzn proporcja ta wynosi jeden do dwudziestu [Hewlett, Buck Luce, 2005, s. 43]. Z raportu wynika, że 37% kobiet na pewnym etapie kariery zawodowej odchodzi dobrowolnie z pracy, a w grupie kobiet mających dzieci statystyki dochodzą nawet do 43%. Poza macierzyństwem kobiety rezygnują z pracy z innych względów, np. kiedy orientują się, że ich wyobrażenie osiągniętego sukcesu odbiega od rzeczywistości. Wśród czynników

decydujących o odejściu znajdują się brak satysfakcji oraz małe znaczenie społeczne (niedoceniając) wykonywanego zawodu (17%). Wydaje się, że brak perspektyw czy poczucie bycia niedocenianym stają się większym problemem niż nadmiar pracy. Jedynie 6% kobiet zrezygnowało z pracy z powodu nadmiaru obowiązków [Hewlett, Buck Luce, 2005, s. 43].

Badania wykazały, że dla kobiet większą zachętą do pracy są wewnętrzne gratyfikacje. Zainteresowania, wkład w daną dziedzinę, możliwość wpływania na świat to dla kobiet bodźce, które są silniejsze niż wysoka pensja, stałe zatrudnienie i inne korzyści. Wiele badań potwierdza, że kobiety są silnie motywowane przez nagrody wewnętrzne. Ale naukowcy amerykańscy zauważyli, że kobiety niemające ubezpieczenia społecznego podejmują inne decyzje niż kobiety je posiadające. Okazuje się, że gdyby kobiety miały ubezpieczenie pracowałyby mniej i wykonywały inne zajęcia [Jacobs, Shaprio, Schuman 1993; Buchmueller, Valetta 1998 za: Pinker 2009]. Pozwala to wnioskować, iż sprawy bezpieczeństwa i opieki zdrowotnej są dla kobiety kluczowe.

Kobiety, które mają zapewnioną stabilizację finansową i opiekę prawną, rzadziej podążają typowo męską drogą kariery kierowniczej. Zaprzecza to stereotypowym poglądom, według których, kobiety uzyskując swobodę, będą samoczynnie zajmować się zajęciami wybitnie męskimi. W takich krajach jak Kanada, USA, Wielka Brytania, Niemcy, Szwajcaria, Norwegia i Japonia dysproporcje między płciami w tym zakresie okazały się największe [Barinaga 1994]. Życie w krajach, gdzie równouprawnienie jest na najwyższym poziomie pozwala kobietom zbliżyć się do ideału, jakim jest wykonywanie takiej pracy, jaka daje wewnętrzną satysfakcję, nawet przy niższej pensji czy statusie. Zapytano kobiet, ile chciałyby pracować, gdyby miały zapewnione satysfakcjonujące warunki bytowe: 15 % pracowałoby na pełen etat, 33% pracowałoby w niepełnym wymiarze, a reszta (52 %) w ogóle nie pracowałoby zarobkowo [cyt. za: Pinker 2009, s. 89].

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.

W kontekście powyższych rozważań bardziej uprawnioną definicją sukcesu menedżera kobiety jest stałe działanie na najwyższym poziomie indywidualnych możliwości, w kierunku realizacji celów i zadań organizacji lub jednostki organizacyjnej oraz własnych, z zachowaniem równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia.

## 2.2. Zewnętrzne uwarunkowania sprzyjające kobietom w zarządzaniu

Współcześnie część uwarunkowań sprzyja poprawie sytuacji kobiet w zarządzaniu. Zaliczyć można do nich pomoc Unii Europejskiej na rzecz równości kobiet, a także działania instytucji rządowych i pozarządowych oraz wsparcie mediów w tym obszarze. Pozytywny wpływ ma także sytuacja demograficzna i dokonujące się zmiany w gospodarce i zarządzaniu. W tej części opracowania wątki te zostaną pogłębione i stanowić będą prezentację otoczenia, które może stać się wsparciem do wykorzystania potencjału kobiet dla sukcesów organizacji.

Bardzo pozytywny wpływ wywiera pomoc Unii Europejskiej (UE), gdzie równość kobiet i mężczyzn jest podstawowym prawem i wspólną wartością. Dzięki temu, korzystając z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), poczyniono znaczne postępy w niwelowaniu wciąż istniejących nierówności. Przestrzeganie horyzontalnej zasady równości szans kobiet i mężczyzn w tym funduszu wynika z zapisów Traktatu Amsterdamskiego oraz Rozporządzeń Rady Europejskiej regulujących wdrażanie EFS we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. To obowiązek prawny, zapisany w umowach wiążących wszystkie instytucje zaangażowane w realizację Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007–2013 w Polsce i korzystające ze środków EFS. Zgodnie z polityką UE, zasada równości szans kobiet i mężczyzn powinna być realizowana poprzez jednoczesne stosowanie dwóch wspierających się podejść określonych przez Komunikat Komisji Europejskiej<sup>33</sup>.

1. Polityka równości płci (*gender mainstreaming*) – uwzględnianie perspektywy płci w głównym nurcie wszystkich procesów politycznych, priorytetów i działań na wszystkich ich etapach, to jest na etapie planowania, realizacji i ewaluacji. Polityka równości płci to celowe, systematyczne i świadome ocenianie danej polityki i działań z perspektywy wpływu na warunki życia kobiet i mężczyzn, które ma na celu przeciwdziałanie dyskryminacji i osiągnięcie faktycznej równości płci. Innymi słowy *jest to strategia, zgodnie z którą problemy i doświadczenia kobiet i mężczyzn stają się integralnym elementem planowania, wdrażania, monitorowania i ewaluacji wszelkiej polityki i programów we wszystkich dziedzinach życia politycznego, ekonomicznego i społecznego tak, aby kobiety i mężczyźni odnosili równe korzyści, a nierówność się nie utrwałała.*
2. W przypadku EFS, polityka równości płci najczęściej będzie realizowana poprzez:

<sup>33</sup> Incorporating Equal Opportunities for Women and Men into All Community Policies and Activities, COM (96) 67, 21.02.1996.

- ‡ projekty zmieniające relacje między kobietami a mężczyznami (np. promocję godzenia życia zawodowego i prywatnego poprzez większe zaangażowanie mężczyzn w wypełnianie obowiązków rodzinnych),
- ‡ projekty promujące równość kobiet i mężczyzn w administracji, edukacji lub sądownictwie (np. szkolenia dla urzędników rządowych z zakresu równości szans, promocja niestereotypowego przekazu w programach nauczania) [Branka, Rawłuszko, Siekiera 2009, s. 8].

Za pomocny kobietom należy uznać fakt przyjęcia w 2006 r. przez Komisję Planu działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn pt. „Europejski Pakt na rzecz Równości Płci”, który zachęca państwa członkowskie do wdrażania w ramach strategii na rzecz wzrostu i zatrudnienia całej serii środków, które pomogą w:

- ‡ pełnej realizacji celów Unii Europejskiej związanych z problematyką równości płci wyszczególnionych w Traktacie,
- ‡ likwidacji różnic pomiędzy mężczyznami i kobietami pod względem zatrudnienia i ochrony socjalnej, przyczyniając się w ten sposób do pełnego wykorzystania produkcyjnego potencjału pracowników,
- ‡ stawieniu czoła wyzwaniom demograficznym, promując większą równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym.

Plan ten wyszczególnia sześć priorytetowych obszarów działań na lata 2006–2010:

1. Wyrównanie niezależności ekonomicznej kobiet i mężczyzn, co wiąże się z realizacją celów lizbońskich na rzecz zatrudnienia, likwidacją różnic w wynagrodzeniach, wspieraniem przedsiębiorczości wśród kobiet.
2. Pogodzenie życia prywatnego z życiem zawodowym.
3. Równe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji.
4. Wykorzenianie wszelkich form przemocy uwarunkowanej płcią.
5. Eliminowanie stereotypów związanych z płcią.
6. Propagowanie równości płci w stosunkach zewnętrznych i polityce rozwoju [*Równość płci...* 2007].

Rok 2007 obwołano Europejskim Rokiem Równych Szans dla Wszystkich – na rzecz sprawiedliwego społeczeństwa; miało to przede wszystkim charakter promocyjny i popularyzacyjny. W 2009 r. odbyły się liczne seminaria i spotkania dedykowane kobietom w zarządzaniu. Zorganizowano też międzynarodowe konferencje naukowe:

- ‡ Women's Leadership Conference April 21–22, 2009 w USA (New York) [[http://www.conference-board.org/pdf\\_free/agendas/B19009.pdf](http://www.conference-board.org/pdf_free/agendas/B19009.pdf)],
- ‡ 11th Global Businesswomen and Leaders Summit – 9.03.2009 (Tajlandia).

Interesującym zagadnieniem na tle powyższych działań wydaje się ich rzeczywista skuteczność dla poprawy sytuacji kobiet. Niestety i na tym polu pojawiają się bariery.

Badań na rzecz kobiet w zarządzaniu nadal brakuje i dopiero rok 2010 może przynieść poprawę sytuacji. Sprzyjającym wydarzeniem w tym obszarze jest powstanie w 2007 r. w Wilnie Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn. Jest to nowa techniczna agencja, mająca wspierać prace Komisji Europejskiej nad pełniejszym wdrażaniem jednej z polityk horyzontalnych UE – gender mainstreaming – włączania polityki równego traktowania do głównego nurtu Wspólnoty<sup>34</sup>. Organizacja prac instytutu wymagała jednak czasu i dopiero w 2009 roku zrekrutowano zespoły do jego dalszych prac merytorycznych. Pierwsze efekty pracy instytutu będą udostępnione ogółowi prawdopodobnie dopiero w 2010 roku. Instytut ma za zadanie: gromadzenie, analizowanie i rozpowszechnianie informacji dotyczących równości płci, łącznie z wynikami badań i dobrymi praktykami przekazanymi instytutowi przez państwa członkowskie, instytucje Wspólnoty, ośrodki badawcze, krajowe organy do spraw równości płci, organizacje pozarządowe, partnerów społecznych itd. Ponadto Instytut będzie opracowywał, analizował, oceniał i rozpowszechniał narzędzia metodologiczne służące wspieraniu włączania problematyki płci do głównego nurtu polityki we wszystkich politykach Wspólnoty i do opierających się na nich polityk krajowych, oraz służące wspieraniu włączania problematyki płci do głównego nurtu polityki przez wszystkie instytucje i organy Wspólnoty. Jednym ze sztandarowych działań będzie prowadzenie badań nad sytuacją w Europie w zakresie równości płci.

Sprzyjającą sytuację dla większego uczestnictwa kobiet w zarządzaniu stworzyła demografia. W perspektywie roku 2030 w Polsce, jak i na świecie, pojawi się poważny problem braków na rynku pracy. Według amerykańskiego biura zarządzania personelem (U.S. Office for Personnel Management) w amerykańskiej gospodarce w najbliższych latach grozi tzw. emerytalne tsunami. W niektórych działach gospodarki już dziś pojawiają się problemy ze znalezieniem osób do pracy. Przykładem obrazującym problem jest sytuacja amerykańskiej służby zdrowia, gdzie aktualnie brakuje około 200 tys. pielęgniarek. Według publikowanych szacunków, do roku 2050 deficyt osób w tym zawodzie wzrośnie aż do 800 tys. [Nelson, 2006]. Podobnie wygląda sytuacja w Unii Europejskiej i w Polsce. Zgodnie z prognozami OECD, jeśli nie nastąpi zmiana polityki odnośnie ustalania wieku emerytalnego, w latach 2000–2050, relacja emerytów do osób pracujących wzrośnie z 38% do około 70%. Przy tak pesymistycznych prognozach jednym z podstawowych działań rządu powinny być decyzje mające

34 *Europejski Instytut...*

na celu wydłużenie wieku osób pracujących i niedopuszczenie do sytuacji wykluczenia z rynku pracy osób w wieku powyżej 50 lat. Kluczowe w tym przypadku są działania zmierzające do przekwalifikowania osób powyżej 50 lat, co umożliwi tej grupie osób pozostanie na rynku pracy. Braki na rynku pracy, zwłaszcza osób bardzo dobrze wykształconych, ułatwią awans kobiet na lepsze stanowiska, również w zarządzaniu.

Współcześnie mamy do czynienia z licznymi zmianami gospodarczo-technologiczno-społecznymi. Pojawia się pytanie, czy mogą one wnieść sytuacje sprzyjające kobietom? Większość badaczy zalicza do nich przede wszystkim globalizację<sup>35</sup>, a uszczegóławiając, globalizację ekonomiczną, rozumianą jako integrację gospodarek narodowych z gospodarką światową poprzez handel, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, dokonywane przez multinarodowe korporacje, krótkookresowe przepływy kapitałowe, międzynarodowe migracje pracowników oraz transfer technologii. Cały świat stał się jednym rynkiem zbytu, a granice narodowe przestały mieć zasadniczy wpływ na działalność przedsiębiorstw [Penc 2007; Okoń-Horodyńska 2009]. Stworzyło to współzależny system ekonomiczny w skali światowej i spowodowało wzrost konkurencji [Kowalczewski, Matwiejczuk 2007, s. 13; Penc 2007, s. 25–26]. Współczesna gospodarka bliska jest chaosu, w efekcie czego niewiele zjawisk i procesów da się przewidzieć [Skrzypek 2009, s. 34]. Turbulentne otoczenie i duże tempo zmian [Krupski 2009; Olszewska 2007, s. 9; Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., s. 7], a także ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy [Weresa 2009; Koczor 2009] utrudniają prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie sukcesów. Rosną wymagania względem przedsiębiorstw, związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem [Chodyński 2007]. Wdrażany jest model gospodarki cyfrowej [Mikuła 2007], opartej na wiedzy, umiędzynarodowionej [Przytuła 2007; Stor 2008]. Starzeją się zasoby ludzkie i następuje szybka dezaktualizacja ich kwalifikacji [Chodyński 2007; Międła 2008, s. 98]. Wszystkie te powyższe zmiany stawiają przed zarządzaniem nowe wyzwania.

Ponadczasowego znaczenia nabrała wiedza i zaawansowane umiejętności, reputacja, autorytet i potencjał intelektualny kadry zarządzającej [Prahald 1999; Skrzypek, 2009 s. 34], a także innowacje [*Podręcznik Oslo*, 2008, s. 30] oraz wykorzystywanie w organizacji talentów [Buckingham, Coffman 2004, 2008]. Wzrosło znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim, w tym jego doskonalenia i rozwoju. Struktura oraz kultura organizacyjna muszą wspierać wzrost wiedzy, innowacyjności i produktywności oraz umożliwiać szybkie dostosowywanie się do zmieniających

35 Na znaczenie globalizacji jako czynnika zmian w gospodarce wskazują autorzy: Gierszewska, Wawrzyniak, s. 14; Hejduk 2006, s. 27; Kowalska-Musiał 2006, s. 3; Piwoni-Krzyszowska 2007, s. 101; Perechuda 2005, s. 56; Pietruszka-Ortyl 2007, s. 55; Fazlagić 2008; Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., s. 7; Kowalczewski, Matwiejczuk 2007, s. 13; Skrzypek 2009, s. 36.



się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji [Brilman 2002, s. 391; Kochański 2007, s. 78]. Nowe strategie biznesowe powinny być oparte na: silnej i trwałej współpracy w obrębie partnerstw sieciowych, trwałej lojalności klientów, wiedzy, kompetencjach pracowników (zwłaszcza menedżerów), ciągłym (ustawicznym) uczeniu się organizacji, fuzjach, aliansach i partnerstwach [Edvisson, Malone 2001, s. 23]. Trendem jest wyszczuplanie i spłaszczanie struktur organizacyjnych, decentralizacja i zmniejszenie znaczenia zależności hierarchicznych. Nowo powstające rozwiązania strukturalne powinny mieć na celu zawężanie działalności do zidentyfikowanych dziedzin kluczowych, opartych na podstawowych kompetencjach przedsiębiorstwa oraz wyszukiwaniu i utrzymywaniu korzystnych związków z partnerami zewnętrznymi [Morawski 2006, s. 81; Piepiora 2008, s. 108–109]. Trzeba odchodzić od klasycznych struktur organizacyjnych opartych na podziale funkcji i podziale władzy (struktur biurokratycznych) i zastępować je strukturami opartymi na projektach, procesach lub sieciach współpracy [Stabryła 2009]. Zdaniem L. Sojki, w gospodarce ery cyfrowej konkurencyjność firm wyznacza nie tyle ich potencjał ekonomiczny, co właśnie zdolność do szybkich zmian i skuteczne pozyskiwanie rosnącej wartości dodanej. Szanse w tym bardzo skomplikowanym procesie mają głównie firmy:

- ‡ oparte na wiedzy, wewnętrznej i zewnętrznej,
- ‡ doskonale elastyczne i szczupłe – zdolne do szybkich inwestycji i dezinvestycji, mało zintegrowane, o niskich kosztach stałych oraz wykorzystujące walory struktur macierzowych,
- ‡ „inteligentne” – mające rozbudowane zasoby intelektualne, a nie materialne, inwestujące w pracowników oraz badania i rozwój, dysponujące wywiadem ekonomicznym, stosujące nowoczesne teorie rozwiązywania innowacyjnych zadań oraz eksploatujące wyrafinowane zintegrowane systemy informatyczne,
- ‡ interkooperatywne – poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, realizujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz strategiczne aliansy z konkurentami w celu budowy kompletnej i pełnej oferty rynkowej, nawet bez całkowitego udziału własnych zasobów [Sojka 2007; Krupa 2009].

W najbliższej przyszłości rosnąć będzie złożoność wiedzy i techniki/technologii, co zwiększy rolę powiązań między firmami i innymi podmiotami jako sposobu na zdobywanie specjalistycznej wiedzy [Podręcznik Oslo 2008, s. 30]. Partnerzy muszą pogodzić się z utratą części niezależności oraz zainwestować we wzajemne relacje [Szpringer 2008, s. 9–10].

W przedsiębiorstwach wirtualnych, gdzie mamy do czynienia z rozproszonymi zespołami wirtualnymi oraz samodzielnymi pracownikami

wiedzy, konieczna będzie pełna akceptacja dla odmienności kulturowej, zróżnicowania i różnych systemów wartości, braku bezpośrednich kontaktów, odmienności systemów religijnych, politycznych, prawnych, społecznych i gospodarczych, różnych godzin pracy w poszczególnych strefach geograficznych czy długookresowych związkach lojalnościowych z klientami i partnerami.

W kontekście wspomnianych powyżej uwarunkowań konieczne jest wykorzystywanie nowych modeli zarządzania, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie wirtualne, zarządzanie talentami, zarządzanie projektowe czy zarządzanie równością i różnorodnością.

Osiągnięcie sukcesów w takich warunkach wymaga od kadry kierowniczej zmiany postaw, kwalifikacji, zachowań i stylu zarządzania. W tym kontekście należałoby ustalić, czy cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności oraz sposób zachowania charakterystyczne dla kobiet, mogą być w tych nowych warunkach sprzyjające i pozwalają na ich większe uczestnictwo w zarządzaniu.

### 2.3. Wewnętrzne determinanty sukcesu kobiet – menedżerów

Badania związane z zagadnieniem płci w organizacji i zarządzaniu rozpoczęły się już w latach siedemdziesiątych, a ich liczba znacznie wzrosła z końcem lat osiemdziesiątych<sup>36</sup>. Początkowo koncentrowały się one głównie na identyfikacji różnic w kompetencjach i stylach kierowania kobiet i mężczyzn, a dopiero w późniejszym okresie zastosowano podejście zasobowe, co pozwoliło poszukiwać wyjątkowych naturalnych atutów, które mogliby wnieść do zarządzania organizacją, zarówno mężczyźni, jak i kobiety [Gilligan 1982; Marshall 1984].

Zbadaniu różnic występujących między kobietami i mężczyznami pełniącymi funkcje kierownicze poświęcono wiele czasu. Jedni badacze twierdzą, że różnice takie istnieją, inni zaś, że są one efektem oceny społecznej, uwarunkowanej stereotypami, a nie rezultatem faktycznego zachowania się kobiet.

Jedni badacze wyznają pogląd, iż nie udało się stwierdzić istotnych różnic w zakresie czynników sukcesu menedżera, osobnych dla kobiet i mężczyzn [Ragins, Lee, Alvares, Muldrow, Bayton – cyt. za: Strykowska 1995, s. 39]. Inna grupa takie różnice dostrzega i uważa, iż dokonująca się ewolucja zarządzania w kierunku większej wrażliwości, integracji, współpracy i komunikacji stworzy większe szanse kobietom [Ogger,

36 Marshall 1984; Walby 1990; Handy 1994; Cockburn 1991; Mills, Tancred 1992; Savage, Witz 1992; MacEwen Scott 1994; Reskin, Padavic 1994; Handy 1994; Due Billing, Alvesson 1994; Davidson, Burke 1994, 2000; Itzin, Newman 1995; Wilson 1995, 2000, 2003; Collinson, Hearn 1996; Oerton 1996; Alvesson, Due Billing 1997; Rantalaiho, Heiskanen 1997; Halford, Leonard 2001; Aaltio, Mills 2002; Ely, Scully, Foldy 2003; Powell, Graves 2003; Mills, Mills, 2004; Broadbridge, Hearn 2008].

Hausman, Goleman, Strykowska, Pływaczewska]. Charakterystyczny jest niedosyt badań w obszarze sprawności zarządzania kobiet, tym bardziej warto przyjrzeć się poglądom prezentowanym przez autorów.

Na podstawie wyników badań, przeprowadzonych za pomocą wywiadów bezpośrednich na reprezentatywnej grupie 1005 osób w 2007 roku, kobiety osiągają sukces dzięki takim cechom jak: dobre wykształcenie (56%), ambicja (51%), inteligencja i pracowitość (48%), zaradność (37%), upór i konsekwencja w działaniu (27%) [Dobosiewicz 2006].

Kobiety częściej ukierunkowane są na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń [Powell 2003; Lisowska, Bliss, Polutnik, Lavelle 2000; Bliss, Polutnik, Lisowska 2003].

Kobiety za najważniejsze czynniki, które pozwalały im osiągać sukcesy, w większym stopniu niż mężczyznom, uznały: wiedzę, wykształcenie, zdolności, cechy psychologiczne, otwarcie na klienta, ciężką pracę i styl zarządzania. Mężczyźni zaś wskazali, w większym stopniu niż kobiety, na: skuteczność, motywację, jasne uświadomienie celów z konkretnym terminem realizacji i utożsamianie się z firmą. W efekcie badań udało się ustalić, że kobiety w stosunku do mężczyzn mają większe umiejętności doprowadzania spraw do końca, bardziej się angażują, lepiej współpracują, są bardziej komunikatywne, preferują demokratyczny styl zarządzania i większą wytrwałość. Natomiast mężczyźni mają większą umiejętność podejmowania decyzji [Kupczyk, *Kobiety...*, 2009]. Według danych Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, firmy prowadzone przez kobiety są bardziej stabilne, a same kobiety jako przedsiębiorcy bardziej rozważne niż mężczyźni.

Poddając badaniu czynniki sukcesów kobiet, wymagany jest ich podział na mniejsze, jednorodne grupy. Zabieg ten jest niezbędny, bowiem czynniki te są bardzo liczne, a ich pełen ogląd mógłby spowodować brak klarowności. W tej części opracowania akcent zostanie położony na wewnętrzne czynniki sukcesu, nawiązujące do cech jakościowych kobiecego potencjału, czyli cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności oraz stylu zarządzania.

#### **2.4. Psychologiczne wyznaczniki sukcesów kobiet w zarządzaniu**

Literatura dotycząca obszaru psychologii podkreśla dużą istotność cech psychologicznych, w tym osobowości menedżera mającą wpływ na funkcjonowanie i powodzenie firmy. Należy jednak wziąć pod uwagę, że „bazowy typ osobowości” określa jedynie potencjalne ukierunkowanie, z jakim człowiek „wchodzi” w interakcję z otoczeniem. Badania

psychologiczne to zawsze jedynie próba empirycznego określenia wzorców interakcji, na którą składają się różne typy osobowości, konstelacje warunków sytuacyjnych, zadań, kontekstu organizacyjnego, „siła nacisku” z różnych stron. Potencjał osobowościowy może zostać rozbity, stłumiony lub wzmocniony na skutek opisywanych tu oddziaływań, zatem bazowy typ osobowości określa raczej styl i organizację zachowania niż jego dokładny przebieg [Nosal 1997]. Międzynarodowe badania zaowocowały tezą postawioną przez John’a, która mówi, że każdą osobowość można opisać w formie pięciu dwubiegunowych wymiarów: emocjonalna stabilność – neurotyczność, ekstrawersja – introwersja, sumienność – chaotyczność, otwartość na doświadczenie – zamknięcie na doświadczenie, ugodowość – nieustępliwość [za: Nosal 1997]. Jest to tzw. model „Wielkiej Piątki”. Pozwala on poszukiwać związku między cechami osobowości a efektywnością działania. Opracowania Dudka i Wichrowskiego potwierdzają, że wymiary „Wielkiej Piątki” są istotnymi predyktorami powodzenia w pracy [2001]. Wykorzystanie tej klasyfikacji znacznie ułatwia spojrzenie na profile menedżerów, choć nie należy zapominać, że cechy osobowości mają tylko do pewnego stopnia uwarunkowania biologiczne (zakres wpływu genetyki na ludzką osobowość określa się w badaniach na 41–61%). Analizując uwarunkowania genetyczne, którym autorzy przypisują wiodącą rolę w determinacji różnic osobowościowych między płciami, można przyjąć, iż: *skłonności mózgu dorosłego mężczyzny wyrażają się w silnej motywacji, współzawodnictwie, koncentracji na jednym celu, podejmowaniu ryzyka, agresji, zainteresowaniu dominacją, hierarchią i sprawami władzy, w ciągłym mierzeniu i porównywaniu sukcesu, w obsesji wygrywania*. Dla przeciętnej kobiety wszystko to ma mniejsze znaczenie, są one bardziej zainteresowane własną tożsamością i związkami z innymi ludźmi. Dla mężczyzn sukces, agresja, dominacja, pozycja i współzawodnictwo częściej ogniskują się w pieniądzech. U kobiet natomiast motywacje finansowe nie odgrywają roli decydującej [Szymborski 2005, s. 78–80]. Badania firm prowadzonych przez kobiety pozwoliły zaobserwować dobre stosunki panujące między pracodawcami a pracownikami wyrażające się m.in. w braku drobiazgowych przepisów, układów hierarchicznych. Kobiety – szefowe intuicyjnie wyczuwają, którzy z jej pracowników potrzebują wsparcia w sprawach osobistych, i według filozofii sprawdzonej w wychowaniu dzieci, zachęcają, stymulują, wspierają i w końcu obdarzają zaufaniem pracowników. Przedsiębiorczynie intuicyjnie kierują swoimi przedsiębiorstwami na zasadach ekonomiki gospodarstwa domowego.

Kobiety są zdecydowanie bardziej wrażliwe niż mężczyźni, co ma zdecydowanie podłoże kulturowe [Lisowska 2009, s. 77]. Zdaniem Helen

Fisher, kobiety cechują się myśleniem kontekstowym, dostrzegają zagadnienie i aspekty w znacznie szerszym zakresie niż mężczyźni. W rezultacie kobiety podejmując decyzje, rozważają większą ilość aspektów oraz umieją zaproponować większą ilość ewentualnych rozwiązań. Sposób, w jaki myślą kobiety, można nazwać sieciowym [Fisher 2003]. Aby dostosować się do szybko zmieniającego się otoczenia niezbędne są osoby posiadające umiejętność gromadzenia, przetwarzania i przyswajania dużej ilości informacji, dostrzegania i wartościowania różnic i wielostronnych powiązań między różnymi koncepcjami, przewidywania różnych kierunków rozwoju, intuicyjnego podejmowania decyzji, radzenia sobie w niejednoznacznych trudnych sytuacjach, tworzenia strategicznych planów długookresowych, przewidywania różnorodnych konsekwencji, przygotowywania opcji rezerwowych i ujmowania zagadnień biznesowych w szerokim kontekście społecznym. Wszystkie te cechy i umiejętności charakteryzują myślenie sieciowe, ale też i kobiety [Fisher 2003, s. 50–51].

Zachodzące współcześnie zmiany w światowej gospodarce, takie jak globalizacja i informatyzacja, wymuszają na menedżerach podejmowanie decyzji z uwzględnieniem coraz większej liczby czynników. Te nowe uwarunkowania powinny dać kobietom przewagę, bowiem ten obszar jest ich mocną stroną. *Siłą kobiety, a zarazem jej słabością, jest zdolność dostrzegania ludzkiego wymiaru decyzji dotyczącej interesów. Jej umysł jest wrażliwy na ludzkie i moralne aspekty, mający większą łatwość łączenia tych czynników (...) sprawia, że podjęcie decyzji jest dla niej czymś znacznie bardziej skomplikowanym niż dla mężczyzny, który odwołuje się częściej do metod opartych na obliczeniach, regułach i dedukcji. Kobiety widzą, słyszą i odczuwają więcej, a to, co widzą, słyszą i odczuwają, więcej dla nich znaczy.* Dla mężczyzny podejmowanie decyzji to dość prosta sprawa, ponieważ obce są im ludzkie i osobiste aspekty wyboru [Moir, Jessel, 1998 s. 240].

Zdaniem psychologa i psychiatry Simon Baron-Cohen z brytyjskiego Cambridge University, istnieją dwa zasadniczo odmienne typy ludzkiej osobowości, bardzo nierównomiernie reprezentowane przez kobiety i mężczyzn. Jedna z nich określana jest jako osobowość systematyzująca (typ S), a druga jako osobowość empatyczna (typ E). Bardzo rzadko występują wśród ludzi czyste typy – kobiety są przeważnie bardziej empatyczne, mężczyźni zaś bardziej systematyzujący. Różnice te pojawiają się tuż po urodzeniu, a zatem nie mogą być efektem odmiennego wychowania dzieci różnej płci [Szymborski 2005]. Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze zdecydowanie częściej niż mężczyźni wykorzystują w zarządzaniu inteligencję emocjonalną i empatię. Wielu badaczy uważa, że są to kluczowe umiejętności współczesnego menedżera [Goleman 1999; Goleman, Boyatzis, McKee 2002]. Empatia sprawia, że są zdolne do

bezproblemowego współżycia z bardzo zróżnicowanymi grupami społecznymi [Pietrasiński 1977]. Nie wszyscy jednak wyrażają taki pogląd. Istnieją badania, które podważają tezę, że kobiety charakteryzują się empatią wobec wszystkich. Zdaniem Pinker kobiety odczuwają empatię wobec osób sobie najbliższych takich jak rodzina czy przyjaciele [Pinker 2005, s. 489]. Większość autorów jest jednak zgodna, że cechą charakterystyczną zarządzania przez kobiety jest dbałość o kontakty międzyludzkie i otwartość na różnorodność [Parsloe, Wray 2002; Kupczyk 2006]. Są to kluczowe kwalifikacje, niezbędne w przypadku zarządzania organizacjami, zwłaszcza międzynarodowymi.

Kobieta – menedżer ma przewagę dzięki swym interpersonalnym zdolnościom. Zachęca swych pracowników do angażowania się w sprawę przedsiębiorstwa, chętnie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej pracy i uczyć umiejętności czerpania z niej satysfakcji. Kobiety wdrażają tym sposobem mentoring/coaching, który przejawia się takimi cechami, jak: wzajemne zaufanie, pomoc w rozwijaniu umiejętności personelu, nacisk na słuchanie i pytanie, a nie na instruowanie i ograniczanie, jasne określanie celów i ról, nieformalna wymiana informacji, doradztwo [Parsloe, Wray 2002, s. 78–79].

Zdecydowanie więcej kobiet – menedżerów niż mężczyzn ma wysokie poczucie wewnętrznej kontroli w środowisku organizacji w której pracują. Oznacza to, że kobiety częściej niż mężczyźni czują i wierzą, że są sprawcami zmian i częściej to czynią [Porzuczek, Danaj 1998]. Te cechy psychologiczne w przyszłości znacznie ułatwią kobietom sukcesy zawodowe [Goleman 1999; Pinker 2005; Goleman, Boyatzis 2009].

Obserwując partnerski sposób zarządzania reprezentowany przez kobiety, można dojść do przekonania, że stylu kobiecego nie można się nauczyć, że wynika on z naturalnych predyspozycji większości kobiet, miejsca w rodzinie, jakie wyznaczyła im biologia i kultura. Kobieta wie, że to głównie ona odpowiedzialna jest za atmosferę domową. Dziś biuro jest dla większości pracowników miejscem, gdzie spędzają więcej czasu niż w domu i dlatego zapewnienie im dobrej atmosfery jest jednym z ważniejszych elementów motywujących do pracy [Wiśniewska–Szalek 2007, s. 208].

W opinii Iwony Majewskiej–Opiełki zdecydowane znaczenie w zarządzaniu i przewodzeniu innym ma intuicja. Jest to cecha, której posiadanie od dawna przypisywane jest kobietom [1998]. Jako menedżerowie kobiety częściej kierują się intuicją, która pozwala im wspomagać pracowników w ich problemach osobistych.

Odmienne jest również sposób bycia kobiet i mężczyzn w pracy. Dla wielu mężczyzn każde spotkanie to konfrontacja, w której są zwycięzcy i przegrani, a kobiety *wolą dzielić się niż ścierać, łagodzić niż walczyć* [Moir,

Jessel 1993, s. 246]. Kobiety mają odmienny stosunek do reguł, zespołów i celów. Szybciej dostosowują się do zmian w otoczeniu, które potrafią również szybciej przewidzieć [Wiśniewska-Szałek 2007, s. 208]. Z badań przeprowadzonych przez E. Lisowską wynika, że kobietom w mniejszym stopniu niż mężczyznom przeszkadza nadmierna biurokracja czy konieczność dostosowania się do zmian w przepisach [2006].

Kobiety nie przywiązują większej wagi do formalnych przejawów władzy, co sprzyja porozumiewaniu się i dodaje podwładnym odwagi do dzielenia się zarówno problemami, jak i pomysłami [Majewska-Opiełka 2000, s. 377].

Podsumowując rozważania na temat cech psychologicznych kobiet w zarządzaniu, należy stwierdzić, po analizie pożądanых cech współczesnego menedżera, iż nadchodząca przyszłość będzie im sprzyjała. Czy jednak stereotypy na temat kobiet pozwolą w pełni wykorzystać ich naturalne talenty? Czas pokaże. Z pewnością należy podjąć liczne badania (których w obszarze zarządzania przez kobiety jest wciąż za mało), by diagnozować sytuację i poszukiwać możliwości szerszego wykorzystania potencjału kobiet w zarządzaniu.

## **2.5. Wiedza i umiejętności jako czynniki sukcesów kobiet w zarządzaniu**

Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii i przekształcanie się gospodarki w cyfrową i opartą na wiedzy spowodowały znaczny wzrost wymagań kwalifikacyjnych względem menedżerów. Nastąpił wzrost znaczenia kształcenia ustawicznego, które stało się kluczowym czynnikiem sukcesu zawodowego i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Za niezbędny uznaje się nieustanny proces dopasowywania kwalifikacji do rzeczywistych potrzeb, co wymaga monitorowania rynku, dokonujących się zmian, trendów rozwojowych i prognoz. Powinien to być proces ciągły, bowiem tempo dezaktualizacji wiedzy jest ogromne. Dotyka ono szczególnie nowych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych. Szacuje się obecnie, że w Europie brakuje ponad 2 mln, a w USA ponad milion specjalistów w tych dziedzinach. Jest to szansa dla kobiet na szybszy awans kierowniczy. Kobiety są postrzegane jako ambitniejsze i lepiej wykształcone<sup>37</sup>. Zapewne jest to związane z ograniczeniami, jakie stawia przed nimi rynek pracy. Kobiety częściej uczestniczą w kształceniu,

37 Na bardzo duże znaczenie gruntownego wykształcenia dla sukcesu kierowniczego wskazuje wielu autorów [Penc 2005, s. 62; Rakowska 2008, s. 95].

w tym ustawicznym, bardziej doceniając wagę wiedzy<sup>38</sup> i umiejętności<sup>39</sup>. To z pewnością da im przewagę w rozwijającej się obecnie w Polsce gospodarce opartej na wiedzy. Menedżer powinien mieć talenty uczenia się i rozwijania innych, być skutecznym coachem i mentorem procesów szkoleniowych i innowacyjnych<sup>40</sup>. Powinien promować wiedzę i rozumienie oparte na myśleniu, kojarzeniu faktów oraz preferować raczej rozumienie świata niż jego opisywanie<sup>41</sup>.

Kobiety pełniące funkcje kierownicze zdecydowanie częściej dzielą się wiedzą z pracownikami niż mężczyźni [Rubin 1997; Broł, Kosior 2004]. To kolejny atut w gospodarce opartej na wiedzy. Pozwoli on szybciej rozwijać kobietom zasoby ludzkie i budować kapitał intelektualny swoich organizacji. Za niezbędne cechy charakteryzujące menedżera w organizacjach opartych na wiedzy uznano między innymi zrozumienie wpływu wiedzy na sukcesy przedsiębiorstwa oraz styl kierowania oparty na partnerstwie i zaufaniu [Jadwiga 2008, s. 161.]. Trudno sobie wyobrazić współpracę, dzielenie się wiedzą i kreatywnymi pomysłami bez wiarygodności, zaufania, otwartości i poczucia bezpieczeństwa<sup>42</sup>. Kobiety budzą większe zaufanie i potrafią lepiej stworzyć środowisko pracy, w którym dobrze czują się i pracują pracownicy wiedzy. Kobiety są bardzo utalentowane w zakresie kooperacji, integrowania ludzi, budowania dobrych relacji w zespole, elastycznego dostosowywania się do zachodzących zmian oraz radzenia sobie z porażkami [Ben-Joseph, Gundry 1998, s. 59]. Można zatem przypuszczać, iż jeśli tylko dostaną taką szansę, to świetnie będą sobie dawać radę na najwyższych stanowiskach kierowniczych. Tam właśnie, co potwierdzają badania, potrzebna jest większa koncentracja na współpracę, partnerstwo i pracę zespołową oraz koncepcyjne myślenie [Nicels 1995, s. 342].

Ważne są także inne powszechnie obserwowane umiejętności, które powinny pomóc kobietom w osiągnięciu sukcesu w zarządzaniu, a które obejmują: dążenie do zapewnienia harmonijnych stosunków międzyludzkich, umiejętność znoszenia dwuznacznych sytuacji, zdolności adaptacyjne i elastyczność. Przewaga kobiet nad mężczyznami występuje rów-

38 Wyniki badań poniższych autorów potwierdzają prezentowany w licznej literaturze przedmiotu pogląd o znaczącym wpływie wiedzy na sprawność kierowniczą [Sandwith 1993; Nosal, Piskorz 1996; Waitley 1995; Adamiec, Kożuszniak 1996; Henderson, Anderson 1995; Griffin 1996; Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997; Borkowska, Bohdziewicz 1998; Tucker 1996; Grudzewski, Hejduk 2000; Poczowski 2002; Nogalski, Śniadecki 1998; Chełpa 2003; Walkowiak 2004, 2006; Koźmiński 2004; Sitko-Lutek 2005, s. 261, 2006; Penc 2005, s. 6; Gableta 2006; Morawski 2006; Kupczyk 2002, 2006; Witkowski, Listwan 2008; Wójcik 2009; Costina 2009, Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009].

39 Na kluczowe znaczenie umiejętności jako czynnika sukcesu kadry kierowniczej wskazują autorzy: Katz, Kahn 1979; Listwan 1986; Jamroga 1989; Biczynski, Miedziński 1991; Witkowski 1995; Armstrong 1996; Goleman 1999; Poczowski, Miś 2000; Janowska 2002; Rakowska, Sitko-Lutek 2000, 2006; Bartkowiak 2002; Chełpa 2003; Kupczyk 2002, 2006.

40 Buckingham, Clifton 2003; Sajkiewicz 2008, s. 85.

41 Rakowska 2009

42 Kuc 2003; Fleming 2006, Jadwiga 2008, Grudzewski, Hejduk, Sankowska 2008; Juchnowicz 2009.



nież pod względem pamięci, sprytu, umiejętności udawania, zdolności do współczucia, cierpliwości i schludności [Moir, Jessel 1993, s. 22].

Polskiej gospodarki nie można jeszcze uznać za funkcjonującą w oparciu o wiedzę; pod tym względem zajmuje ona ostatnie miejsce wśród ośmiu krajów transformacji systemowej, które weszły do Unii Europejskiej [Piech 2004, s. 3–60]. W Rankingu „Knowledge Economy Index” 2008 Polska zajęła 36 miejsce na 140 państw. Lepsze miejsca zajęły takie państwa, jak Estonia (21), Węgry (28) czy Czechy (29)<sup>43</sup>. Uczestnictwo w kształceniu ustawicznym naszych obywateli jest niższe niż krajów wysoko rozwiniętych Unii Europejskiej i wyniosło w 2006 r. zaledwie 4,7%. Znacznie lepsze wyniki mają takie kraje, jak: Dania (29,2%), Wielka Brytania (26,6%) czy Finlandia (23,1%). Średnia do całej Unii Europejskiej w 2006 r. wyniosła 9,6%, a w 2010 ma osiągnąć wysokość 12,5%. Dystans dzielący w tym zakresie Polskę w stosunku do krajów Unii Europejskiej wydaje się w najbliższych latach nie do pokonania. Sytuacja ta może wspomóc kobiety na drodze do najwyższych stanowisk, jeśli tylko zdecydują się częściej uczestniczyć w kształceniu ustawicznym. Rozwój kompetencji kobiet powinien odbywać się w kierunku: nowych technologii, w szczególności IT, trendów i zmian pozwalających przygotować się do dokonujących się zmian i wykorzystywania szans, czynników efektywności, odkrycia własnych mocnych stron i talentów i wzmacniania poczucia własnej wartości, prowadzenia firmy w warunkach globalnych i zmian w zarządzaniu, w tym zasobami ludzkimi.

## 2.6. Kobięcy styl zarządzania

Liczni specjaliści zgodnie twierdzą, że kobiecego stylu zarządzania lepiej pasuje do współczesnych uwarunkowań i nowoczesnej formy przedsiębiorstw niż męski [Vinnicombe, Colwill 1999, 2006; Rosener 2003, s. 349–352, Lisowska 2009]. Zdaniem J. B. Rosener kobiety charakteryzują się interaktywnym stylem kierowania, zgodnym z ich życiowym doświadczeniem, cechującym się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Mężczyźni zaś preferują styl nakazowo–kontrolujący, autorytarny [por. Rosener 2003, s. 349–352].

Większość autorów uznaje, że kobiety i mężczyźni mogą osiągać porównywalną skuteczność w zarządzaniu. Obie płcie wykorzystują zarówno autokratyczny, jak i demokratyczny styl zarządzania. Kobiety jednak częściej stosują styl demokratyczny [Rubin 1997; Lisowska, Bliss, Polutnik, Lavelle 2000; Powell 2003; Bliss, Polutnik, Lisowska 2003; Broł, Kosior 2004], bardziej nastawiony na współuczestnictwo niż na wydawanie poleceń, a autorytarnie zarządzają głównie tam, gdzie trzeba wprowadzić

43 Knowledge Economy Index – KEI, Knowledge Index – KI 2008.

dzać normy [Wiśniewska-Szałek 2007, s. 207]. Kobięcy styl zarządzania cechują: partnerskie relacje z podwładnymi, nastawienie na kompromis i mediacje, myślenie w kategoriach dobra ludzi, rzeczowość i skuteczność, gdzie granicą jest kompromis, nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne, wysoka inteligencja emocjonalna, łatwość w motywowaniu podwładnych, łatwość w dzieleniu się wiedzą przez mentoring i coaching, współdziałanie i praca zespołowa, demokracja oparta na współuczestnictwie [Rubin 2004]. Podobne poglądy prezentuje Helen Fisher, według której kobiety mają tendencję do myślenia kontekstowego, holistycznego. Widzą zagadnienia szerzej niż szefowie płci męskiej, przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę więcej danych, czynników i opcji, dostrzegają więcej sposobów działania, preferują myślenie sieciowe [Fisher 2003].

Według Tomasa Petera, kobiety lepiej nadają się na współczesnych liderów niż mężczyźni, ponieważ są bardziej zdecydowane i łatwiej zdobywają zaufanie niż mężczyźni. Według niego, kobiety są też lepszymi sprzedawcami (dzięki wysokiej umiejętności komunikowania się) i inwestorami (dzięki rozważnemu podejmowaniu decyzji). Częściej kształcą się i są otwarte na zmiany. Kobiety posiadają więcej cech przypisywanych liderowi transformacji, czyli teoretycznie powinny częściej zajmować stanowiska kierownicze niż mężczyźni [Kandola 2004]. Przywiązują mniejszą wagę do hierarchii, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują, ale przede wszystkim budują swój sukces, opierając się na wspólnym dążeniu do celu. Określa się to stylem zarządzania opartym na twórczym przywództwie, który daje pracownikom większą swobodę w podejmowaniu działań i decyzji. Jest to szansa dla kobiet, ponieważ posiadają zasoby, dzięki którym mogą lepiej i bez rezygnacji z naturalnych aspektów swojej osobowości odnosić sukcesy, pełniąc funkcje kierownicze [Wiśniewska-Szałek 2007, s. 208]. Brol, Kosior i Rubin uważają, że kobięcy styl zarządzania można określić mianem zarządzania przez „miłość”. Kobięce zarządzanie opiera się na partnerskich relacjach przełożonego z podwładnymi, myśleniu w kategoriach dobra ludzi, nastawione na kompromis i mediację, kładzie się duży nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne. Kobięcy styl zarządzania wykorzystuje inteligencję emocjonalną, aby skutecznie motywować i efektywnie współdziałać i pracować w zespołach [Rubin 1997; Brol, Kosior 2004]. Kobiety zdecydowanie rzadziej uczestniczą w przepychankach i rywalizacji o władzę, wpływy i dominację w organizacji. Kobiety zarządzają poprzez kooperację i współpracę oraz partnerskie traktowanie ludzi w zespole [Oppermann, Weber 2000].

Współczesna gospodarka wymaga „zarządzania opartego na wiedzy”, jak to określił P. Drucker [Edersheim 2009], stąd wykorzystywanie

wiedzy stało się kluczowe, ale bez właściwych cech psychologicznych menedżerów procesu tego nie udaje się przeprowadzić w sposób optymalny. Potwierdzają to badania. Zapytano Dyrektorów Generalnych (CEO's – Chief Executive Officers) o określenie najbardziej pożądanых cech wśród nowo przyjmowanych pracowników na stanowiska kierownicze średniego szczebla w branżach technicznych i okazało się, że umiejętności techniczne ledwo zaliczyły się do pierwszej dziesiątki. Etyczność i moralność znalazły się na szczycie listy, krytyczne myślenie, umiejętność rozwiązywania problemów, współpraca, praca zespołowa, ustna i pisemna komunikacja, zarządzanie relacjami z klientem. Dyrektorzy generalni podkreślają wyraźnie, że zależy im na charakterze pracownika, intelekcie i kompetencjach społecznych bardziej niż na technicznej specjalizacji. To nie oznacza, że kandydaci nie muszą mieć zdolności technicznych, ale poziom takiej wiedzy nie jest najważniejszy [Preston 2008].

Uważa się, że kobiety będą zajmować coraz więcej stanowisk kierowniczych ze względu na prognozy, mówiące o tym, że w przyszłości coraz bardziej liczyć się będzie wrażliwość w zarządzaniu. Kobiety, zgodnie ze swoją naturą i wrodzoną potrzebą specjalizacji, posiadają tę wrażliwość w dużo większym stopniu niż mężczyźni. Kobiety potrafią lepiej stworzyć otoczenie, w którym kwitnie kreatywność i innowacyjność [Ogger 1994, s. 258].

Współcześnie szanse na przetrwanie i powodzenie mają te organizacje, które wdrożą model gospodarki opartej na wiedzy, uelastyczną swoje struktury, zmienią sposób zarządzania i postawią na kapitał ludzki, w tym na jego talenty, wiedzę, umiejętności, motywację, kreatywność i współpracę. Jak pokazują badania, te obszary to mocne strony kobiet [Lisowska 2009].

Wielu badaczy, a wśród nich Rosener i Fisher, zauważyło, że o sukcesie kobiet w zarządzaniu decyduje to, że kobiety raczej łączą niż szeregują pracowników, stosują styl kierowania o oparty na współdziałaniu, dzielą się informacjami i wiedzą, używają i doceniają intuicję, są racjonalne. Ogromne znaczenie ma również kobieca elastyczność w dostosowywaniu się do zachodzących zmian, tolerancja i zrozumienie dla różnic kulturowych i odmienności oraz umiejętność improwizacji [Rosener 1995; Fisher 2003].

Analiza modelu kwalifikacyjnego kobiety – menedżera opisywanego w literaturze przedmiotu pozwala postawić tezę, że jest on zbliżony z sformułowanym przez badaczy postulatywnym modelem menedżera globalnego:

- ‡ podstawą jego decyzji staje się wiedza i rozumienie oparte na myśleniu, kojarzeniu faktów, stosowanie własnego stylu porządkowania oraz odwoływanie się do intuicji<sup>44</sup>,

---

44 Bolesta–Kukuła 2003, s. 177.

- ♀ ma świadomość różnic kulturowych (kultura organizacyjna, narodowa, mentalnościowa), wrażliwość na nie i umiejętność dostosowania się do nich, kulturowa inteligencja, kulturowa płynność i otwartość<sup>45</sup>,
- ♀ dostosowuje się do zmian i często zmieniających się warunków, lider zmian w kulturze pracy<sup>46</sup>,
- ♀ posiada kompetencje związane z uczeniem się, elastyczne podejście do kompetencji<sup>47</sup>.

Posiada on także:

- ♀ umiejętność myślenia w skali międzynarodowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi<sup>48</sup>,
- ♀ umiejętność zarządzania różnorodnością<sup>49</sup>,
- ♀ umiejętność zachowania swojej tożsamości przy przejmowaniu do organizacji z innych kultur tego, co może być przydatne<sup>50</sup>,
- ♀ umiejętności współpracy, budowania sieci powiązań oraz „zdolności maksymalizowania liczby relacji z innymi uczestnikami sieci”<sup>51</sup>,
- ♀ umiejętność określania znaczenia aktywów niematerialnych<sup>52</sup>,
- ♀ zdolność podejmowania decyzji w warunkach intensywnego działania wielu skomplikowanych i różnorodnych czynników<sup>53</sup>.

Podsumowując rozważania nad kobiecym stylem zarządzania, można prognozować, iż świetnie powinien się on sprawdzać we współczesnych i przyszłych warunkach gospodarowania.

---

45 May 1997; Prahalad 1998; Poczrowski 2002; Zawislak 2003; Earley, Ang, 2003; Walkowiak 2004; Early, Randall 2004; Reeves, McBain 2004; Fleming 2006; Jadwiga 2008, s. 160, Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009.

46 Kośla-Wójcik, 2005, s. 12, Jadwiga 2008, s. 160.

47 Hodgkinson, Sparrow 2002, s. 195; Rakowska 2008, s. 95

48 Jadwiga 2008, s. 160.

49 Penc 2000, s. 164; Szulański 2003; Jadwiga 2008, s. 160.

50 Penc 2000, s. 164

51 Zawislak 2003, Bartlett, Ghosal 2003, Kośla-Wójcik 2005, s. 12.

52 Zawislak 2003.

53 May 1997; Karpowicz, Szaban, Wawrzyniak 1998; Welch 2005; Kupczyk 2006; Wójcik 2009.

## **ROZDZIAŁ III**

### **SYTUACJA KOBIEC W ZARZĄDZANIU**

#### **– WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH**

#### **3.1. Problemy badawcze, tezy, hipotezy, metodyka**

Jako cele na wszystkich etapach wdrażania funduszy strukturalnych, Unia Europejska wskazuje zniesienie nierówności oraz zwalczanie wszelkich przejawów dyskryminacji, w tym m.in. ze względu na płeć. Zasada równości kobiet i mężczyzn jest jedną z horyzontalnych zasad polityk UE, zgodnie z zapisami Traktatu Amsterdamskiego art. 2 i 3. Zobowiązanie państw członkowskich do eliminowania wszelkich nierówności oraz promowania równości pomiędzy kobietami a mężczyznami wyraża się także w programach realizowanych z udziałem funduszy strukturalnych. Zapisy rozporządzeń na lata 2007–2013, zarówno rozporządzenia ogólnego (rozporządzenie nr 1083/2006/WE), jak i rozporządzenia w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego (rozporządzenie nr 1081/2006/WE), zobowiązują państwa członkowskie do przestrzegania zasady równości szans kobiet i mężczyzn oraz włączania tej zasady w główny nurt polityk. Rzeczywistość jest jednak daleka od oczekiwań. W dalszym ciągu kobiety są dyskryminowane, szczególnie w zarządzaniu, co znacznie utrudnia ich równoprawny udział w życiu gospodarczym i społecznym.

Zasadna wydaje się być teza, że potencjał kobiet w zarządzaniu nie jest w pełni wykorzystywany.

Wciąż trwa dyskusja dotycząca sposobów poprawy sytuacji kobiet, co nie zmienia faktu zdecydowanej dominacji mężczyzn na obszarach związanych z zarządzaniem i utrudnionego dostępu kobiet do stanowisk kierowniczych. W tym kontekście zarysowały się cele planowanego postępowania badawczego.

Celem głównym była identyfikacja i diagnoza sytuacji kobiet w zarządzaniu i czynników ich sukcesów.

Cele szczegółowe koncentrowały się na:

- ‡ zdefiniowaniu pojęcia sukcesu zawodowego menedżera – kobiety,
- ‡ ustaleniu różnic w opiniach kobiet pełniących funkcje kierownicze średniego i wyższego szczebla na temat ich sytuacji w zarządzaniu i czynników ich sukcesów,
- ‡ sformułowaniu zaleceń dotyczących poprawy sytuacji kobiet w zarządzaniu oraz doskonalenia ich kwalifikacji i sposobu działania w celu podniesienia ich sprawności.

Sformułowano problemy badawcze, planowanej eksploracji empirycznej, które przybrały postać następujących pytań:

1. Jak kobiety pełniące funkcje kierownicze oceniają obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności?
2. Czy i jakie istnieją obecnie bariery utrudniające karierę kierowniczą kobiet?
3. Co jest przyczyną tego, iż kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują?
4. Jaki jest wpływ przedsiębiorczości kobiet i ich udziału w zarządzaniu na rozwój regionów?
5. Jak definiowane jest przez kobiety – menedżerów pojęcie sukcesu zawodowego kadry kierowniczej?
6. Jakie są czynniki sukcesu zawodowego kobiet pełniących funkcje kierownicze?
7. Jaki jest wpływ cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności i sposobu działania na sukcesy zawodowe kobiet pełniących funkcje kierownicze?
8. Jaka jest „recepta” na sukces w zarządzaniu – kluczowe determinanty?
9. Jakie są kierunki i zakres koniecznych zmian (w kontekście współczesnych potrzeb) w modelu kwalifikacyjnym i sposobie działania kobiet pełniących funkcje kierownicze?

W badaniach przyjęto następujące hipotezy:

1. Współcześnie w dalszym ciągu istnieje dominacja mężczyzn na obszarach związanych z zarządzaniem.
2. Kobiety są dyskryminowane w zarządzaniu i istnieją bariery, które utrudniają im karierę kierowniczą.
3. Kobiety odmiennie definiują sukces zawodowy menedżera, kładąc mocniejszy akcent na satysfakcję z pracy, własne plany i zachowanie równowagi pomiędzy wszystkimi sferami życia.

4. Dotychczas realizacja zasady równości szans w projektach współfinansowanych z Unii Europejskiej jest niewystarczająca i mimo absorpcji tak licznych środków w okresie 2004–2006 sytuacja kobiet, szczególnie w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie.
5. Istnieją czynniki, które warunkują sukces zawodowy kobiet pełniących stanowiska kierownicze i dadzą się one rozpoznać i opisać.
6. Istnieją różnice w opiniach kobiet pełniących funkcje kierownicze średniego i wyższego szczebla na temat ich sytuacji w zarządzaniu i czynników ich sukcesów.

Pierwsza część postępowania badawczego dotyczyła identyfikacji uczestnictwa kobiet w zarządach i radach nadzorczych 500 najlepszych spółek w Polsce w 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008). Dokonano rozpoznania dokumentów rejestrowych tych spółek w Krajowym Rejestrze Sądowym i przeprowadzono rozmowy z ich przedstawicielami.

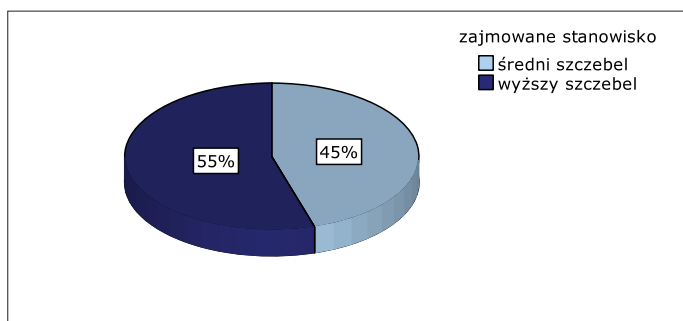
W celu znalezienia odpowiedzi na postawione pytania problemowe zaplanowano i przeprowadzono postępowanie badawcze jakościowo-ilościowe, w oparciu o ankietę „Sytuacja kobiet w zarządzaniu i determinanty ich sukcesów”. Przyjęto, iż będzie ono mieć charakter deskryptywny [Sztompka 1973] i będzie zrealizowane w konwencji nomotetycznej, ukierunkowanej na wykrycie podobieństw, uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami [Chełpa 2003, s. 70]. Badaniem objętych było 400 kobiet na stanowiskach kierowniczych średniego i wyższego szczebla z terenu całej Polski. Zastosowano dobór celowy próby na podstawie udzielonych pozytywnych opinii i rekomendacji środowiska. Wykorzystana została m.in. metoda „kuli śnieżnej” – każda z badanych respondentek poproszona została o wskazanie dwóch innych kobiet – menedżerów ze swojego otoczenia, które jej zdaniem osiągają sukcesy w zarządzaniu. Wybrane do diagnozy czynniki ograniczono do tych, które dotyczą bezpośrednio kobiety – menedżera, tj. cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności i sposób działania.

W badaniu wykorzystano subiektywne źródła informacji, takie jak: świadectwo innych osób lub instytucji na temat wyboru kobiet osiągających sukcesy zawodowe oraz opinie badanych kobiet – menedżerów o czynnikach warunkujących ich zawodowe sukcesy. Została wykorzystana ich zdolność do introspekcji, bez próby obiektywizacji pozyskiwanych danych już w momencie ich gromadzenia. Zastosowana została pośrednia metoda badawcza, nieingerująca, nastawiona na zidentyfikowanie ukrytych (latentnych) zmiennych, tj. cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności, sposobu działania poprzez wnioskowanie o nich na podstawie informacji zdobytych podczas badań ankietowych. Obiek-

tywnym źródłem informacji jest dokonany przegląd badań i literatury przedmiotu. Badania przeprowadzono w 2008 r. Do zebrania danych ankietowych wykorzystano oprogramowanie Edito firmy IDEO i Internet. Respondentki wypełniały ankietę on-line w systemie, który udostępniał dane do dalszej obróbki statystycznej i analitycznej w arkuszu kalkulacyjnym Excel.

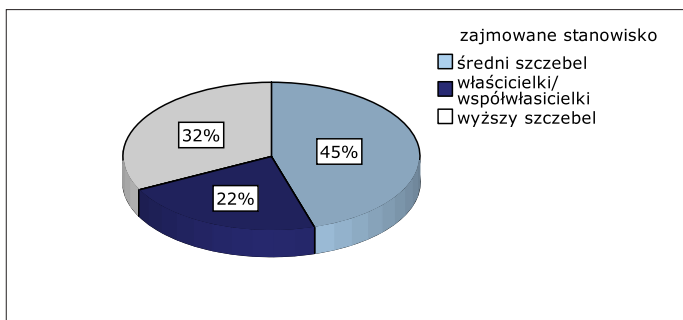
### 3.2. Opis i charakterystyka wstępna badanych kobiet pełniących funkcje kierownicze

W badaniach wzięło udział 400 kobiet zajmujących stanowiska kierownicze średniego i wyższego szczebla, w tym właścicielki i współwłaścicielki przedsiębiorstw, które zakwalifikowane zostały jako kadra kierownicza wyższego szczebla (rys. 1 i 2).



Rys. 1. Zajmowane stanowisko respondentek – układ ogólny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

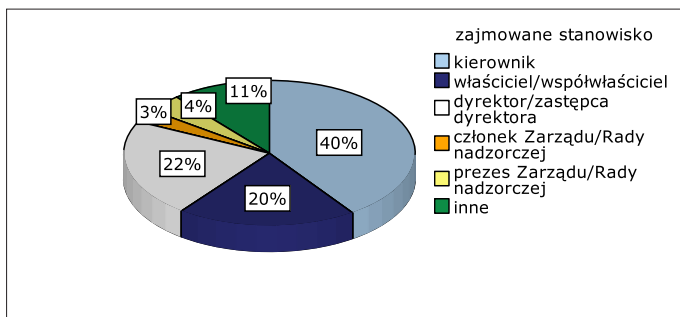


Rys. 2. Zajmowane stanowisko respondentek – układ ogólny, z podziałem na właścicielki/współwłaścicielki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).



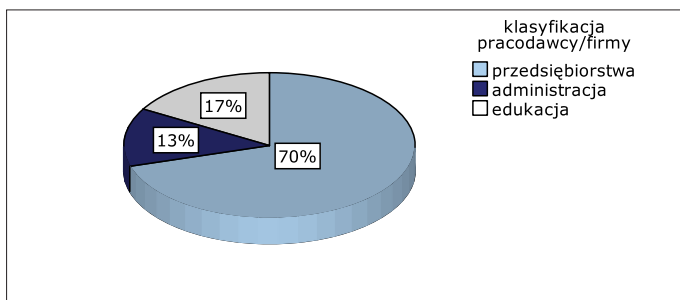
Zajmowane stanowisko respondentek w układzie bardziej szczegółowym prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Zajmowane stanowisko respondentek – układ szczegółowy.

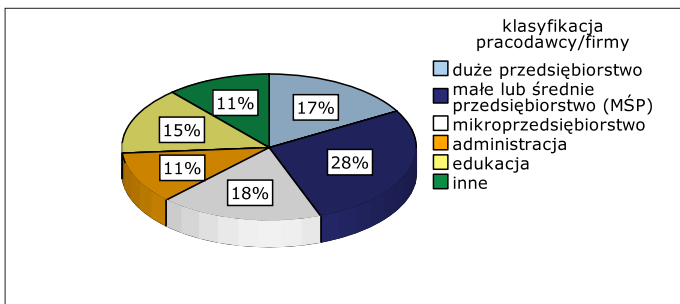
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

Badane pochodziły z przedsiębiorstw (mikro, małych, średnich i dużych), administracji i edukacji (rys. 4, 5).



Rys. 4. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – ogólna.

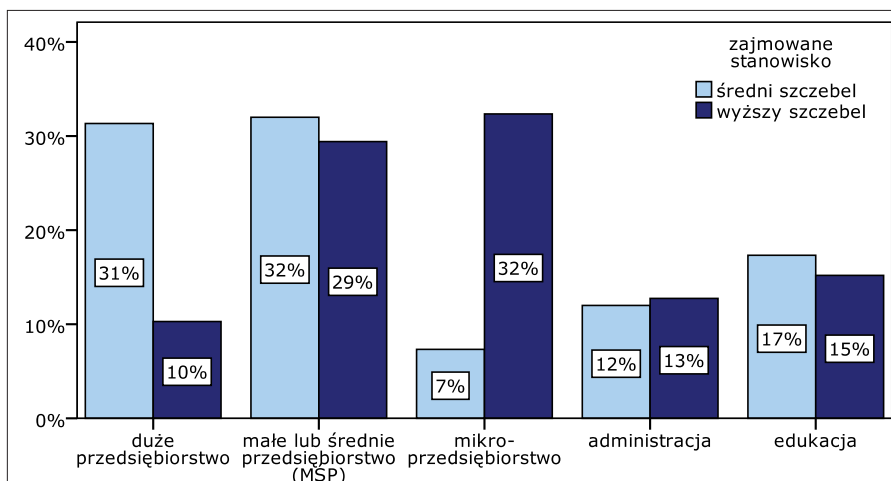
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).



Rys. 5. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – szczegółowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

Respondentki pełniące funkcje na średnim szczeblu zarządzania pochodziły głównie z małych i średnich przedsiębiorstw (32%) oraz dużych (31%), a także z edukacji (17%) i administracji (12%) (rys. 6). Badane z wyższych szczebli zarządzania to głównie przedstawicielki przedsiębiorstw, w tym mikroprzedsiębiorstw (32%) oraz małych i średnich (29%) (rys. 6).



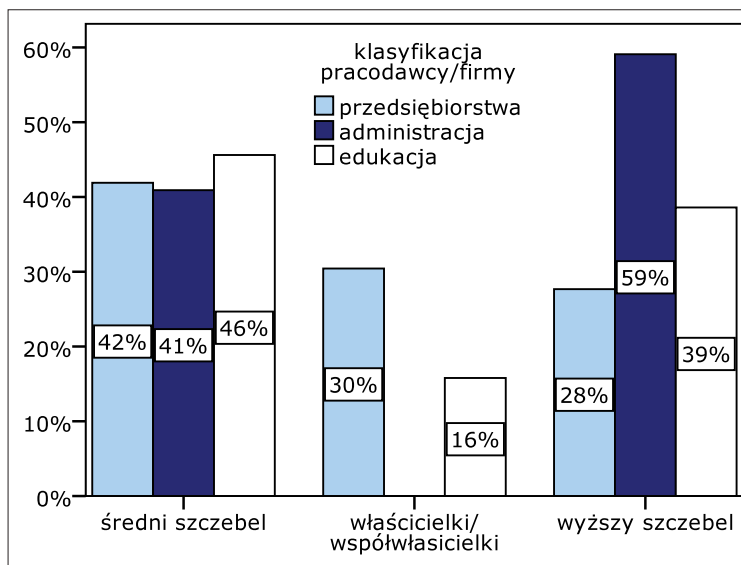
Rys. 6. Zajmowane stanowisko respondentek – układ uwzględniający klasyfikację pracodawcy/firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

Badane pochodzące z przedsiębiorstw pełniły głównie funkcje kierownicze średniego szczebla (42%). Podobnie przedstawicielki branży edukacyjnej (46%). Respondentki pochodzące z administracji zajmowały natomiast przede wszystkim stanowiska kierownicze wyższego szczebla (59%) (rys. 7, 8).

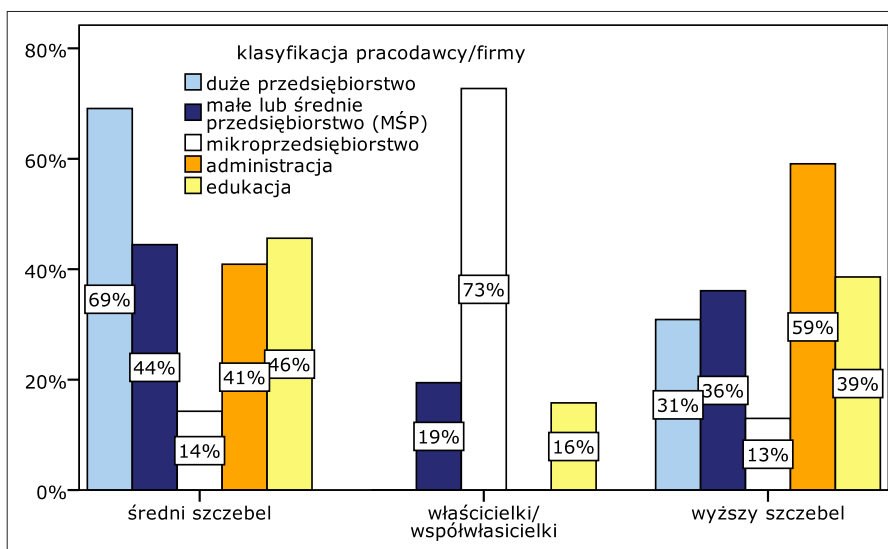
Pracodawcy/firmy zatrudniające respondentki miały swoje siedziby na terenie całej Polski, najwięcej we Wrocławiu (48%), Warszawie (12%), Zielonej Górze (2%), a także w Gdańsku (1%), Łodzi (1%), Katowicach (1%), Poznaniu (1%) oraz Świdnicy (1%) (załącznik 7, tab. 7).

60% badanych kobiet było w wieku 35–49 lat, co może wskazywać, że najbardziej sprzyjającym wiekiem do pełnienia funkcji menedżerskich jest właśnie ten przedział (rys. 9). W tym wieku było najwięcej kierowniczek (41%), właścielek (24%) i kobiet pełniących wyższe i najwyższe funkcje kierownicze (35%) (rys. 10).



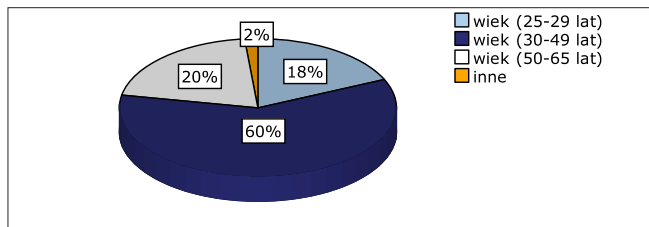
Rys. 7. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – układ uwzględniający zajmowane stanowisko respondentki (podział ogólny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).



Rys. 8. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – układ uwzględniający zajmowane stanowisko respondentki (podział szczegółowy).

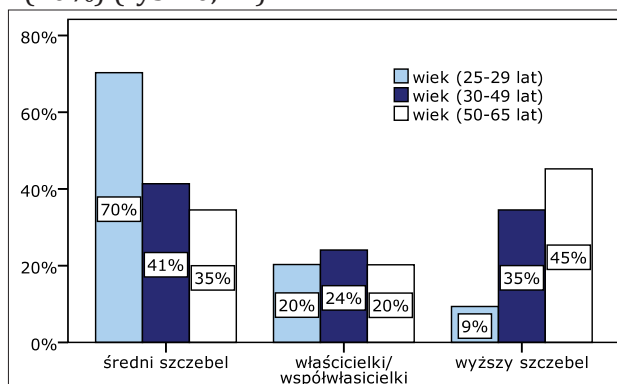
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).



Rys. 9. Wiek respondentek.

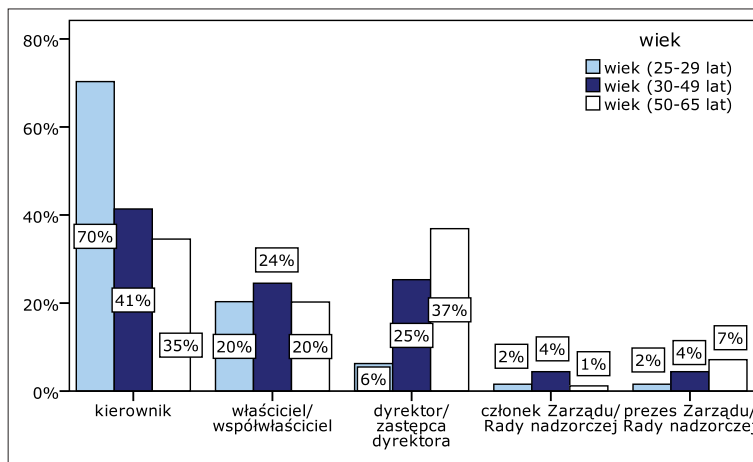
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

Kobiety w wieku 25–29 lat to przede wszystkim kierowniczkini (70%) i właścicielkini (20%) (rys. 10, 11).



Rys. 10. Wiek/stanowisko respondentek – układ ogólny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

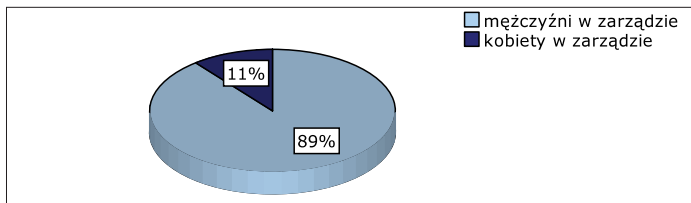


Rys. 11. Wiek/stanowisko respondentek – układ szczegółowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (formularz danych osobowych – ankieta, załącznik nr 1).

### 3.3. Uczestnictwo kobiet w zarządach 500 najlepszych spółek w Polsce w 2008 r.

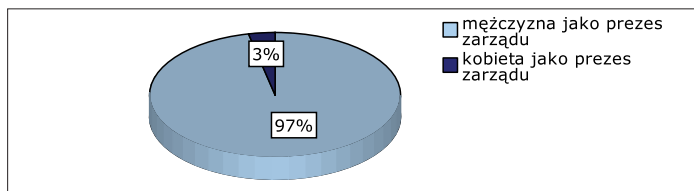
Uczestnictwo kobiet w zarządach 500 najlepszych spółek w Polsce wynosi 11% (rys. 12)



Rys. 12. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako członek zarządu – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kobiety pełniące funkcje Prezesa Zarządu w tych spółkach to zaledwie 3% (rys. 14).



Rys. 13. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako Prezes Zarządu – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

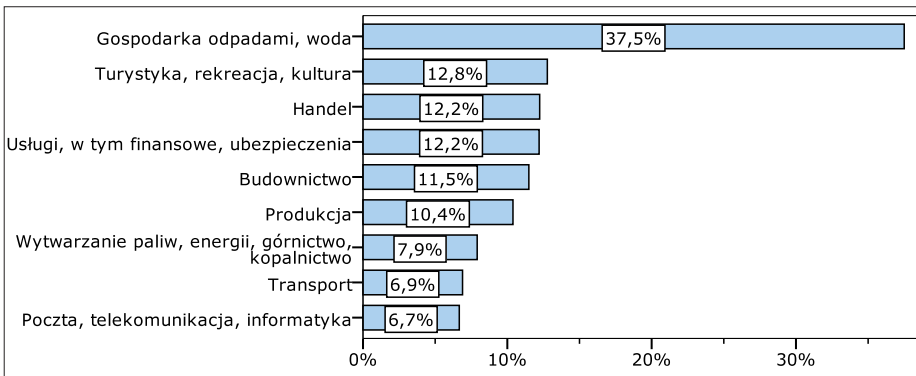
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Potwierdziło się zatem także w Polsce zjawisko, obserwowane na całym świecie, dominacji mężczyzn na obszarach związanych z władzą i zarządzaniem najwyższego szczebla prezentowane przez licznych badaczy [Vinnicombe S., Colwill N. L, 1999; Wirth, 2001; Chołuj, 2007; Fuller, Sementini, 2008; *Report on equality between women and men 2008*; *EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008*].

Najwięcej kobiet w zarządach (Lista 500) jest w spółkach zajmujących się gospodarką odpadami i wodą, turystyką, rekreacją i kulturą, handlem, usługami finansowymi i ubezpieczeniowymi oraz budownictwem (rys. 14).

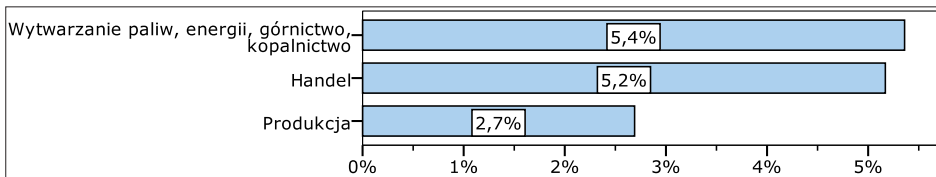
Kobiety zajmujące stanowisko prezesa zarządu w najlepszych 500 spółkach z Listy 2000 (opracowanej przez „Rzeczpospolita”) najliczniej

występują w branży wytwarzania paliw, energii, górnictwie i kopalnictwie (5,4%) i handlu (5,2%) (rys. 15).



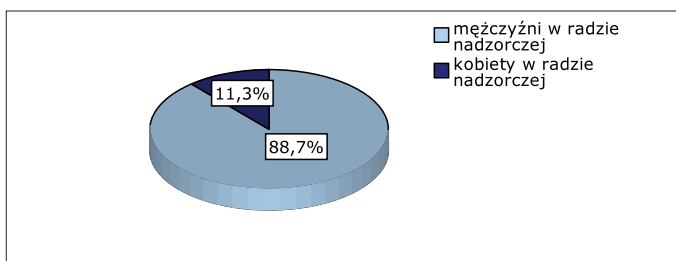
Rys. 14. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako członek zarządu – według branż – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008). Brak branży na wykresie oznacza, że nie ma w niej kobiet w zarządzie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 15. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako Prezes Zarządu – według branż – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008). Brak branży na wykresie oznacza, że nie ma w niej kobiet na stanowisku prezesa zarządu.

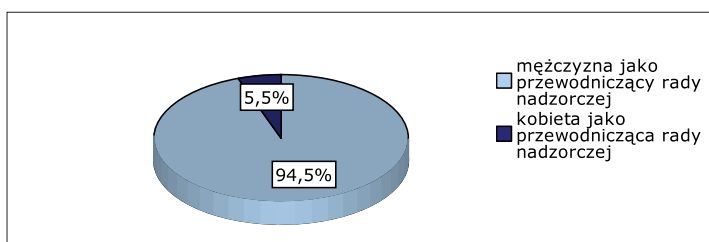
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 16. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kobiety w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce stanowią ponad 11% (rys. 16). Stanowisko przewodniczącej rady nadzorczej pełni zaledwie 5% (rys. 17).

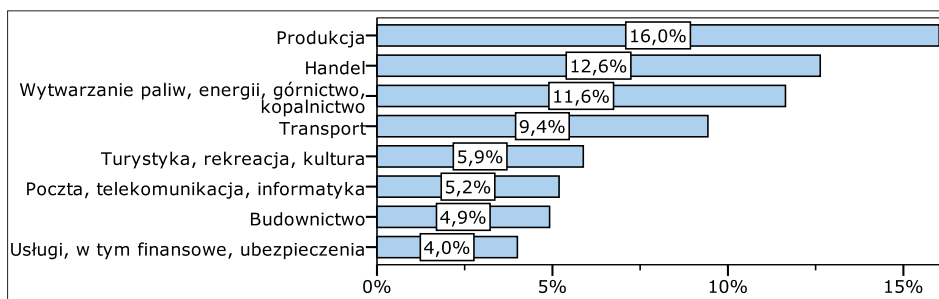


Rys. 17. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych jako przewodniczące w najlepszych spółkach w Polsce – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

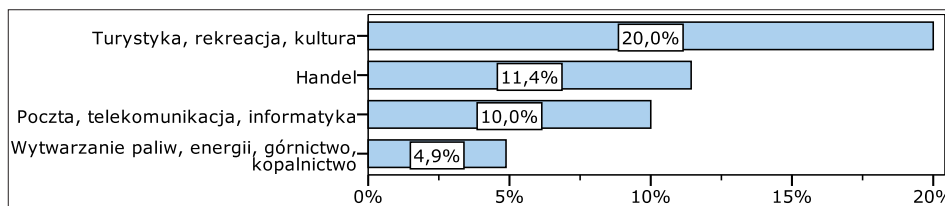
Najwięcej kobiet uczestniczących w radach nadzorczych jest w spółkach produkcyjnych, handlowych, wytwarzających paliwa, energię i kopaliny, transportowych i turystycznych (rys. 18).

Kobiety pełniące stanowisko przewodniczącej rady nadzorczej pochodzą głównie z branży turystycznej, rekreacyjnej i kulturalnej, handlowej, pocztowo–telekomunikacyjnej i informatycznej (rys. 19).



Rys. 18. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce – według branż – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008). Brak branży na wykresie oznacza, że nie ma w niej kobiet w radach nadzorczych.

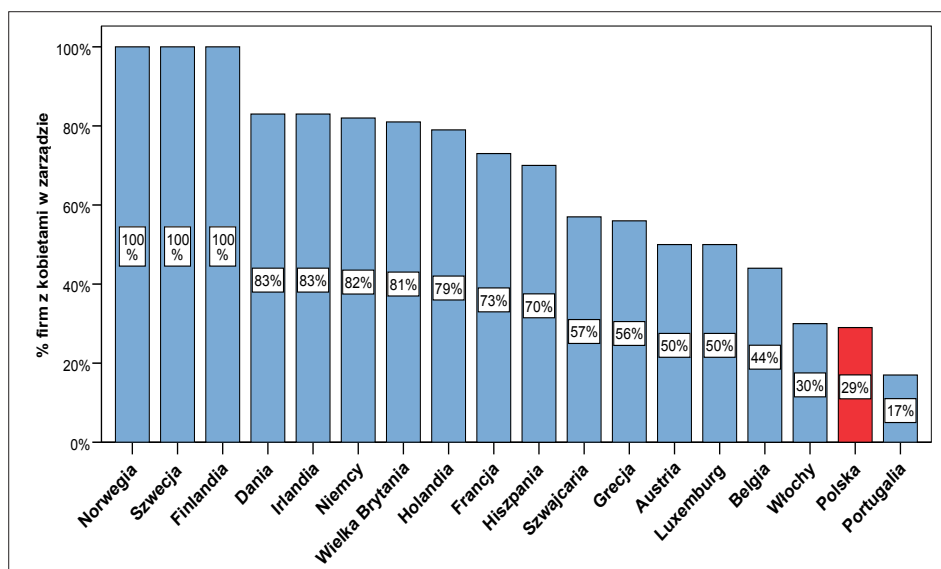
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 19. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce jako Przewodniczące Rady Nadzorczej – według branż – Lista 500 – 2008 r. (pierwsze 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008). Brak branży na wykresie oznacza, że nie ma w niej kobiet na stanowisku przewodniczącego rady nadzorczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Procent firm z kobietami w zarządzie w Polsce na tle krajów europejskich nie jest zbyt wysoki i wynosi 29% (rys. 20).



Rys. 20. Procent firm z kobietami w zarządzie – Polska na tle krajów europejskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Professional Women's Network, Third Biannual European PWN BoardWomen Monitor 2008, European-PWN, Milan 2008 oraz badań własnych (wyniki w Polsce na podstawie pierwszych 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

Dokładną liczbę kobiet w zarządach spółek w Polsce na tle krajów europejskich prezentuje tabela 1.

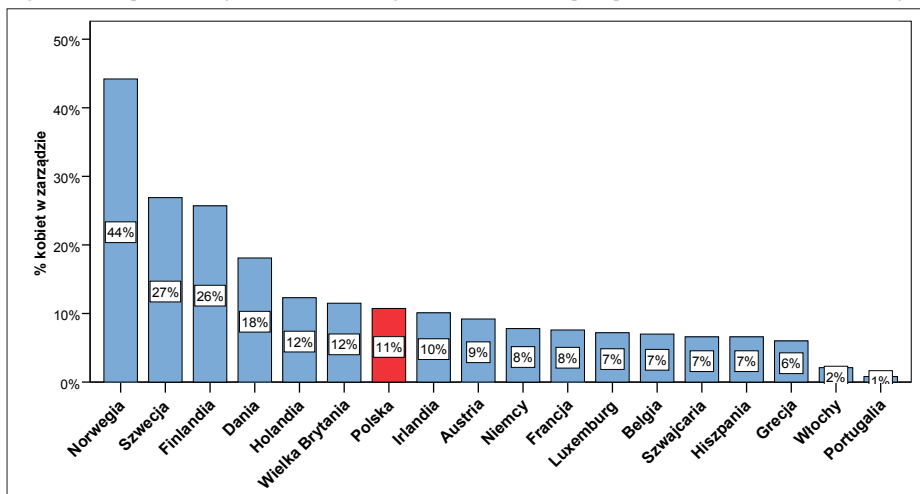
Sytuacja uczestnictwa kobiet w zarządach spółek w Polsce na tle krajów europejskich nie jest najgorsza, ale nasz kraj dzieli jeszcze spory dystans od takich krajów jak Norwegia, Szwecja czy Finlandia (rys. 21).



Tab. 1. Kobiety w zarządzie: Polska na tle krajów europejskich.

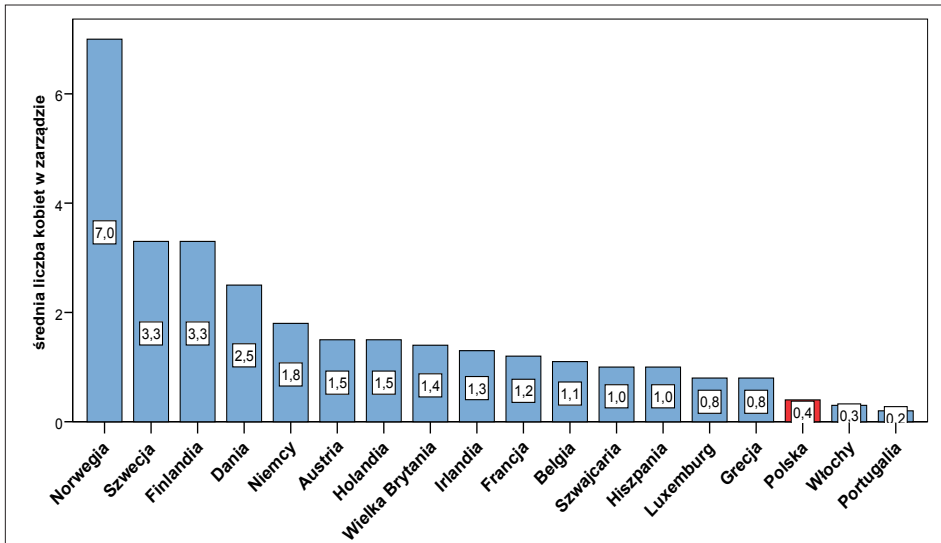
Kraj	Liczba firm uczestniczących w badaniu	Łączna liczba członków zarządu	Łączna liczba kobiet w zarządzie
Austria	6	98	9
Belgia	9	142	10
Dania	6	83	15
Finlandia	8	101	26
Francja	56	860	65
Niemcy	44	1022	80
Grecja	9	116	7
Włochy	23	375	8
Luxemburg	6	69	5
Holandia	19	227	28
Norwegia	6	95	42
Portugalia	6	118	1
Irlandia	6	79	8
Hiszpania	27	396	26
Szwecja	16	197	53
Szwajcaria	23	333	22
Wielka Brytania	70	835	96
Polska	500	1853	199

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *European Professional Women's Network, Third Biannual European PWN BoardWomen Monitor 2008, European-PWN, Milan 2008* oraz badań własnych (wyniki w Polsce na podstawie pierwszych 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).



Rys. 21. Procent kobiet w zarządach spółek – Polska na tle krajów europejskich. Źródło: opracowanie własne na podstawie: *European Professional Women's Network, Third Biannual European PWN BoardWomen Monitor 2008, European-PWN, Milan 2008* oraz badań własnych (wyniki w Polsce na podstawie pierwszych 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

Dużo gorzej prezentuje się Polska na tle międzynarodowym, jeśli chodzi o średnią liczbę kobiet w zarządzie. Wynosi ona zaledwie 0,4% (rys. 22).



Rys. 22. Średnia liczba kobiet w zarządzie spółki – Polska na tle krajów europejskich. Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Professional Women's Network, Third Biannual European PWN BoardWomen Monitor 2008, European-PWN, Milan 2008 oraz badań własnych (wyniki w Polsce na podstawie pierwszych 500 przedsiębiorstw z Listy 2000, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2008).

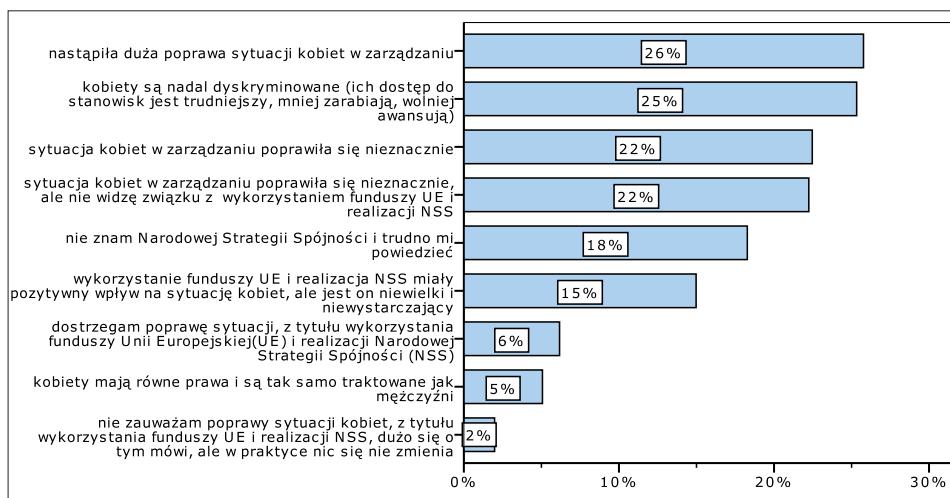
### 3.4. Ocena sytuacji kobiet w zarządzaniu w opinii badanych kobiet pełniących funkcje kierownicze

W przeprowadzonych badaniach zapytano 400 kobiet pełniących funkcje kierownicze w polskich przedsiębiorstwach, jak oceniają obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, również w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności? Odpowiedzi były zróżnicowane. 26% respondentek uznało, że nastąpiła duża poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu, 25% uważało, że kobiety nadal są dyskryminowane, ich dostęp do stanowisk jest trudniejszy, mniej zarabiają i wolniej awansują. Zdaniem 22% z nich sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie, ale nie widzą tu związku z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej i realizacji Narodowej Strategii Spójności (rys. 23).

Najmocniej dyskryminowane czują się kobiety zajmujące średnie szczeble zarządzania. Największą grupą kobiet, które dostrzegają poprawę sytuacji są właścicielki/współwłaścicielki (rys. 24, 26).

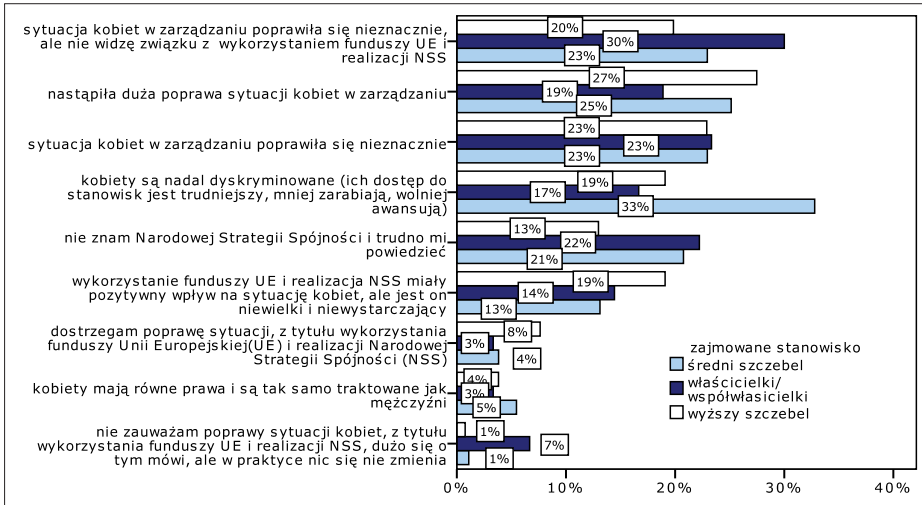
Zaledwie 17% badanych kobiet zajmujących wyższe stanowiska kierownicze i 13% średnie uważa, że wykorzystanie funduszy Unii Europejskiej i realizacja Narodowej Strategii Spójności miały pozytywny wpływ na sytuację kobiet w zarządzaniu, uznając go jednocześnie za niewielki i niewystarczający (rys. 25). Dla instytucji zajmujących się wdrażaniem strategii spójności i nadzorujących realizację projektów współfinansowanych z Unii Europejskiej powinien to być ważny sygnał, iż należy podjąć bardziej skuteczne działania na rzecz wyrównania szans kobiet i mężczyzn.

Zasadnicze różnice w odpowiedziach respondentek wyższego oraz średniego szczebla zarządzania prezentuje rysunek 26. Wartości dodatnie określają stanowisko kadry kierowniczej wyższego szczebla, a ujemne niższego. Respondentki są dość zgodne co do swoich opinii, poza jedną kwestią. Kobiety na średnich szczeblach zarządzania zdecydowanie bardziej akcentują istnienie dyskryminacji kobiet w zarządzaniu.



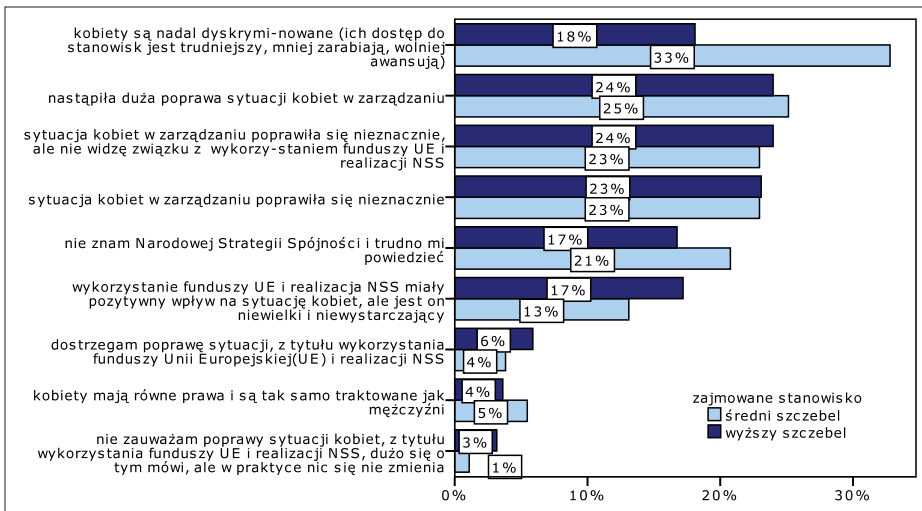
Rys. 23. Odpowiedzi na pytanie: Jak oceniałaby Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 1).



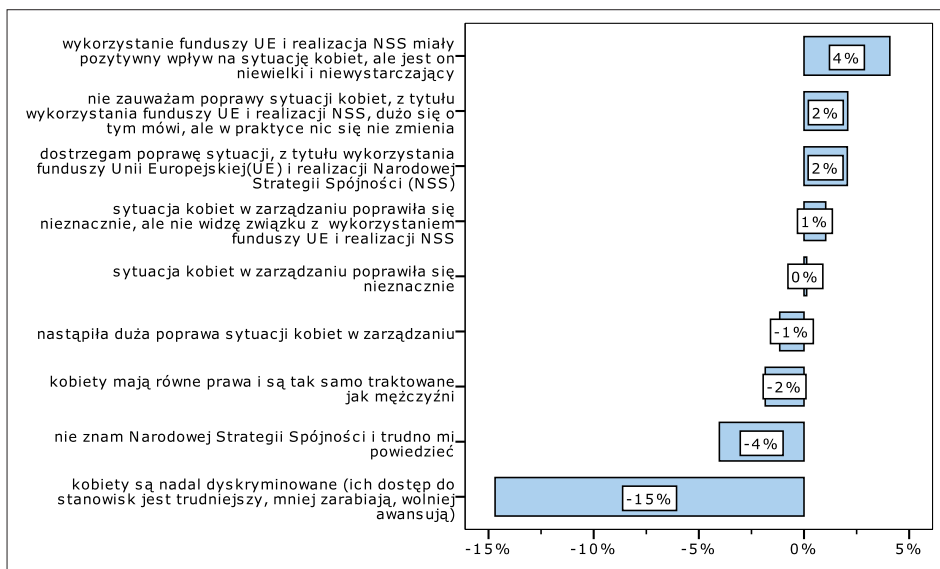
Rys. 24. Odpowiedzi na pytanie: Jak oceniłaby Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 1).



Rys. 25. Odpowiedzi na pytanie: Jak oceniłaby Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 1).



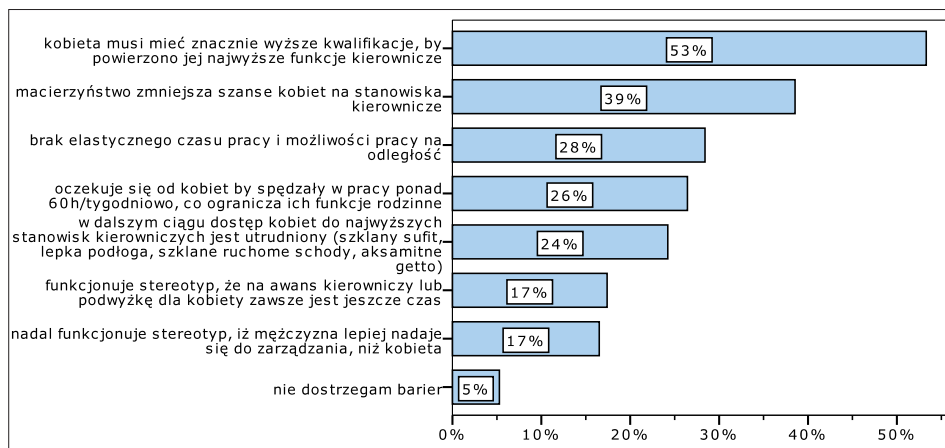
Rys. 26. Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania na pytanie: Jak oceniałaby Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania; właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania. Po prawej znajdują się odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 1).

### 3.5. Bariery kobiet w karierze kierowniczej w opinii respondentek

Badane kobiety dostrzegają liczne bariery w karierze kierowniczej. 53% z nich uważa, że kobieta musi mieć znacznie wyższe kwalifikacje, by powierzono jej najwyższe stanowiska kierownicze. Uskarżają się na to głównie kobiety piastujące wyższe szczeble zarządzania (rys. 27). Równość kobiet w dostępie do edukacji nie przekłada się, jak widać, na jednakowe szanse w awansie zawodowym. Może to tłumaczyć większe niż w przypadku mężczyzn uczestnictwo kobiet w kształceniu się, w tym w kształceniu ustawicznym. Potwierdzają to statystyki z większości krajów. Różnica na korzyść kobiet jest dość znaczna (kilkuprocentowa) w takich krajach, jak Dania, Wielka Brytania, Norwegia, Szwecja, Francja czy Polska [*Education and a Glance*, OECD 2008]. Edukacja stała się dla kobiet sposobem na przełamywanie barier na drodze do sukcesów zawodowych.

Zdaniem 39% respondentek macierzyństwo zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze. Podkreślają to przede wszystkim właścicielki i współwłaścicielki. Z pewnością prowadzenie własnej działalności gospodarczej w polskich warunkach angażuje bardzo dużo czasu i ogranicza realizację obowiązków rodzinnych (rys. 27).



Rys. 27. Odpowiedzi na pytanie: Czy i jakie dostrzega Pani obecnie bariery kobiet w karierze kierowniczej?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 2).

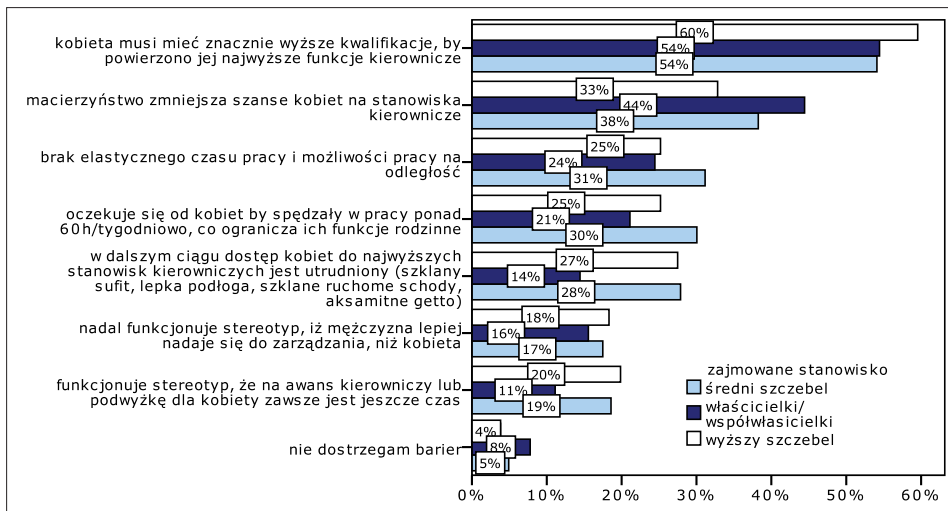
Większość respondentek za główną barierę uważa stereotypy i potwierdza w dalszym ciągu istnienie takich zjawisk jak „szklany sufit”, „lepka podłoga”, „szklane ruchome schody”, „aksamitne getto” (rys. 27). Zjawisko szklanego sufitu<sup>54</sup> potwierdza 52% kobiet zatrudnionych w korporacjach na stanowiskach kierowniczych, podczas gdy aż 82% mężczyzn temu zaprzecza [Rakowska 2007, s. 115–124].

Zaledwie 4% respondentek wyższego szczebla nie dostrzega barier, 5% szczebla średniego i 8% właścicielki (rys. 28). Badane zwracają uwagę na brak elastycznego czasu pracy czy pracy na odległość. Mocniej akcentują to kobiety na średnich szczeblach zarządzania.

Niniejsze badania potwierdziły, że dużą barierą ograniczającą karierę kobiet jest trudność pogodzenia dwóch ról: niezmiernie absorbującej roli zawodowej z rolą żony i matki. Macierzyństwo zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze, bowiem wymusza, przynajmniej na jakiś czas, przerwę w pracy lub częstsze, niż w przypadku mężczyzn, nieobecności w pracy. Sposobem rozwiązania tego problemu jest stworzenie możliwości skróconego czasu pracy i pracy na odległość. Z pewnością korzystne byłoby dzielenie się z partnerem obowiązkami rodzin-

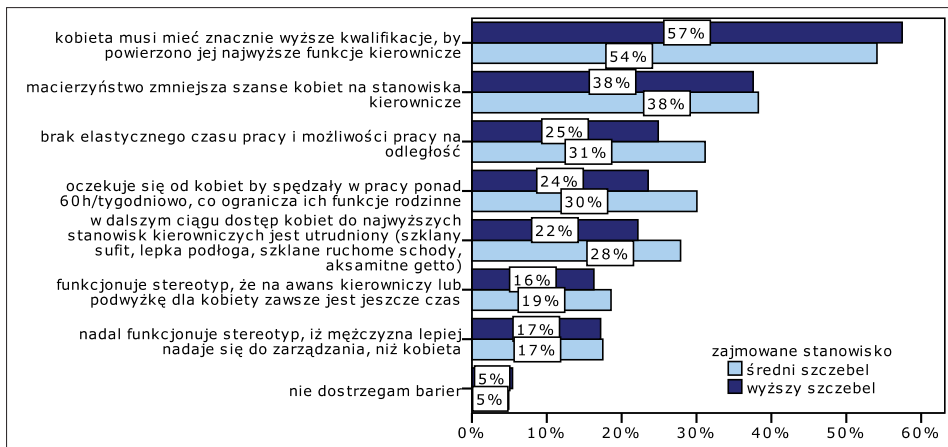
54 Zjawisko to opisywane jest w wielu publikacjach [Burke, McKeen 1990, 1997; Jackson 2001; Wirth 2004; Powell, Graves 2003; Punnett i in. 2007].

nymi, w tym opieką nad chorym dzieckiem. Inne badania dowodzą także, że takie rozwiązania mają dla kobiet biznesu ogromne znaczenie (aż 89%) [Hewlett, Luce 2005, s. 43–54].



Rys. 28. Odpowiedzi na pytanie: Czy i jakie dostrzega Pani obecnie bariery kobiet w karierze kierowniczej? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

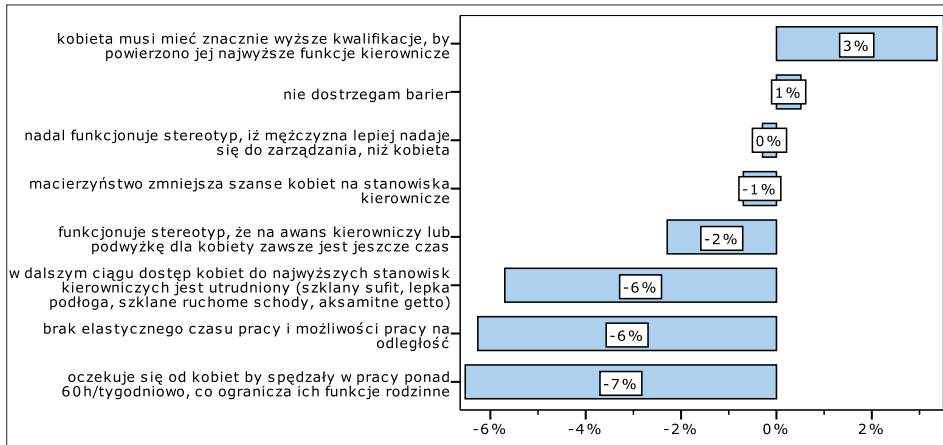
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 2).



Rys. 29. Odpowiedzi na pytanie: Czy i jakie dostrzega Pani obecnie bariery kobiet w karierze kierowniczej? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 2).

Różnice w poglądach między kadrą wyższego i niższego szczebla prezentuje rysunek 30. Kobiety zajmujące stanowiska średniego szczebla znacznie częściej skarżą się na stereotypy, brak elastycznego czasu pracy i konieczność przebywania w pracy ponad 60h/tygodniowo (rys. 30).



Rys. 30. Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania na pytanie: Czy i jakie dostrzega Pani obecnie bariery kobiet w karierze kierowniczej? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania, właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania. Po prawej stronie są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 2).

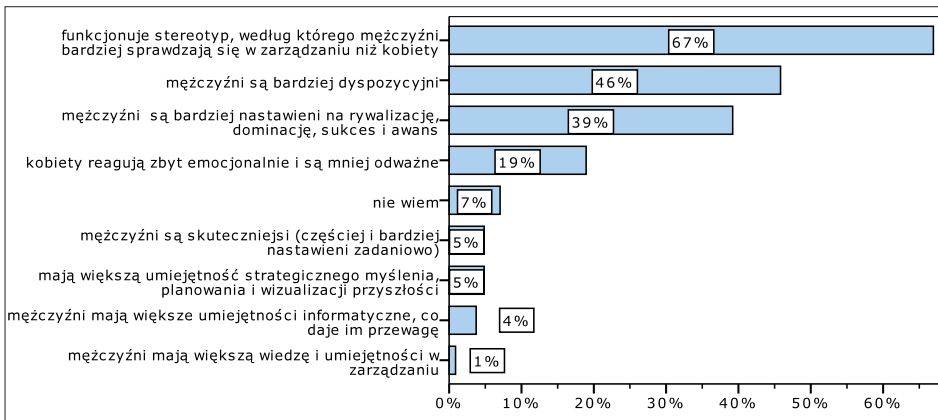
Przedstawione powyżej wyniki potwierdzają postawioną hipotezę badawczą, że kobiety mają utrudniony dostęp do stanowisk kierowniczych<sup>55</sup>.

### 3.6. Przyczyny mniejszej liczby kobiet w zarządzaniu, ich niższych zarobków i wolniejszego awansu

Według respondentek, główną przyczyną mniejszej liczby kobiet w zarządzaniu, ich niższych zarobków i wolniejszego awansu jest funkcjonujący stereotyp, według którego mężczyźni bardziej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety (67%). Część badanych kobiet (46%) uważa, że mężczyźni są bardziej dyspozycyjni i nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans (39%). Według zaledwie 5% respondentek mężczyźni są skuteczniejsi (częściej i bardziej nastawieni zadaniowo) i mają większe umiejętności informatyczne, co daje im znaczną przewagę (rys. 31).

<sup>55</sup> Do podobnych wniosków dochodzą liczni badacze [Gutek, Larwood 1987; Strykowska 1995, s. 49; Nowakowski 1999; Vinnicombe, Colwill 1999, 2008; Kandola 2004; Hewlett, Luce 2005; Chołuj 2007; Fuller, Sementini 2008; Report on equality between women and men 2008; EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008].



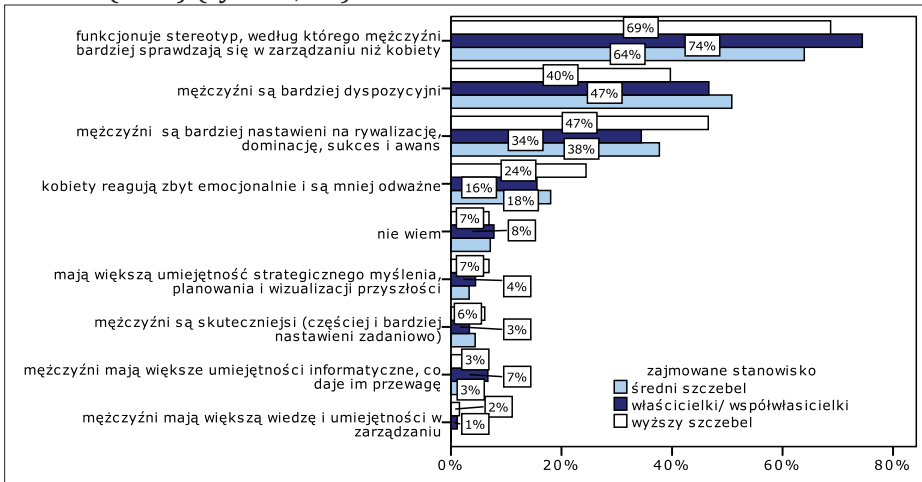


Rys. 31. Odpowiedzi na pytanie: Statystyki pokazują, że kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują. Co Pani zdaniem jest tego przyczyną?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 3).

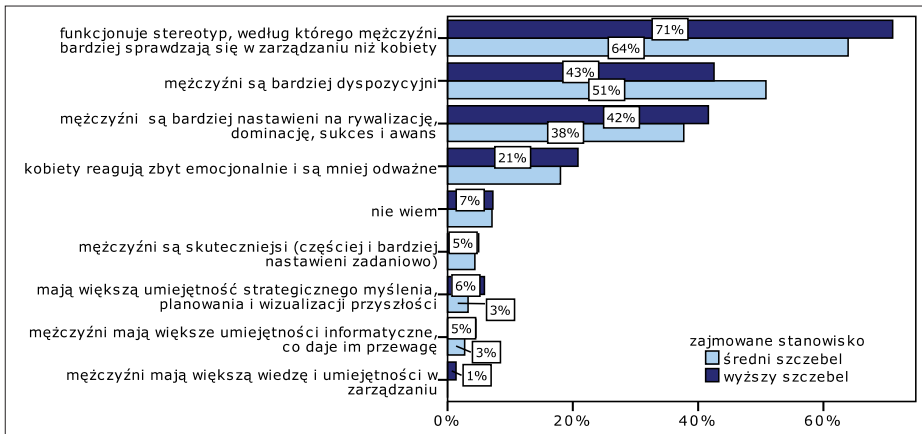
W kontekście problemu dyskryminacji kobiet i działań na rzecz jej przeciwdziałania warto zwrócić uwagę na kwestię umiejętności w obszarze technologii ICT. Gospodarka przekształcająca się w kierunku coraz bardziej zelektronizowanych usług potrzebuje technologii informacyjnych, a tym samym szerokich umiejętności i cech pracowników zdolnych do ich wykorzystywania. Liczne badania potwierdzają, że są to kluczowe kompetencje współczesnego menedżera, szczególnie w tworzącej się gospodarce opartej na wiedzy [Rostowski 2003; Czubnasiewicz 2009; Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009]. Celem zwiększenia swoich szans na zajmowanie wyższych stanowisk kobiety powinny zdecydowanie poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Postęp technologiczny w dziedzinie ICT wpływa bezpośrednio na wzrost wydajności pracy w sektorach handlu detalicznego i hurtowego oraz ograniczenie kosztów pracy (w tym również kosztów logistyki). Znacznie obniża czas i koszt dostępu do klienta, partnerów biznesowych, wiedzy i informacji. Zdecydowanie ułatwia nawiązywanie i utrzymywanie współpracy. To właśnie jeden z kluczowych czynników tłumaczących wielokrotnie szybszy wzrost w ostatnich latach gospodarki Stanów Zjednoczonych w porównaniu z gospodarką strefy euro. Absorpcja technologii ICT powoduje wzrost wydajności w pracy, szybsze i trafniejsze podejmowanie decyzji, odpowiednią reakcją na dokonujące się zmiany. Jak wynika z badań, dostępna na dzień dzisiejszy wiedza to zaledwie 3% tego, co będzie dostępne w roku 2020 [Neiadas 2006]. W tym kontekście umiejętność pozyskiwania informacji i wiedzy, zarządzania oraz sprawnego komunikowania się właśnie przy pomocy technologii informacyjno-komunikacyjnych może dać kobietom znaczącą przewagę.

Najmocniej na funkcjonowanie stereotypu, według którego mężczyźni bardziej sprawdzają się w zarządzaniu, skarżą się respondentki pełniące obowiązki kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym właścicielki (74%) (rys. 32, 33).



Rys. 32. Odpowiedzi na pytanie: Statystyki pokazują, że kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują. Co Pani zdaniem jest tego przyczyną? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

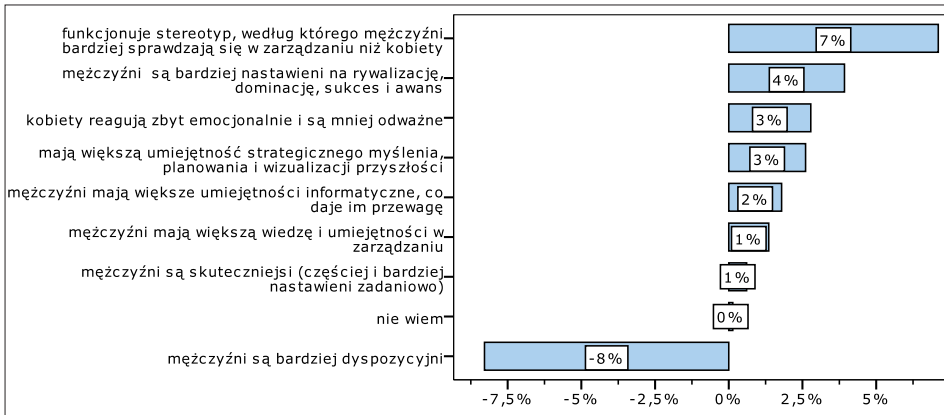
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 3).



Rys. 33. Odpowiedzi na pytanie: Statystyki pokazują, że kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują. Co Pani zdaniem jest tego przyczyną? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 3).

Poglądy kobiet na temat przyczyn mniejszej liczby kobiet w zarządzaniu, ich niższych zarobków i wolniejszego awansu nie są jednorodne i zależą od szczebla zarządzania (rys. 34). Kobiety z wyższych szczebli mocniej podkreślają funkcjonowanie stereotypów i faworyzowanie mężczyzn, natomiast ze średnich stanowisk kierowniczych wskazują na większą dyspozycyjność mężczyzn. Z pewnością dużym ułatwieniem dla nich byłoby wdrożenie w rodzinach modelu równego dzielenia pomiędzy kobietę i mężczyznę opieki nad dziećmi i osobami zależnymi.



Rys. 34. Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania na pytanie: Statystyki pokazują, że kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują. Co Pani zdaniem jest tego przyczyną? (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za ważne lub bardzo ważne). Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania, właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania. Po prawej znajdują się odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 3).

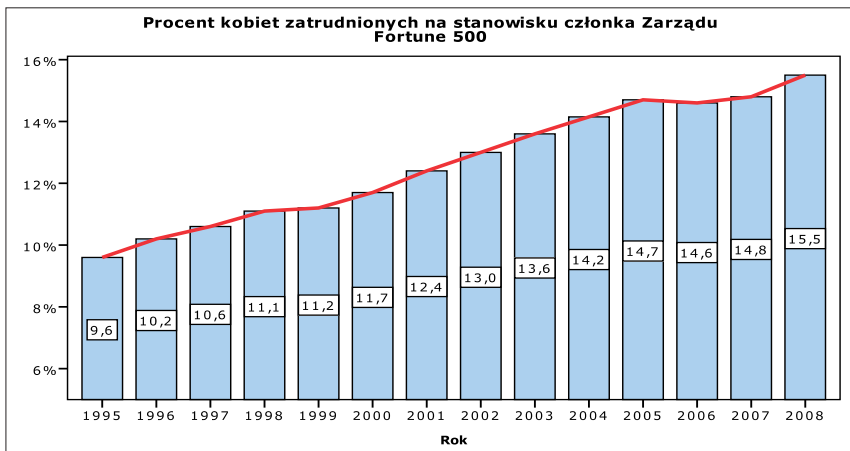
Zaprezentowane wyniki potwierdzają postawioną tezę badawczą, iż we współczesnych przedsiębiorstwach nadal funkcjonują stereotypy, które są odpowiedzialne za brak równości kobiet i mężczyzn w zarządzaniu.

### 3.7. Równość szans kobiet i mężczyzn w zarządzaniu – prognoza

Liczne opracowania i wypowiedzi ekspertów wskazują, że sytuacja kobiet, w tym także w zarządzaniu, ulega poprawie. Analiza danych pozwala potwierdzić powyższą tezę, jednak zasadny jest także pogląd, iż tempo dokonujących się zmian na lepsze jest bardzo wolne, w szczególności w obszarze stanowisk na najwyższych szczeblach kierowniczych. W powyższym kontekście interesujące wydaje się pytanie, kiedy liczeb-

ność kobiet i mężczyzn na tych stanowiskach będzie porównywalna. Autorka podjęła się próby odpowiedzi na to pytanie. Niezbędne stało się dokonanie pewnych założeń i przyjęcie danych bazowych do wyliczenia prognozy. Nie było to łatwe, bowiem brakuje systematycznych i jednorodnych badań sytuacji kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania.

Ostatecznie do wyliczenia prognozy wykorzystano dane określające procent kobiet zatrudnionych na stanowisku dyrektora naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) oraz członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 w USA w latach 1995–2008 r. [Woman in U.S..., 2009]. Przyjęto też, że uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne mające wpływ na sytuację kobiet w następujących latach będą analogiczne, jak w okresie bazowym. Oczywiście dla wyliczenia rzeczywistej prognozy takie założenie mogłoby budzić zastrzeżenia twórców modeli prognostycznych. Autorka ma świadomość tych ograniczeń, jednak jej celem jest pokazanie, kiedy kobiety zajmą 50% najwyższych stanowisk kierowniczych, przy założeniu, że tempo zmian na lepsze będzie takie samo jak w latach 1995–2008. Pozwoli to uzmysłowić Czytelnikowi, że tempo zmian jest wciąż za małe i jak daleko jest jeszcze kobietom do równości szans na najwyższych stanowiskach kierowniczych w najlepszych firmach na świecie. Do wyznaczenia prognozy wykorzystano modele wygładzania wykładniczego uwzględniające filozofię modeli o stałej przestrzeni<sup>56</sup>. Dane bazowe do wyliczenia prognozy procentu kobiet, które zajmować będą stanowiska członków zarządu prezentuje rysunek 35.

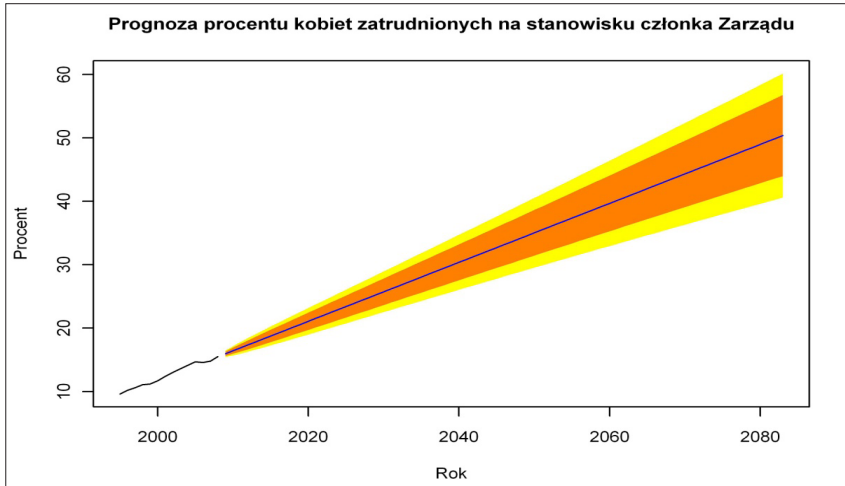


Rys. 35. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w latach 1995–2008.

Źródło: Woman in U.S..., 2009.

Według wyliczeń kobiety pełnić będą 50% stanowisk członków zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w 2083 (rys. 36). Szczegółowa prognoza 2083 na poszczególne lata znajduje się w załączniku 7.

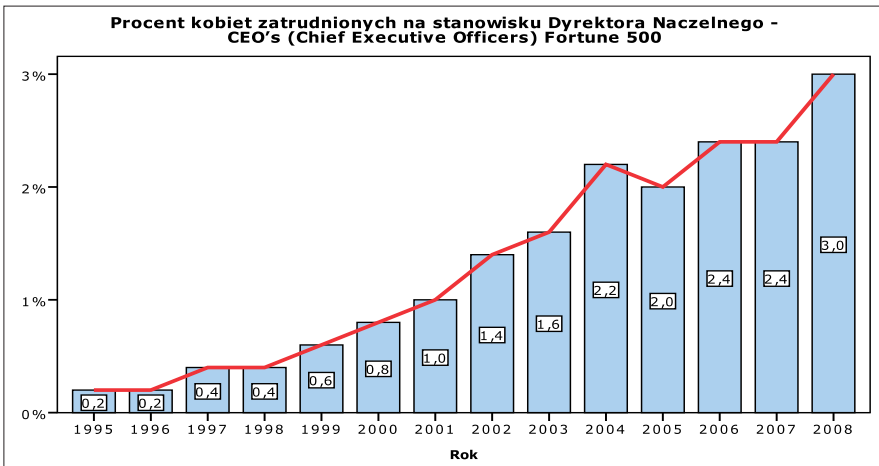
<sup>56</sup> Opis metody w załączniku 8 oraz w literaturze przedmiotu.



Rys. 36. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – Prognoza 2083 (USA). Do wyliczenia prognozy wykorzystano dane dotyczące zatrudniania kobiet na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w latach 1995 [Woman in U.S..., 2009].

Źródło: opracowanie własne.

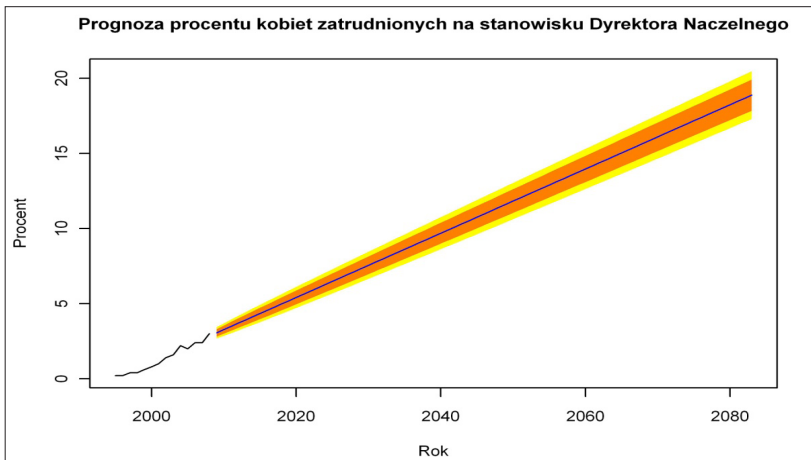
Dane bazowe do wyliczenia prognozy procenta kobiet, które zajmować będą stanowiska dyrektora naczelnego (CEO's) przedstawia rysunek 37.



Rys. 37. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku dyrektora naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA).

Źródło: Woman in U.S..., 2009.

Kobiety pełnić będą 20% stanowisk dyrektora naczelnego (CEO's) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w 2089 r. (rys. 38), a 50% w 2229 r. Szczegółowa prognoza 2230 znajduje się w załączniku 7, tabela 8.



Rys. 38. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku Dyrektora Naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – Prognoza 2089 (20% udziału kobiet). Do wyliczenia prognozy wykorzystano tempo wzrostu zatrudniania kobiet na stanowisku dyrektora naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w latach 1995 [Woman in U.S..., 2009].

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście przedstawionej prognozy należałoby zadać pytanie, czy kadra kierownicza obu płci wierzy, że kobiety kiedykolwiek zajmą 50% wyższych stanowisk kierowniczych. Badania przeprowadzone na populacji: 29 000 kierowników i dyrektorów w 33 krajach<sup>57</sup> uprawniają do stwierdzenia, że nie daje się wiary, by zasady parytetu w obsadzaniu wyższych stanowisk kierowniczych w czołowych firmach będą kiedykolwiek brane pod uwagę.

48% respondentów (w Polsce 36%) uważa, że kobiety nigdy nie będą zajmowały 50% i więcej wyższych stanowisk kierowniczych w dużych firmach. Tego zdania jest 50% mężczyzn (w Polsce 34%) i 46% kobiet (w Polsce 37%). Deklaracje respondentów we wszystkich regionach cechuje podobny sceptycyzm. 58% ankietowanych w obu Amerykach, 46% respondentów z regionu Azja – Pacyfik. Za pozytywny przejaw należy uznać fakt, iż w Polsce optymizm w tym względzie jest większy niż w innych krajach, co może być sygnałem akceptacji społeczeństwa konieczności szybszych zmian w tym obszarze. Rozważając możliwość realizacji powyższej prognozy, autorka ma pewne wątpliwości, czy kobiety zechcą powszechnie pełnić najwyższe funkcje kierownicze, uwzględniając, jaką często trzeba zapłacić za to cenę (osiemdziesięciogodzinny tygodniowy czas pracy permanentna dyspozycyjność, nieustający stres, zaniedbywanie rodziny i samej siebie, brak czasu na rozwój itd.). Uwzględniając sposób definiowania przez kobiety sukcesu zawodowego menedżera,

<sup>57</sup> Women in Management Survey..., 2008

wydaje się wątpliwe, by zechciały one zaakceptować w dłuższym czasie „obowiązki” nakładane na kierownictwo najwyższego szczebla. Z drugiej strony, to zadziwiające, że na taki rodzaj pracy godzą się także mężczyźni. To także stereotyp, który powszechnie pokutuje we współczesnych organizacjach, iż menedżer najwyższego szczebla musi całkowicie podporządkować organizacji swoje życie, a jego rodzina powinna to zaakceptować. Wysokie zarobki nie mogą tego usprawiedliwiać. W opinii autorki już najwyższa pora, by zmienić i ten stereotyp.

### 3.8. Końcowa ocena sytuacji

Analiza wyników badań nasuwa kilka wniosków końcowych. Kobiety pełniące funkcje kierownicze na średnich szczeblach zarządzania znacznie częściej, niż te na wyższych (różnica istotna statystycznie), uważają, że kobiety są nadal dyskryminowane w zarządzaniu (ich dostęp do stanowisk jest trudniejszy, mniej zarabiają na tych samych stanowiskach niż mężczyźni, wolniej awansują). Uważają one także, że mężczyźni są bardziej dyspozycyjni niż kobiety, ze względu na obowiązki rodzinne tych drugich. Prawdopodobnie kobiety zajmujące niższe stanowiska kierownicze zmuszone są samodzielnie wypełniać obowiązki domowe i rodzinne, częściej są w młodszym wieku, przez to mają młodsze dzieci, wymagające większego zaangażowania.

Im wyższe stanowisko kierownicze zajmuje kobieta tym w mniejszym stopniu uważa, że kobiety są dyskryminowane w zarządzaniu.

Kobiety uznały, że ich wpływ na region jest zdecydowanie mniejszy niż mężczyzn. Nasuwa się tu wniosek, iż kobiety powinny bardziej wierzyć w siebie i możliwość swojego oddziaływania na region.

Im wyższe stanowisko lub współwłaścicielstwo, tym bardziej sukces zawodowy menedżera postrzegany jest przez kobiety jako nie tylko realizacja celów organizacji (skuteczność), ale i własnych planów życiowych.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, można potwierdzić tezę, że sytuacja kobiet w zarządzaniu w Polsce ulega pewnej poprawie. W dalszym jednak ciągu istnieje zdecydowana dominacja mężczyzn na obszarach związanych z zarządzaniem i kobiety mają utrudniony dostęp do stanowisk kierowniczych. W opinii przebadanych kobiet pełniących funkcje kierownicze realizacja zasady równości szans w projektach współfinansowanych z Unii Europejskiej jest niewystarczająca i mimo absorpcji tak licznych środków w okresie 2004–2006, sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie. Nasuwa się generalny wniosek, że potencjał kobiet w zarządzaniu w Polsce, jak i na świecie, w dalszym ciągu nie jest w pełni wykorzystywany.

## **ROZDZIAŁ IV**

### **CZYNNIKI SUKCESÓW KOBIET W ZARZĄDZANIU W OPINII BADANYCH KOBIET – MENEDŻERÓW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH**

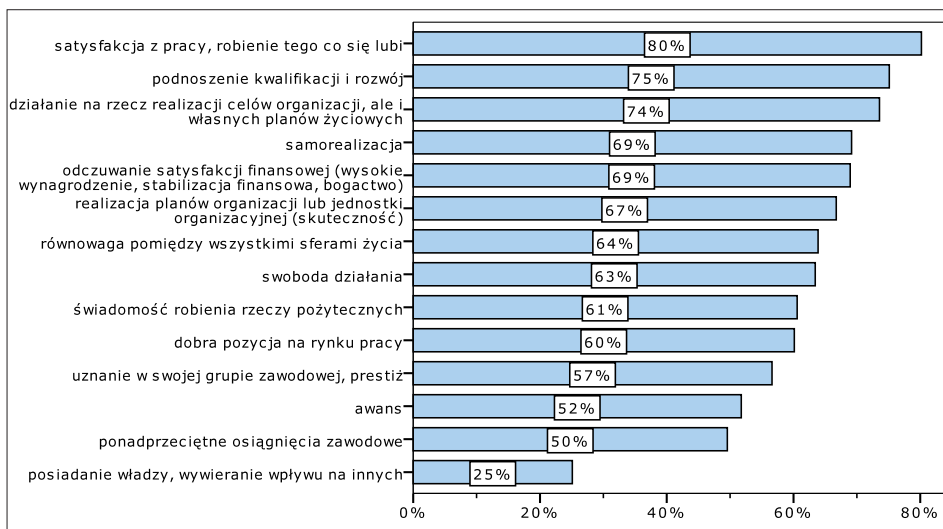
#### **4.1. Definiowanie pojęcia sukcesu zawodowego menedżera przez respondentki**

Kobiety pełniące funkcje kierownicze definiują sukces zawodowy menedżera jako przede wszystkim satysfakcję z pracy, robienie tego, co się lubi, podnoszenie kwalifikacji i rozwój oraz działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych [Kupczyk 2009].

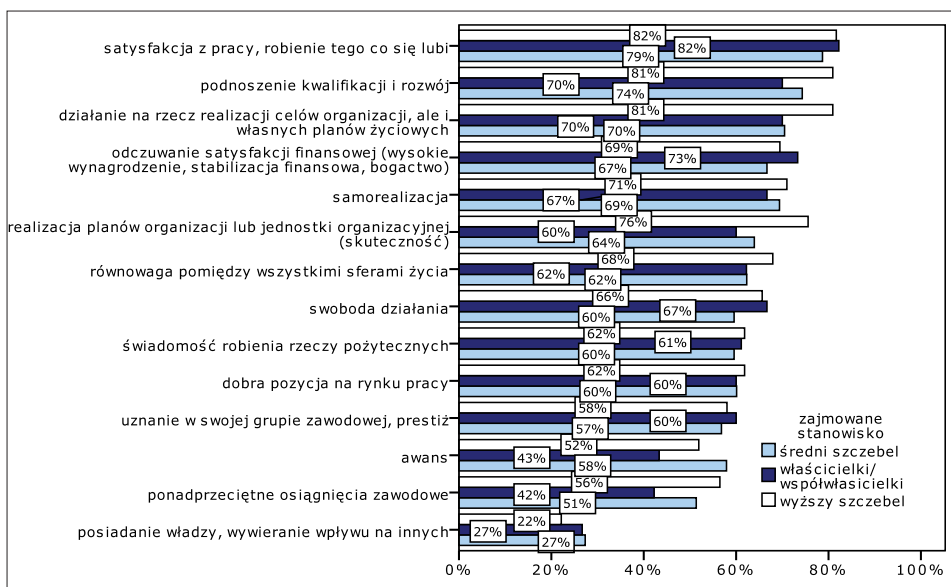
Sukces zawodowy wiąże się dla nich także z samorealizacją, odczuwaniem satysfakcji finansowej, równowagą pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia, swobodą działania i świadomością robienia rzeczy pożytecznych (rys. 39).

Badania pozwoliły zdiagnozować różnice między definiowaniem sukcesu zawodowego menedżera przez respondentki w zależności od zajmowanego stanowiska (rys. 40, 41). Kobiety zajmujące wyższe szczeble zarządzania (nie będące właścicielkami) w najwyższym stopniu wiążą sukces zawodowy menedżera z realizacją planów organizacji lub jednostki organizacyjnej i skutecznością (76%). Najchętniej realizowałyby plany organizacji przy jednoczesnej realizacji własnych planów życiowych (81%). Częściej też akcentują konieczność zachowania równowagi między wszystkimi sferami życia i uzyskiwania ponadprzeciętnych osiągnięć. Najprawdopodobniej to właśnie takie podejście do spraw organizacji pozwoliło im dostać się na najwyższe szczeble zarządzania. Zaobserwowano istotną statystycznie siłę zależności między zajmowanym stanowiskiem a definiowaniem sukcesu. Im wyższe stanowisko kierownicze tym sukces zawodowy menedżera definiowany jest przez kobiety jako działanie na rzecz realizacji celów organizacji (skuteczność), ale i własnych planów życiowych.

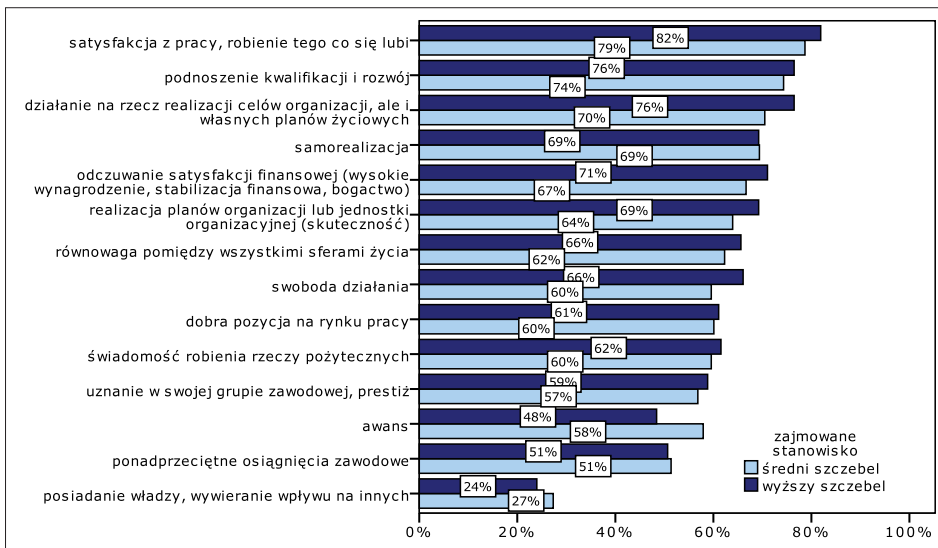




Rys. 39. Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera – w opinii kobiet. Odpowiedzi na pytanie: Co Pani rozumie przez sukces zawodowy menedżera? Źródło: Kupczyk 2009, s. 1006.



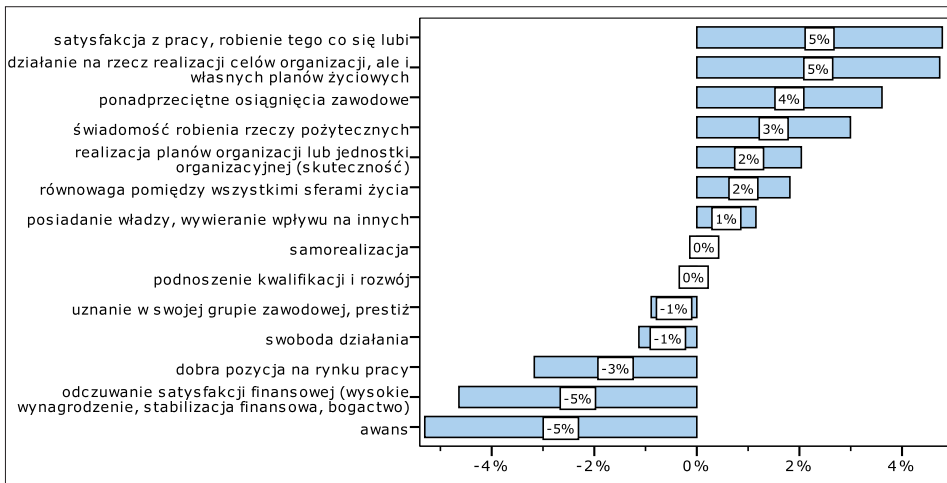
Rys. 40. Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera – w opinii kobiet. Odpowiedzi na pytanie: Co Pani rozumie przez sukces zawodowy menedżera? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 5).



Rys. 41. Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera – w opinii kobiet. Odpowiedzi na pytanie: Co Pani rozumie przez sukces zawodowy menedżera? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 5).

Badania potwierdziły istnienie istotnych statystycznie różnic w definiowaniu przez respondentki sukcesu zawodowego menedżera (rys. 42). Dla kobiet na wyższym szczeblu (w tym właścielek i współwłaścielek firm) sukces wiąże się, zdecydowanie bardziej niż dla tych na szczeblu średnim, z działaniem na rzecz realizacji celów organizacji oraz własnych celów życiowych, z satysfakcją z pracy i robieniem tego, co się lubi, uzyskiwaniem ponadprzeciętnych osiągnięć, robieniem rzeczy pożytecznych, skutecznością i równowagą pomiędzy wszystkimi sferami życia.

Kobiety pełniące funkcje kierownicze na średnich szczeblach zarządzania znacznie częściej, niż te na wyższych, uważają, że sukces zawodowy menedżera to awans, odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo), dobra pozycja na rynku pracy, swoboda działania i uznanie w swojej grupie zawodowej (rys. 42).

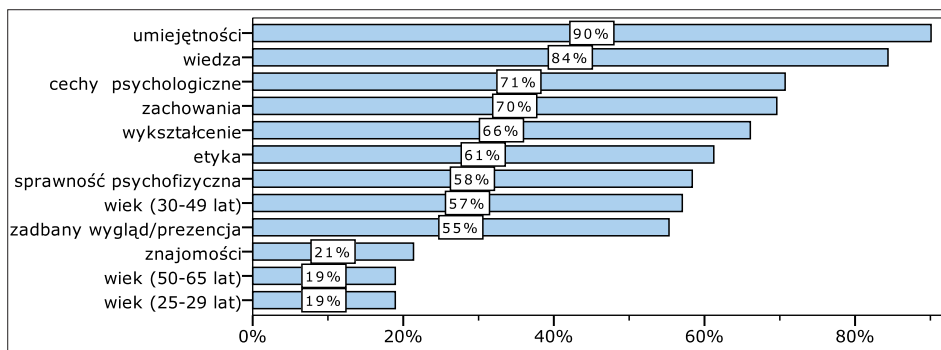


Rys. 42. Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania na pytanie: Co Pani rozumie przez sukces zawodowy menedżera? (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za bardzo ważne). Po prawej są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.

Źródło: Kupczyk, 2009, s. 1006.

#### 4.2. Ogólne czynniki sukcesu w zarządzaniu w opinii respondentek

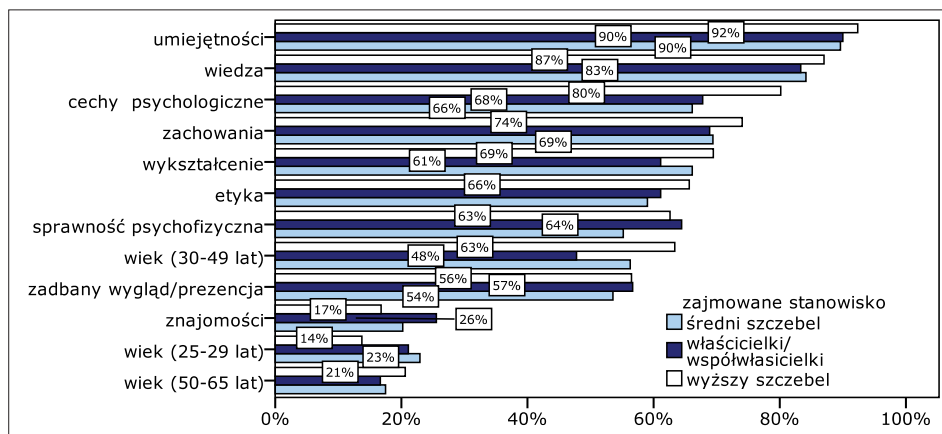
Podstawowym zamierzeniem badawczym było zidentyfikowanie czynników warunkujących sukces zawodowy kobiet pełniących funkcje kierownicze. W badaniach podjęto się próby skonfrontowania i porównania czynników sukcesu, w tym cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności, odmiennych dla kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla, by przez to dokonać ich identyfikacji. Założono bowiem, że skoro sprawdzały się one na etapie kariery zawodowej kadry wyższego szczebla i pozwalały im uzyskać wysoką sprawność w zarządzaniu, skutecznie realizować cele i zadania organizacji, zapewniając jej rozwój i wysoką konkurencyjność na rynku, to są rzeczywistymi determinantami sukcesu zawodowego. W wyniku badań udało się ustalić te czynniki. Były to przede wszystkim umiejętności, wiedza, cechy psychologiczne i zachowania. W dalszej kolejności wykształcenie, etyka i sprawność psychofizyczna (rys. 43).



Rys. 43. Czynniki sukcesów kobiet w zarządzaniu – ogólne. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe czynniki.

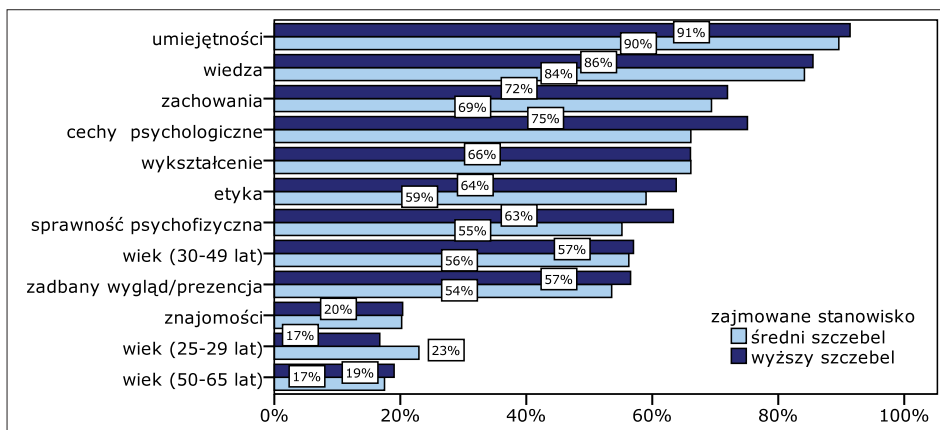
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 6).

Respondentki zajmujące wyższe stanowiska częściej akcentowały znaczenie dla sukcesu w zarządzaniu umiejętności, wiedzy, cech psychologicznych i zachowań (rys. 44, 45).



Rys. 44. Czynniki sukcesów kobiet w zarządzaniu – ogólne. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe czynniki. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

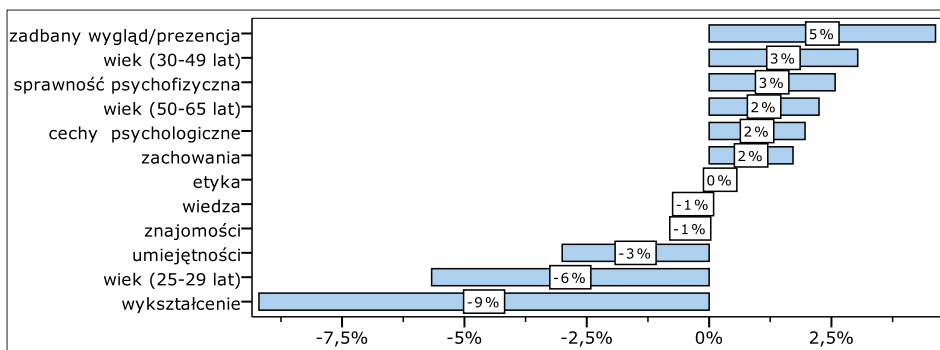
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 6).



Rys. 45. Czynniki sukcesów kobiet w zarządzaniu – ogólne. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe czynniki. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 6).

Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania prezentuje rysunek 46. Kobiety na wyższych stanowiskach częściej podkreślały znaczenie zadbanego wyglądu, wieku (30–49 lat), sprawności psychofizycznej, cech psychologicznych i zachowań.



Rys. 46. Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe czynniki (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za bardzo ważne). Po prawej są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 6).

W efekcie procesu badawczego uzyskano bardzo dużą ilość materiału, zdecydowano się zatem część z niego umieścić w załącznikach 2–7. Zawierają one dane szczegółowe, w szczególności różnice występujące między kobietami na szczeblu wyższym i średnim, korelacje, występowanie tendencji (trendów) i lokalizację firm, z których pochodzą respondentki.

Analiza odpowiedzi każdej z grup respondentek potwierdza najwyższe znaczenie umiejętności jako czynnika wpływającego na ich sukcesy, jednak najbardziej akcentuje to kadra kierownicza wyższego szczebla (rys. 44, 45). Na kluczowe znaczenie umiejętności jako czynnika sukcesu kadry kierowniczej wskazują także inne liczne badania<sup>58</sup>.

Przedstawicielki kadry kierowniczej wyższego szczebla bardziej doceniają znaczenie wiedzy niż kadra kierownicza średniego szczebla, choć i dla niej jest to ważny czynnik sukcesu (rys. 44). Literatura przedmiotu dostarcza wielu empirycznych dowodów na istnienie związków między orientacją menedżerów na wiedzę a sprawnością kierowniczą<sup>59</sup> i dobrymi ekonomicznymi wynikami zarządzanych przez nich przedsiębiorstw<sup>60</sup>.

Cechy psychologiczne zajęły trzecie miejsce w klasyfikacji badanych, prawie na równi z zachowaniami (rys. 45). Dość niska ocena znaczenia cech psychologicznych przez badane, może wynikać z faktu, iż traktują je jako bazę, potencjalne możliwości. Najważniejsze jest, by wytworzyć na ich podstawie właściwe umiejętności. Dla przykładu, jak twierdzi D. Goleman, wysoka inteligencja emocjonalna sama w sobie nie gwarantuje, że osoba, która się nią odznacza potrafi wykorzystywać umiejętności emocjonalne w pracy. Można mieć dużą zdolność empatii, ale nie posiadać nabytych, czyli wyuczonych umiejętności, które przekładają się np. na znakomitą obsługę klientów [1999]. Jest natomiast wielu autorów, którzy zwracają uwagę nie tylko na doniosłość cech psychologicznych, ale ich znaczenie fundamentalne w osiągnięciu sukcesów przez kadre kierowniczą<sup>61</sup>. Analizując otrzymane wyniki, można postawić hipotezę, że im wyższe stanowisko zajmuje respondentka tym zachowuje się bardziej etycznie i cechuje się wyższą sprawnością psychofizyczną (rys. 45).

58 Katz, Kahn 1979; Bratnicki 2000; Listwan 1986, 2005; Jamroga 1989; Biczynski, Miedziński 1991; Witkowski 1995; Armstrong 1996; Goleman 1999; Pocztowski, Miś 2000; Janowska 2002; Rakowska, Sitko–Lutek 2000, 2006; Bartkowiak 2002; Chełpa 2003; Kupczyk 2002, 2006.

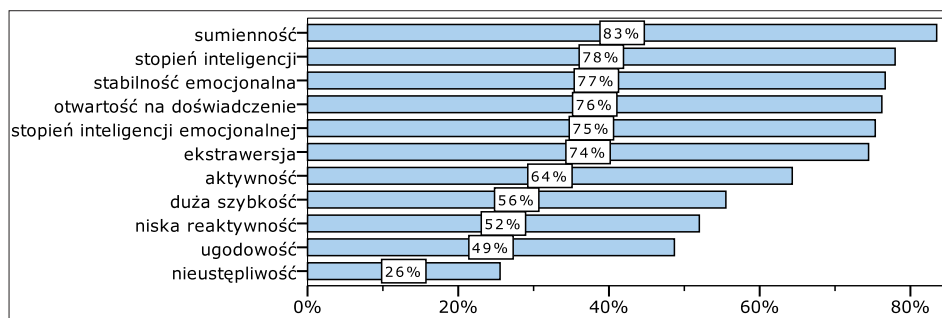
59 Morawski 2006; Sandwith 1993, Drucker 1994; Chełpa 2003; Nosal, Piskorz 1996; Steinmann, Schreyögg 1992; Adamiec, Kożusznik 1996; Borkowska, Bohdziewicz 1998; Waitley 1995, Tucker 1996; Pietrasiński; Frankowicz 2000; Nogalski, Śniadecki 1998; Koźmiński 2004; Littre, Quintas, Ray 2002; Henderson, Anderson 1995; Griffin 1996; Czermiński i inni 1998; Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997; Sitko–Lutek 2006; Kupczyk 2002, 2006.

60 Weresa 2009, s. 269–283.

61 Fukuyama 1997; Pasieczny 1981; Steimann, Schreyögg 1992; Chełpa 1996, 2003; Goleman 1999; Robinson 2003; Law, Wong, Song, 2004; Dornan, Maxwell 1995; Zacharo 2002; Tokarski 1996; Błaszczak 1999; Dąbek, Jarmuż, Witkowski 1994; Covey 1996; Seligman 2004; Czapiński 2004; Adamiec, Kożusznik 1995; Karpowicz, Szaban, Wawrzyniak 1998; Jensen 1999; Schmidt, Hunter 1998.

### 4.3. Wpływ cech psychologicznych na sukcesy zawodowe kobiet pełniących funkcje kierownicze w opinii badanych

Za najważniejsze cechy w zarządzaniu respondentki uznały: sumienność (83%), stopień inteligencji (78%), stabilność emocjonalną (77%), otwartość na doświadczenie (76%) oraz stopień inteligencji emocjonalnej (75%) i ekstrawersję (74%) (rys. 47).



Rys. 47. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe cechy psychologiczne  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 7).

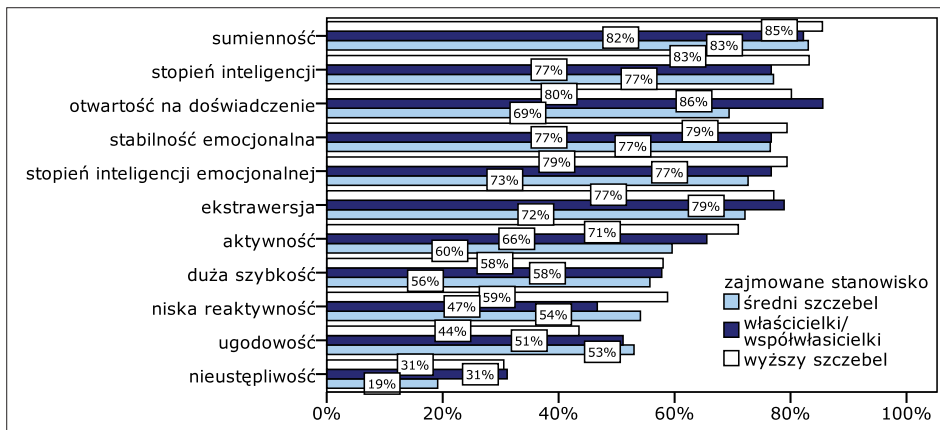
Sumienność jako cecha osobowości oznacza zorganizowanie, skłonność do porządku, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, ambicję, wytrwałość, samodyscyplinę, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizację, rozwagę, porządek, praktyczność i pracowitość<sup>62</sup>. Nie powinno zatem dziwić, iż osoby posiadające takie cechy osobowości mają wielkie szanse na sukcesy w każdej dziedzinie. Oczywiście nie należy zapominać o tym, iż najważniejsze dla sukcesów w organizacji są zachowania. Jeśli menedżer nie wykonał jakichś działań w organizacji, to z punktu widzenia danego zadania nie ma znaczenia, czy potrafił to zrobić, czy też nie. Po prostu ich nie wykonał i organizacja poniosła straty. Oczywiście z punktu widzenia przyszłych sukcesów organizacji posiadanie przez menedżera określonego potencjału ma olbrzymie znaczenie. Reasumując, potencjał osobowościowy to dopiero szansa na sukces.

Sumienność jest niezmiernie istotna dla sukcesów, bowiem jest odpowiedzialna za dążenie do osiągnięć, ukierunkowanie na działanie, za osiągnięcie celów, skuteczność. Literatura przedmiotu dostarcza wielu dowodów na to, iż była ona i jest nadal, najważniejszą cechą sprawnych menedżerów<sup>63</sup>.

Różnice między opiniami kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla prezentują rysunki 48, 49 i 50.

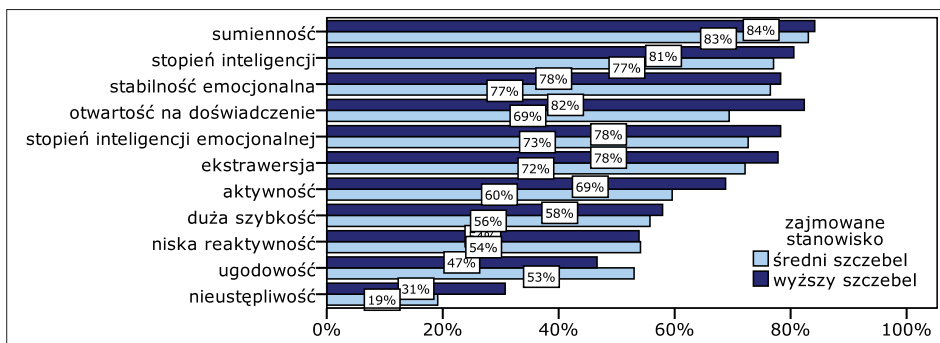
62 Caproni P., *Management Skills skills for Everyday everyday Life life The the Practical practical Coach-coach*, Prentice Hall 2004; Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2002.

63 Drucker, *Managing...* 1999, Buckingham, Clifton 2003; Caproni 2004; Welch 2005; Penc 2005.



Rys. 48. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe cechy psychologiczne. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 7).



Rys. 49. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe cechy psychologiczne. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 7).

Analiza odpowiedzi badanych pozwala dostrzec istotne różnice (rys. 50). Kobiety na średnich szczeblach kierowniczych wskazywały (odmiennie niż na wyższych) na większą szybkość<sup>64</sup>, ugodowość<sup>65</sup> i niską reaktywność<sup>66</sup>. Kobiety zajmujące wyższe szczeble zarządzania osiągały

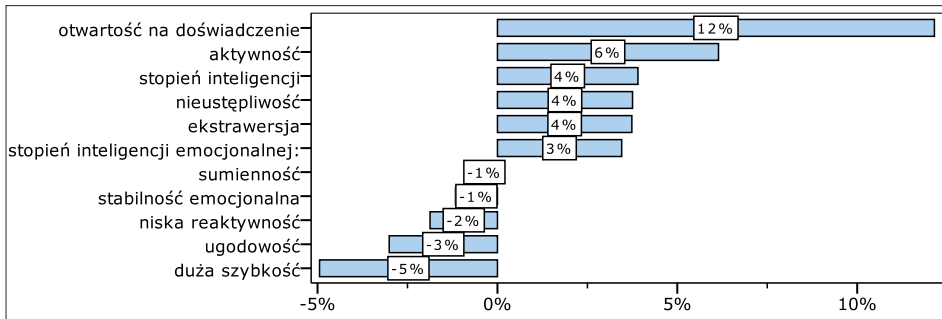
64 Szybkość – krótki czas reakcji na oddziałujące bodźce.

65 Ugodowość – chęć pomocy, skłonność do wybaczenia, pogodne usposobienie, szczerść, ufność, altruizm, ustępliwość, skromność, delikatność, manifestacja chęci współpracy, szczodrość.

66 Niska reaktywność – niska wrażliwość na zakłócenia, duża wydolność, krótka faza przygotowania się do pracy, szybsza koncentracja na czynnościach zasadniczych, zdolność intensywnej pracy, na maksymalnych obrotach, w obliczu zakłóceń, hałasu, obciążeń emocjonalnych, silnego stresu, nacisku czasu, zmęczenia.



swoje sukcesy dzięki większej (w stosunku do kadry kierowniczej średniego szczebla) otwartości na doświadczenie, większej aktywności<sup>67</sup>, ekstrawersji<sup>68</sup>, nieustępliwości i inteligencji<sup>69</sup>, w tym emocjonalnej<sup>70</sup>. Skoro te cechy pozwoliły kobietom na awans kierowniczy w ich organizacjach i dotarcie na najwyższe szczeble zarządzania, można wnioskować, iż są kluczowymi czynnikami sukcesu kobiet w zarządzaniu.



Rys. 50. Różnice w odpowiedziach kobiet zajmujących średni lub wyższy szczebel zarządzania na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe cechy psychologiczne (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za bardzo ważne). Po prawej są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 6).

Czynnikiem, który najbardziej różnicował kobiety na wyższym i średnim szczeblu było otwarcie na doświadczenie (rys. 50)<sup>71</sup>. Oznacza ono poszukiwanie nowych doświadczeń, działanie, tolerancję zmian, twórczość, szerokie horyzonty i zainteresowania, fantazję, oryginalność, kulturalność, estetykę, uczuciowość, posiadanie idei. Otwartość umożliwia szerokie postrzeganie informacji, stanowiące warunek kreatywności, ciekawość intelektualną, elastyczność myślenia, łatwość asymilowania się w nowych warunkach. Są to cechy bardzo ważne szczególnie dla gospodarki globalnej, wysoce konkurencyjnej i opartej na wiedzy. Niezbędne są osobom prowadzącym działalność gospodarczą. Zapewne dlatego badane właścicielki wyróżniają największą otwartość na doświadczenie (rys. 48).

67 Aktywność – duża energia, szybkość ruchów, szybkie podejmowanie zadań i decyzji, łatwość podejmowania ryzyka i nowych zadań, impulsywność.

68 Ekstrawersja – otwartość na innych oraz inklinacja do optymizmu i pozytywnego emocjonalnego ustosunkowania wobec świata, aktywność, rozmowność, towarzyskość, serdeczność, poszukiwanie doznań, zainteresowanie światem.

69 Stopień inteligencji – sprawność przetwarzania informacji, skuteczność uczenia się, strategie poznawcze, adaptacja do zmiennych warunków otoczenia, szybkość rozpoznawania, kojarzenie, giętkość i wydolność myślenia, szybkie tempo intensywnej i bezbłędnej pracy umysłowej, definiowanie pojęć, rozumienie zależności, dostrzeganie analogii, myślenie strategiczne.

70 Stopień inteligencji emocjonalnej: samoświadomość (rozpoznawanie swoich emocji, poprawna samoocena, wiara w siebie), kierowanie sobą, motywacja, zdolność rozumienia sytuacji i reakcji osób tworzących zespół, empatia, dobre układanie stosunków z innymi ludźmi.

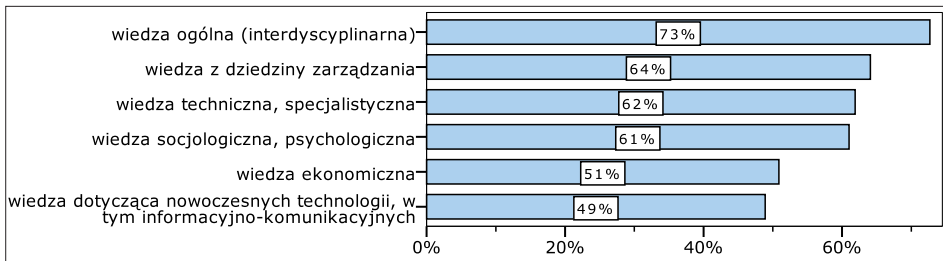
71 Znaczenie tej cechy osobowości menedżerów potwierdzają między innymi badania autorów: Nęcka 2002; Buckingham, Coffman 2004; Kupczyk, Uwarunkowania... 2006; Sajakiewicz 2008.

#### 4.4. Znaczenie wiedzy dla sukcesu w zarządzaniu w opinii badanych

Zdaniem respondentek, najważniejsza jest wiedza ogólna (interdyscyplinarna), wiedza z dziedziny zarządzania oraz wiedza techniczna (specjalistyczna) (rys. 51).

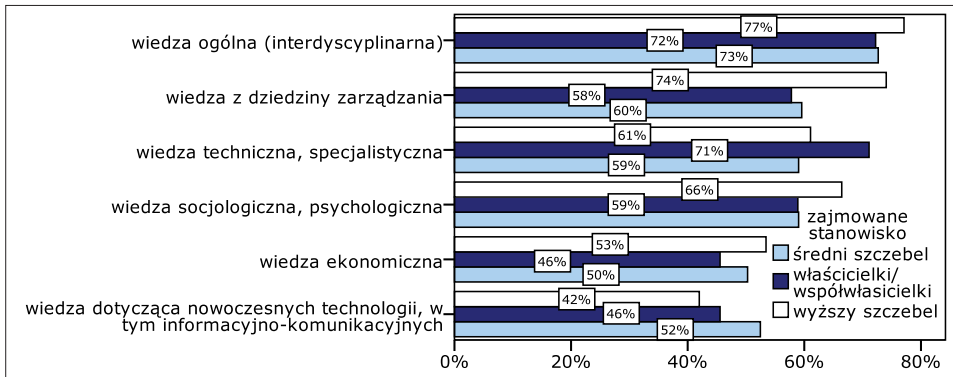
Respondentki zbyt mały akcent kładą na wiedzę specjalistyczną, która przez liczne badania i literaturę przedmiotu jest współcześnie uznawana za kluczową. Najmocniej jej znaczenie dla sukcesów akcentują właścicielki (rys. 52).

Badania potwierdziły, że im wyższe stanowisko, tym większe znaczenie wiedzy (rys. 53).



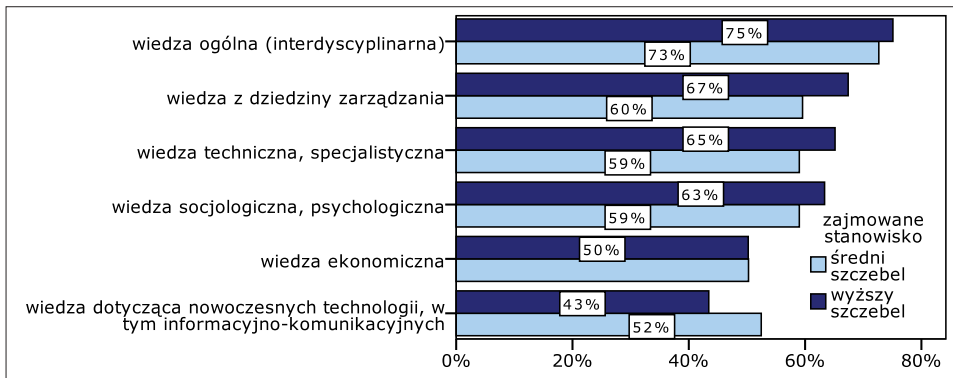
Rys. 51. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miała poniżej wyspecyfikowana wiedza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 8).



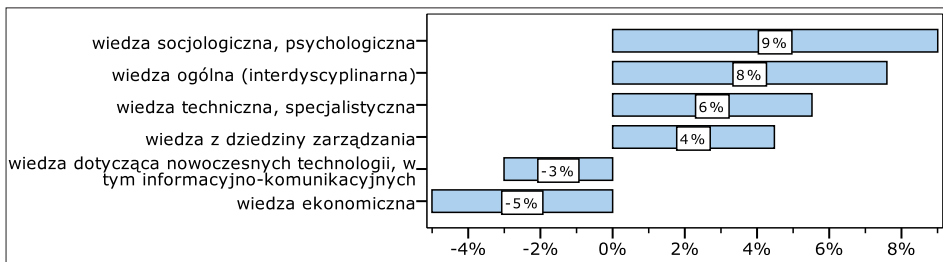
Rys. 52. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miała poniżej wyspecyfikowana wiedza. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 8).



Rys. 53. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miała poniżej wyspecyfikowana wiedza. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 8).

Kadra kierownicza wyższego szczebla znacznie częściej wskazuje na znaczenie dla sukcesów w zarządzaniu wiedzy psychologicznej i socjologicznej, wiedzy ogólnej, a także wiedzy specjalistycznej i z dziedziny zarządzania (rys. 54). Respondentki na niższych szczeblach podkreślają wagę wiedzy dotyczącej nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych i wiedzy ekonomicznej (rys. 54).

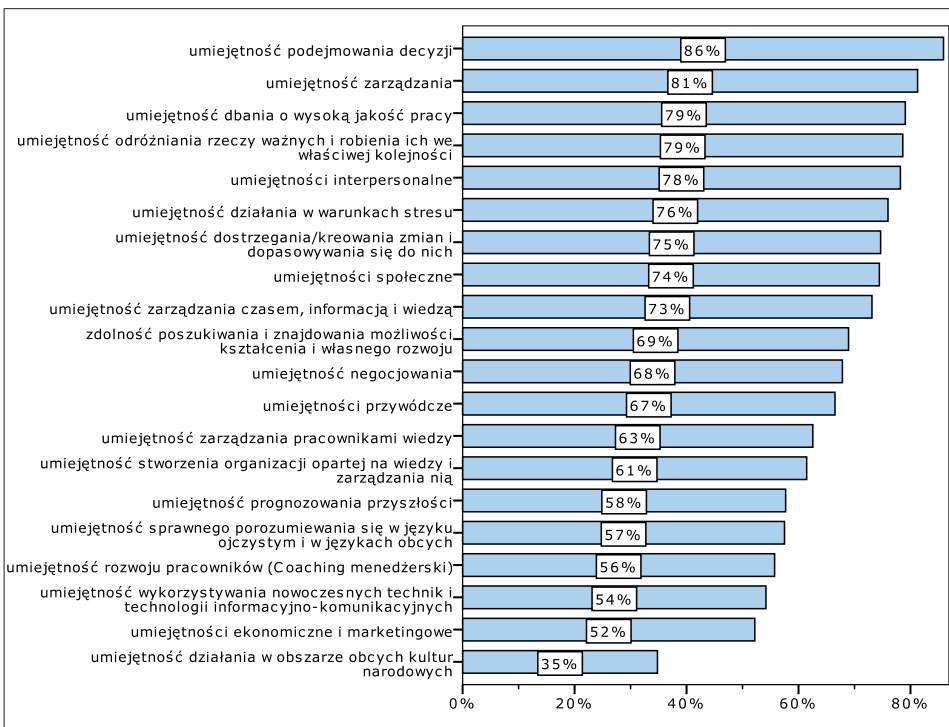


Rys. 54. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miała poniżej wyspecyfikowana wiedza (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za bardzo ważne). Po prawej są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 8).

#### 4.5. Ocena wpływu umiejętności kobiet – menedżerów na ich sukcesy w opinii respondentek

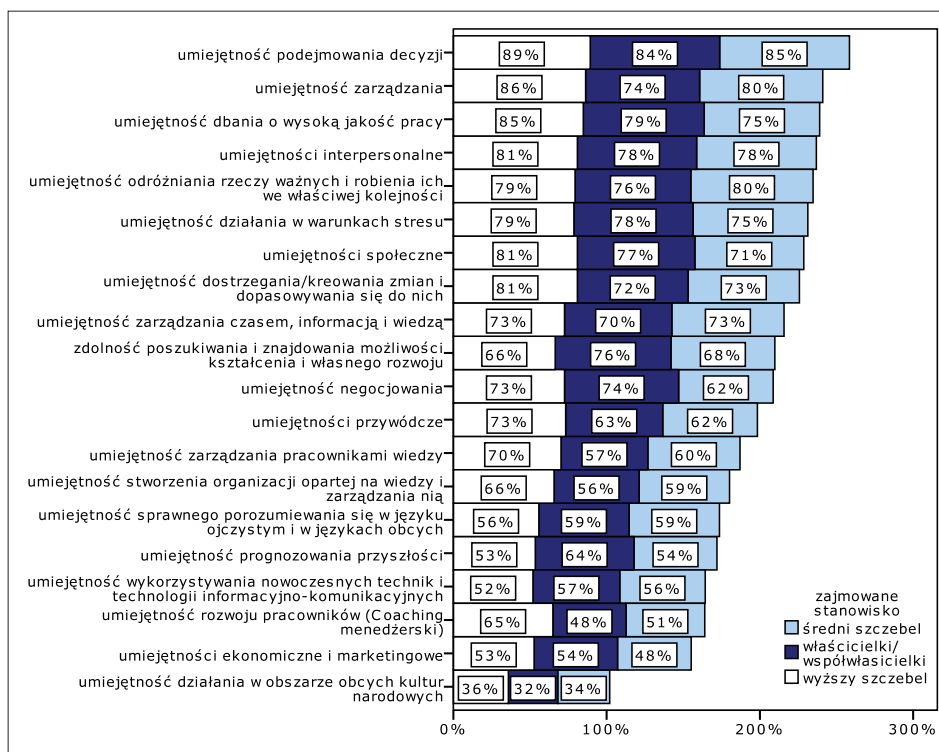
Najważniejsze umiejętności dla sukcesów w zarządzaniu to, zdaniem respondentek: umiejętność podejmowania decyzji, zarządzania, dbania o wysoka jakość pracy, umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i robienie ich we właściwej kolejności (rys. 55).

Różnice w odpowiedziach między kadrami kierowniczą średniego i wyższego szczebla, w tym właścicielkami, ilustruje rysunek 56.



Rys. 55. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe umiejętności.

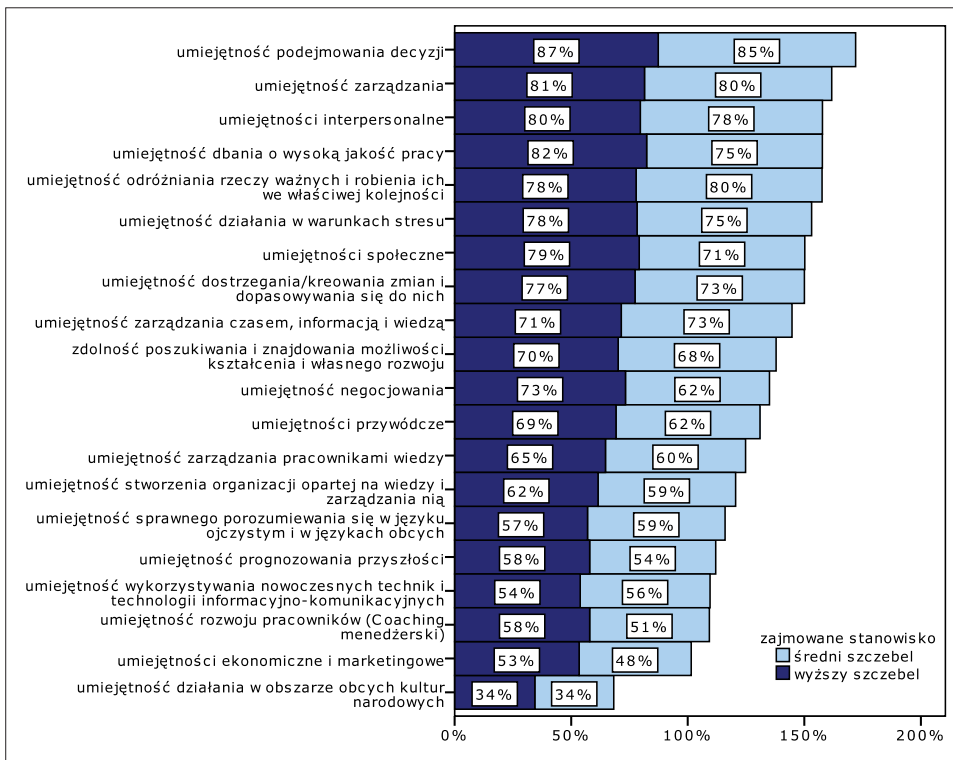
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 9).



Rys. 56. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe umiejętności. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

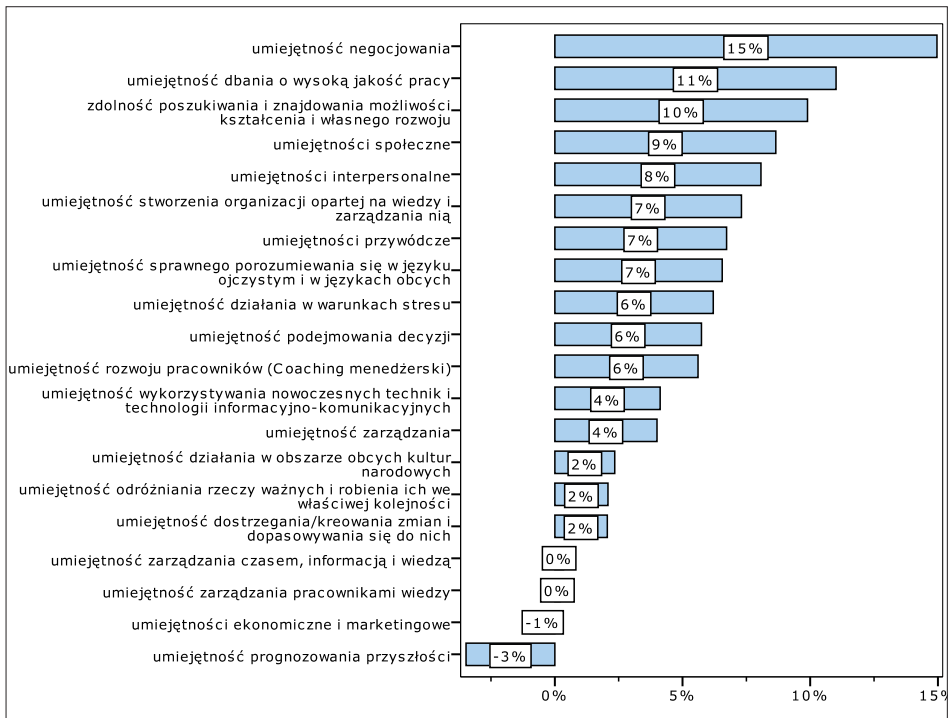
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 9).

Wyniki badań potwierdziły, że kobiety na wyższych stanowiskach mają większe umiejętności podejmowania decyzji, dbania o wysoką jakość pracy, zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości, większe umiejętności społeczne, interpersonalne, budowania gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania nią, większe umiejętności przywódcze, sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i językach obcych, działania w warunkach stresu, podejmowania decyzji i coachingu menedżerskiego. Mają też większe umiejętności wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych i zarządzania oraz działania w obszarze obcych kultur narodowych (rys. 58).



Rys. 57. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe umiejętności. Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

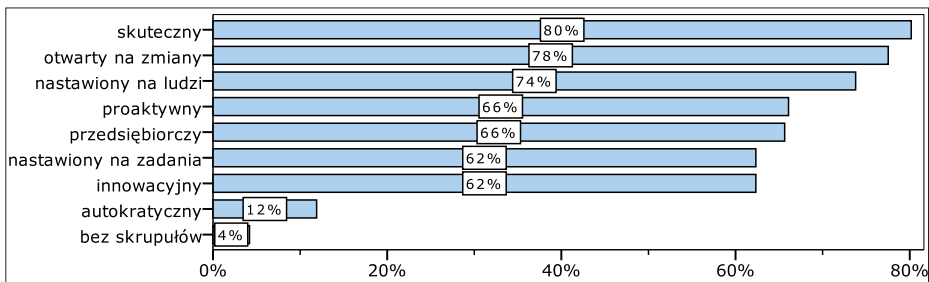
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 9).



Rys. 58. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe umiejętności (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za bardzo ważne). Po prawej są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 9).

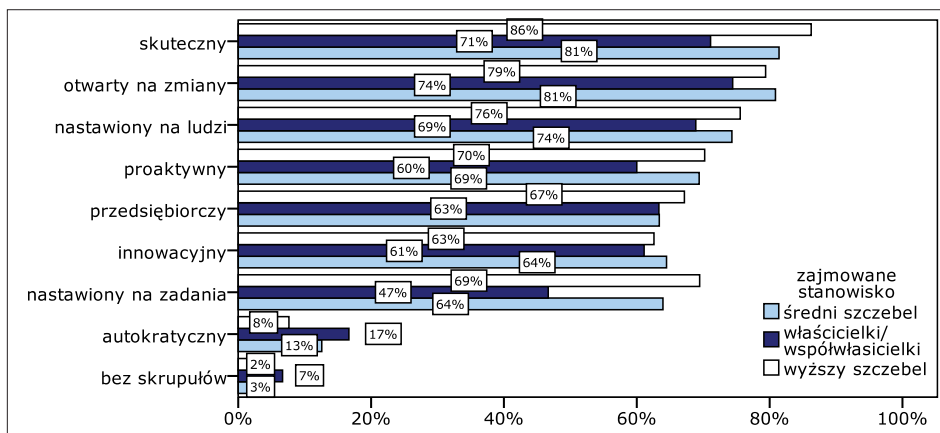
#### 4.6. Sposób działania warunkujący sukcesy w zarządzaniu w opinii badanych kobiet – menedżerów

Najważniejszy dla sukcesów okazał się skuteczny sposób zarządzania, otwarty na zmiany, nastawiony na ludzi, proaktywny i przedsiębiorczy (rys. 59).



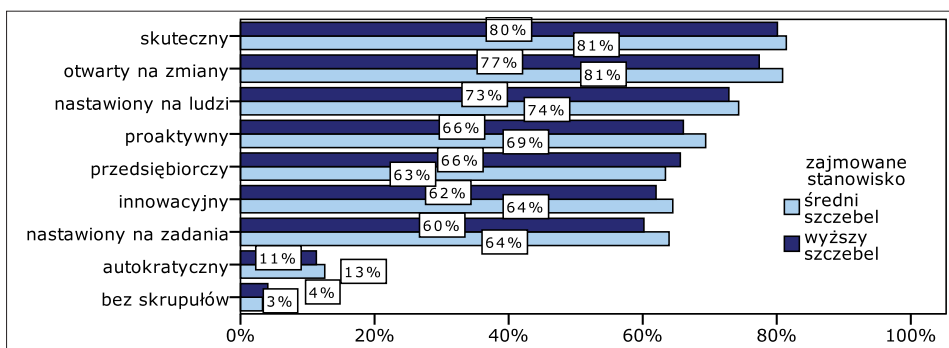
Rys. 59. Odpowiedzi na pytanie: Który ze sposobów działania najbardziej przyczyniał się do Pani sukcesów jako menedżera?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 10).



Rys. 60. Odpowiedzi na pytanie: Który ze sposobów działania najbardziej przyczynił się do Pani sukcesów jako menedżera? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel, właścicielki/współwłaścicielki, wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 10).

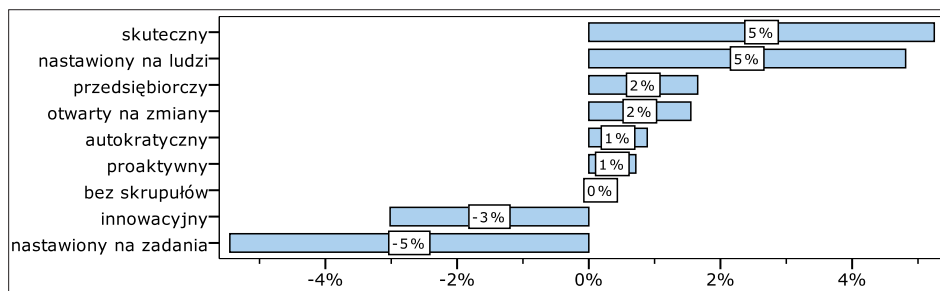


Rys. 61 Odpowiedzi na pytanie: Który ze sposobów działania najbardziej przyczynił się do Pani sukcesów jako menedżera? Odpowiedzi z podziałem na zajmowane stanowisko respondentek: średni szczebel i wyższy szczebel zarządzania. Uwaga: właścicielki/współwłaścicielki zakwalifikowane zostały jako wyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 10).

Respondentki na wyższych szczeblach zarządzania cechuje większa skuteczność w działaniu, większe nastawienie na ludzi, przedsiębiorczość i otwartość na zmiany (rys. 62).

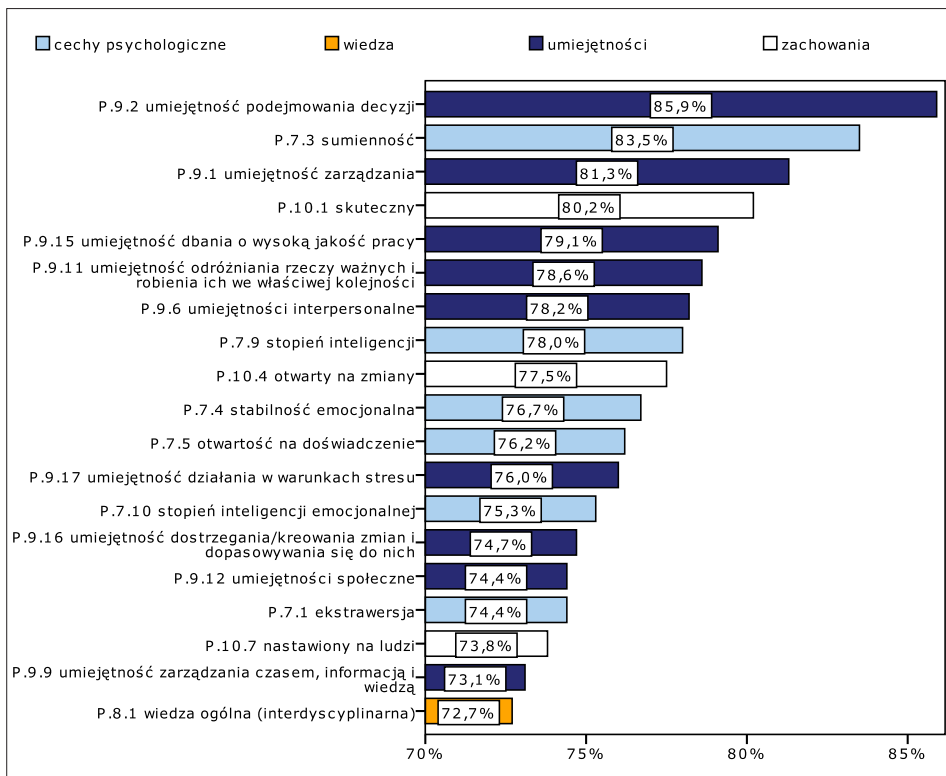




Rys. 62. Odpowiedzi na pytanie: *Który ze sposobów działania najbardziej przyczynił się do Pani sukcesów jako menedżera? (uwzględniono jedynie odpowiedzi, które respondentki uznały za bardzo ważne). Po prawej są odpowiedzi kobiet zajmujących wyższy szczebel zarządzania, a po lewej średni.*  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytanie 10).*

#### 4.7. Kluczowe kompetencje kobiet, które osiągają sukces w zarządzaniu

Badania potwierdziły, że recepta na sukces kobiet w zarządzaniu, zdaniem respondentek, dotyczy posiadania określonego modelu kwalifikacyjnego i sposobu działania. Powinny one posiadać, przede wszystkim, umiejętność podejmowania decyzji i sumienność, definiowaną jako zorganizowanie, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, posiadanie ambicji, wytrwałość, samodyscyplinę, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizację, rozważę, porządek, praktyczność i pracowitość. Powinny umieć zarządzać (planować, organizować, motywować, kierować, kontrolować) i działać skutecznie, dbając jednocześnie o wysoką jakość pracy. Niezbędne jest, aby stale ustalały hierarchię ważności i umiały odróżniać rzeczy ważne dla organizacji. Powinny posiadać duże umiejętności interpersonalne i stabilność emocjonalną, a także wysoki stopień inteligencji, w tym inteligencji emocjonalnej. Powinno je cechować otwarcie na zmiany, w tym nowe doświadczenia, umiejętność ich dostrzegania, kreowania i dopasowania się do nich. Ważne jest, aby umiały działać w warunkach stresu, miały duże umiejętności społeczne i były otwarte na ludzi. Powinny umieć zarządzać czasem, informacją i wiedzą, a także mieć dużą wiedzę ogólną (interdyscyplinarną) (rys. 63).



Rys. 63. Kluczowe czynniki sukcesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (ankieta, pytania 5–10).

## **ROZDZIAŁ V**

### **WNIOSKI KOŃCOWE**

### **I PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ**

#### **5.1. Iluzja równouprawnienia kobiet w zarządzaniu**

Analiza wyników badań nasuwa kilka wniosków końcowych. We współczesnych organizacjach kobiety w dalszym ciągu czują się dyskryminowane w zarządzaniu. Tylko co czwarta z badanych uważa, że nastąpiła duża poprawa, co czwarta też czuje się nadal dyskryminowana, uważając że jej dostęp do stanowisk jest trudniejszy, mniej zarabia na tych samych stanowiskach niż mężczyźni, wolniej awansuje. Zaledwie co dwudziesta z badanych kobiet – menedżerów wyznaje pogląd, że kobiety mają równe prawa i są tak samo traktowane w zarządzaniu, jak mężczyźni. Bardziej czują się dyskryminowane kobiety pełniące funkcje kierownicze na średnich szczeblach niż na wyższych, co może wydawać się oczywiste. Im wyższe stanowisko kierownicze zajmuje badana kobieta, tym w mniejszym stopniu uważa, że jest dyskryminowana. Analiza sytuacji kobiet na wyższych stanowiskach w Polsce i na świecie (wyniki badań i statystyki) potwierdziła, że nie obowiązują tam zasady równości szans między kobietami i mężczyznami. Mniejsze poczucie dyskryminacji badanych kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych może oznaczać, że dyskryminację rozumieją poprzez utrudniony awans kierowniczy, nie uświadamiając sobie jednocześnie innych przejawów dyskryminacji. Autorka tłumaczy to tym, iż kobiety, szczególnie na wyższych stanowiskach kierowniczych obawiają się publicznie wygłaszać poglądy feministyczne, bowiem jest to źle przyjmowane przez mężczyzn, którzy w tych

obszarach dominują. Z drugiej strony, kobiety nie mają wiedzy na temat zarobków swoich kolegów na porównywalnych stanowiskach, bowiem są one w organizacjach objęte tajemnicą. Stąd często nie zdają sobie sprawy, że podlegają dyskryminacjom płacowym. Oficjalne statystyki pokazują jednak, że dysproporcja między zarobkami kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej (szczególnie w zarządzaniu) utrzymuje się od lat, mimo że kobiety są współcześnie lepiej wykształcone. Stąd wniosek, iż badane kobiety nie w pełni uświadamiają sobie, iż podlegają dyskryminacji. Z pewnością należałoby zwiększyć działania na rzecz upowszechniania rzeczywistej sytuacji kobiet w zarządzaniu i prezentacji wszelkich dokonujących się współcześnie przejawów dyskryminacji. Trudno bowiem eliminować coś, czego sobie w pełni nie uświadamiamy.

Kobiety uważają także, że mężczyźni są bardziej dyspozycyjni niż kobiety, ze względu na obowiązki rodzinne. Prawdopodobnie kobiety zajmujące niższe stanowiska kierownicze zmuszone są samodzielnie wypełniać obowiązki domowe i rodzinne, częściej są w młodszym wieku, przez to mają młodsze dzieci, wymagające większego zaangażowania.

Badane kobiety, mimo iż pełnią funkcje kierownicze, uznały, że ich wpływ na region jest zdecydowanie mniejszy. Z jednej strony, można to wyjaśnić tym, że kobiety nie dopuszczane do władzy i najwyższych stanowisk kierowniczych czują, że nie mają wpływu na sprawy regionu. Z drugiej strony, może to oznaczać zbyt małą wiarę kobiet w swoje możliwości. Nasuwa się tu wniosek, iż kobiety powinny bardziej uwierzyć w siebie i możliwość swojego oddziaływania na region. Z pewnością dobre rezultaty w tym obszarze mogłoby przynieść upowszechnianie dobrych praktyk, kampanie medialne na rzecz promocji kobiet sukcesu, podwyższanie świadomości na temat szkodliwości stereotypowego postrzegania rynku pracy oraz ról społecznych przypisanych kobietom i mężczyznom czy treningi kierownicze.

Za niepokojące należy uznać, iż co piąta badana kobieta nie widzi związku z poprawą sytuacji kobiet w zarządzaniu z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej i realizacją Strategii Spójności. Może to oznaczać, że kampania informacyjno-promocyjna pomocy Unii Europejskiej dla kobiet jest za mało eksponowana. Z drugiej strony, analizując projekty dotychczas realizowane w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, można zauważyć, że projektodawcy w różny sposób odnosili się do zasady równości, choć rzadko w sposób, który zapewniłby pełną realizację tej zasady. Należy zatem z większą troską traktować problem równości szans między kobietami i mężczyznami przy realizacji kolejnych projektów współfinansowanych z Unii Europejskiej. Z doświadczeń i badań autorki wynika jeszcze jeden wniosek, iż społeczeństwo polskie nie rozu-

mie w pełni zasady równości szans i tego, że działania na rzecz poprawy sytuacji kobiet nie stanowią dyskryminacji mężczyzn, są wyrównaniem nierównej sytuacji. Drugim obszarem niezrozumienia jest postrzeganie kobiety w działaniach równościowych. Nikt tu nie mówi kobietom, jakie mają być, każdy może być w dowolnym stopniu „męski” i „kobięcy”, tak jak sobie wybierze. Zasada równości mówi jedynie o równości w korzystaniu z zasobów, szans, możliwości i wolności podejmowania wyborów.

Rola i prawa kobiet oraz potrzeba osiągnięcia równości płci jest podkreślana w dokumentach międzynarodowych od przynajmniej 30 lat, zwłaszcza od międzynarodowej dekady kobiet ONZ w latach 1975–1985. W dokumentach unijnych wzmianka o zasadzie równej płacy za równą pracę pojawiła się już w 1957 roku w momencie tworzenia pierwszej Wspólnoty Europejskiej i podpisania Traktatu Rzymskiego. Mimo upływu 50 lat zmiany na korzyść w dalszym ciągu należy uznać za niesatysfakcjonujące. Wyniki badań uprawniają autorkę do stwierdzenia, że zasada równości szans kobiet i mężczyzn w Polsce stała się współcześnie modna i politycznie poprawna, daleka jest jednak od rzeczywistości.

Autorka stawia następujące wnioski postulatywne:

1. Należy podjąć intensywniejsze i bardziej skuteczne działania na rzecz eliminacji stereotypów i przekonań na temat kobiet i mężczyzn w postawach pracodawców, instytucji rynku pracy, pracowników i pracownic.
2. Należy dopasować system opieki nad dzieckiem do potrzeb i możliwości rodziców. Promować wspólną opiekę nad dziećmi, szczególnie w czasie ich choroby (przemienne korzystanie ze zwolnień lekarskich przez kobiety i mężczyzn w przypadku choroby dzieci).
3. Należy zwiększyć liczbę rozwiązań umożliwiających godzenie życia zawodowego z prywatnym.
4. Powinno się uwzględnić perspektywy płci w diagnozach, badaniach i analizach związanych z potrzebami rynku pracy, jak również w systemach monitorowania i ewaluacji wpływu programów i projektów na sytuację kobiet na rynku pracy.
5. Należy zwiększyć zakres badań dotyczących sytuacji kobiet w zarządzaniu i intensywność ich upowszechniania, celem uświadamiania przejawów dyskryminacji i wskazywania dobrych praktyk.
6. Należy wdrożyć i upowszechnić poziom wdrażania elastycznych form zatrudnienia dla kobiet i mężczyzn.
7. Należy promować „dojrzałość” na rynku pracy, w tym w zarządzaniu (wiek 50+, 60+, 70+...).

## 5.2. Przyszłość w zarządzaniu może być kobietą

Badania potwierdziły, iż kobiety odmiennie definiują swój sukces zawodowy. Zdiagnozowano też pewną odmienność w zależności od szczebla zarządzania. Im wyższe stanowisko lub bycie właścicielem, tym bardziej sukces zawodowy menedżera definiowany jest przez kobiety jako realizacja celów organizacji, ale i własnych planów życiowych przy zachowaniu równowagi pomiędzy wszystkimi sferami życia.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że recepta na sukces kobiet w zarządzaniu związana jest z odpowiednim definiowaniem sukcesu zawodowego menedżera, posiadaniem określonego modelu kwalifikacyjnego i skutecznego sposobu działania. Jeśli kobiety chcą osiągać sukces w zarządzaniu, powinny utożsamiać sukces zawodowy menedżera z realizacją celów organizacji lub komórki organizacyjnej, ale również własnych planów życiowych, przy zachowaniu równowagi pomiędzy nimi. Kobiety powinny posiadać przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji i sumienność, definiowaną jako zorganizowanie, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, posiadanie ambicji, wytrwałość, samodyscyplinę, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizację, rozważę, porządek, zmysł praktyczny i pracowitość. Powinny umieć zarządzać i działać skutecznie, dbając jednocześnie o wysoką jakość pracy. Niezbędne jest, by stale ustalały hierarchię ważności i umiały odróżniać rzeczy ważne dla organizacji. Powinny posiadać duże umiejętności interpersonalne i stabilność emocjonalną, a także wysoki stopień inteligencji, w tym inteligencji emocjonalnej. Powinno je cechować otwarcie na zmiany, w tym na nowe doświadczenia, umiejętność ich dostrzegania, kreowania i dopasowania się do nich. Ważne jest, by umiały działać w warunkach stresu, miały duże umiejętności społeczne i były nastawione na ludzi. Powinny umieć zarządzać czasem, informacją i wiedzą, a także mieć dużą wiedzę ogólną.

Okazało się, że najbardziej sprzyjającym wiekiem dla kobiety do pełnienia funkcji menedżerskich jest przedział między 35–50 rokiem życia. Kobiety chcące zatem rozwijać swoją karierę kierowniczą powinny uwzględniać ten fakt w swoich planach życiowych i rodzicielskich. Jeśli będą odkładać rodzenie dzieci (co jest ostatnio powszechnym zjawiskiem) na późniejszy okres, tj. po 30 roku życia, ich szanse w zarządzaniu na najwyższych stanowiskach maleją. Trzeba także brać pod uwagę fakt, iż pełnienie funkcji kierowniczych znacznie zmniejsza możliwości poświęcenia się wychowaniu dzieci. Autorka uważa, że istnieje możliwość pogodzenia ról kierowniczych i rodzinnych, lecz wymaga to precyzyjnego zaplanowania i wcześniejszej decyzji dotyczącej założenia rodziny.

Autorka uważa, że dlatego, że sama wybrała taką drogę, że kobiety chcące zajmować wyższe funkcje kierownicze, powinny wcześniej zakładać rodziny i rodzić dzieci, a dopiero później koncentrować się na karierze. Zdecydowanie to zwiększy ich szanse. Te, które tak nie uczynią, będą zawsze musiały wybierać między karierą a rodziną. Skoro i tak do 35 roku życia szanse kobiet na wyższe stanowiska kierownicze są znacznie mniejsze, czas ten należy wykorzystać na założenie rodziny.

Polskie kobiety dostrzegły i wykorzystały przedsiębiorczość jako najskuteczniejszą formę przezwyciężenia zjawiska „szklanego sufitu”. Założenie własnej działalności gospodarczej umożliwiło im osiągnięcie wysokich zarobków, zajęcie najwyższych stanowisk kierowniczych samodzielne podejmowanie decyzji, uzyskanie większego uznania w środowisku i rodzinie. Do odnoszenia sukcesów zawodowych brakuje im pewności siebie i mocniejszego akcentu na skuteczność działań w kierunku realizacji celów organizacji.

Zdaniem autorki, należy walczyć ze stereotypem, według którego menedżer wyższego szczebla musi pracować co najmniej 60 godzin tygodniowo i poświęcić swoje życie rodzinne dla organizacji. Ten wniosek dotyczy zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Za nieporozumienie należy przyjąć powszechne przekonanie, że menedżer zawsze musi wybierać między sukcesem zawodowym a sukcesem w życiu. Należy zacząć promować zmiany tego stereotypu i przekonywać, iż taka równowaga jest możliwa i korzystna także dla organizacji.

Autorka wnioskuje, iż kobiety powinny częściej uczestniczyć w kształceniu ustawicznym. Rozwój kompetencji kobiet powinien odbywać się w kierunku: nowych technologii, w szczególności IT, trendów i zmian pozwalających przygotować się do dokonujących się zmian i wykorzystywania szans, odkrycia własnych mocnych stron i talentów i wzmacnianie poczucia własnej wartości, prowadzenia małej firmy w warunkach globalnych, zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

To, co powoduje, że kobiety mimo posiadanych wysokich kwalifikacji, nie mogą zająć należnych im miejsc w zarządzaniu na warunkach podobnych do mężczyzn, to stereotypy kulturowe, przekonania i przesady, przestarzały stereotyp funkcjonowania rodziny, jak i wzorzec stanowisk menedżerskich. Nie znaleziono poza nimi innego uzasadnienia dyskryminacji kobiet przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

Analiza wyników badań w obszarze czynników sukcesu kobiet w zarządzaniu, pozwala postawić optymistyczną tezę, iż przyszłość w zarządzaniu może być kobietą.

### 5.3. Podsumowanie

Udało się zrealizować główny cel badań i cele pośrednie. Ustalono sytuację kobiet w zarządzaniu w Polsce. Zidentyfikowano, jak kobiety zajmujące stanowiska kierownicze definiują sukces zawodowy menedżera i ustalono czynniki ich sukcesów. Dotyczyły one głównie cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności i zachowań. Ustalono różnice w uwarunkowaniach sukcesów między kadrą kierowniczą wyższego i średniego szczebla. Zasadniczo udało się potwierdzić postawione tezy i hipotezy.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły, że sytuacja kobiet w zarządzaniu w Polsce ulega pewnej poprawie, ale w dalszym ciągu istnieje zdecydowana dominacja mężczyzn na obszarach związanych z zarządzaniem i kobiety mają utrudniony dostęp do stanowisk kierowniczych. W opinii przebadanych kobiet menedżerów, realizacja zasady równości szans w projektach współfinansowanych z Unii Europejskiej jest niewystarczająca i mimo absorpcji tak licznych środków w okresie 2004–2006 sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie. Nasuwa się generalny wniosek, że potencjał kobiet w zarządzaniu w Polsce, jak i na świecie, w dalszym ciągu nie jest w pełni wykorzystywany.

Nie znaleziono, oprócz stereotypów, istotnych różnic między kobietami i mężczyznami, które uzasadniałyby ich dyskryminację w zarządzaniu. Cytowane rozwiązania ustawodawcze krajów na rzecz równouprawnienia kobiet powinny wystarczać i nie stanowią barier w przedsiębiorczości i ich awansach kierowniczych. Analiza rzeczywistości jednak upoważnia do stwierdzenia, że w dalszym ciągu kobiety w zarządzaniu mają równe prawa i kompetencje, lecz nierówne szanse.

Co może zmienić sytuację kobiet w zarządzaniu? Rozwiązań z pewnością jest kilka.

Rekomendowane jest dalsze kontynuowanie działań na rzecz promocji równości płci i zarządzania różnorodnością. Autorka opracowania stawia tezę, iż sprawdzić się może metoda raczej małych kroków, która ze spokojem i rozważą pozwoli eliminować stopniowo bariery mentalne, zarówno zewnętrzne, jak i te tkwiące w samych kobietach. Na większe kroki można by pozwolić sobie na drodze rozwoju kompetencyjnego kobiet, bowiem we współczesnych gospodarkach opartych na wiedzy znaj-



dzie się z pewnością więcej miejsca dla kobiet menedżerów. Natomiast pytanie, kiedy i czy w ogóle zrównają się szanse kobiet w zarządzaniu, autorka uznaje w dalszym ciągu jako otwarte.

Zarówno przeprowadzone badania, jak i przegląd literatury przedmiotu pokazują, iż nie ma uniwersalnej listy czynników sukcesu kobiet w zarządzaniu. W dalszym ciągu brak jest pełnej zgodności w zakresie tej tematyki. Autorzy wskazują bardziej na istotność określonych czynników i tu są bardziej jednomyślni, choć trzeba podkreślić, że literatura przedmiotu koncentruje się na czynnikach sukcesów w oparciu o badania na mężczyznach. Zdecydowanie za mało prowadzi się badań dedykowanych kobietom w zarządzaniu.

Autorka stawia postulat, polegający na konieczności wprowadzenia do programów edukacyjnych, zarówno studentów, jak i praktykujących już menedżerów, treningów kierowniczych, pozwalających zwiększać umiejętności kobiet w zarządzaniu. Autorka uważa, iż czynniki pozwalające osiągać sukcesy nie wynikają tylko z cech wrodzonych. Trzeba je poznać i nauczyć się stosować. Stąd postulat, by kobiety ciągle kontynuowały działania na tym polu. Z analizy dokonujących się w Polsce i na świecie zmian widać wyraźnie, że dotychczasowe kwalifikacje menedżerów nie w pełni odpowiadają wymaganiom rzeczywistości. Wyniki badań wskazują zatem na konieczność systematycznego rozwoju oraz zwrócenia szczególnej uwagi na posiadane cechy psychologiczne, wiedzę, umiejętności, a przede wszystkim zachowania.

Kobiety mogą stać się **siłą napędzającą wzrost gospodarczy, rozwój i dobrobyt**. Warto zatem kontynuować rozpoczętą pracę nad zwiększeniem udziału kobiet w zarządzaniu, bowiem lepsza Przyszłość, jak i Gospodarka jest także Kobieta.

## Spis tabel

Tab. 1. Kobiety w zarządzie: Polska na tle krajów europejskich.....	80
Tab. 2. Korelacje między stanowiskiem kierowniczym kobiet a czynnikami sukcesu według różnych metod statystycznych analizy danych.....	159
Tab. 3. Występowanie tendencji (trendu), pokazującej czy większy wpływ danego czynnika na sukces zawodowy jest bardziej prawdopodobny w wypadku wyższego/niższego szczebla...	164
Tab. 4. Korelacje między skutecznością z czynnikami sukcesu (z pytań)....	167
Tab. 5. Korelacje między szczeblem kierowniczym wyższym i niższym..	170
Tab. 6. Różnice występujące między kobietami na szczeblu wyższym i niższym w zakresie czynników sukcesu.....	174
Tab. 7. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – prognoza 2083 (USA).....	181
Tab. 8. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku dyrektora naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – prognoza 2230.....	183

**Spis rysunków**

Rys. 1. Zajmowane stanowisko respondentek – układ ogólny.....	71
Rys. 2. Zajmowane stanowisko respondentek – układ ogólny, z podziałem na właścicielki/współwłaścicielki.....	71
Rys. 3. Zajmowane stanowisko respondentek – układ szczegółowy.....	72
Rys. 4. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – ogólna.....	72
Rys. 5. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – szczegółowa.....	72
Rys. 6. Zajmowane stanowisko respondentek – układ uwzględniający klasyfikację pracodawcy/firmy.....	73
Rys. 7. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – układ uwzględniający zajmowane stanowisko respondentki (podział ogólny).....	74
Rys. 8. Klasyfikacja pracodawcy/firmy – układ uwzględniający zajmowane stanowisko respondentki (podział szczegółowy).....	74
Rys. 9. Wiek respondentek.....	75
Rys. 10. Wiek/stanowisko respondentek – układ ogólny.....	75
Rys. 11. Wiek/stanowisko respondentek – układ szczegółowy.....	75
Rys. 12. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako członek zarządu.....	76
Rys. 13. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako prezes zarządu.....	76
Rys. 14. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako członek zarządu – według branż.....	77
Rys. 15. Uczestnictwo kobiet w zarządach najlepszych spółek w Polsce jako prezes zarządu – według branż.....	77
Rys. 16. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce.....	77
Rys. 17. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych jako przewodniczące w najlepszych spółkach w Polsce.....	78
Rys. 18. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce – według branż.....	78

Rys. 19. Uczestnictwo kobiet w radach nadzorczych najlepszych spółek w Polsce jako przewodniczące rady nadzorczej – według branż.....	79
Rys. 20. Procent firm z kobietami w zarządzie.....	79
Rys. 21. Procent kobiet w zarządach spółek.....	80
Rys. 22. Średnia liczba kobiet w zarządzie spółki.....	81
Rys. 23–25 Odpowiedzi na pytanie: Jak oceniłaby Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności?.....	82
Rys. 26. Różnice w odpowiedziach kobiet na powyższe pytanie.....	84
Rys. 27–29. Odpowiedzi na pytanie: Czy i jakie dostrzega Pani obecnie bariery kobiet w karierze kierowniczej?....	85
Rys. 30. Różnice w odpowiedziach kobiet na powyższe pytanie.....	87
Rys. 31–33. Odpowiedzi na pytanie: Statystyki pokazują, że kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują. Co Pani zdaniem jest tego przyczyną?.....	88
Rys. 34. Różnice w odpowiedziach kobiet na powyższe pytanie.....	90
Rys. 35. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500.....	91
Rys. 36. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – prognoza.....	92
Rys. 37. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku dyrektora naczelnego w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500.....	92
Rys. 38. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku dyrektora naczelnego w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – prognoza.....	93
Rys. 39–41. Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera – w opinii kobiet. Odpowiedzi na pytanie: Co Pani rozumie przez sukces zawodowy menedżera?.....	96
Rys. 42. Różnice w odpowiedziach kobiet na powyższe pytanie.....	98
Rys. 43–45. Czynniki sukcesów kobiet w zarządzaniu – ogólne. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe czynniki.....	99

---

Rys. 46. Różnice w odpowiedziach kobiet na powyższe pytanie.....	100
Rys. 47–49. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe cechy psychologiczne.....	102
Rys. 50. Różnice w odpowiedziach kobiet na powyższe pytanie.....	104
Rys. 51–54. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miała poniżej wyspecyfikowana wiedza.....	105
Rys. 55–58. Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe umiejętności.....	107
Rys. 59–62. Odpowiedzi na pytanie: Który ze sposobów działania najbardziej przyczynił się do Pani sukcesów jako menedżera?.....	110
Rys. 63. Kluczowe czynniki sukcesu.....	113

## Bibliografia

1. *12th Global Businesswomen and Leaders Summit* [on-line]. 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.woibex.com/default2.asp?id=9>
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Model efektywnego kierowania – podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie „meta-cechy”*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.
3. Adler N. J., *Women in International Management: Where Are They?* *California Management Review* 1984, vol. 26.
4. Adler R. D., *Women in the executive suite correlate to high profits* [on-line]. Glass Ceiling Research Center 2001 [Dostęp 12.11.09]. [http://www.equalpay.nu/docs/en/Adler\\_web.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/Adler_web.pdf).
5. Agresti A., *Categorical data analysis*, 2 ed. Wiley – Interscience, New Jersey 2002.
6. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, II kwartał 2005*, GUS, Warszawa 2006.
7. Altman H. C., *Strategie sukcesu*, Business Press, Warszawa 1997.
8. Ambrosewicz-Jacobs J., *Tolerancja. Jak uczyć siebie i innych*, Stowarzyszenie Willa Decjusza, Kraków 2004.
9. Amit R., Glosten L., *Challenges to theory development entrepreneurship research*, *Journal of Management, Studies*, 1993, No. 5.
10. Antoniou A.G., Davidson M.J., Cooper C.L., *Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece*, *Journal of Managerial Psychology*, 2003, Vol. 18, No. 6.
11. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydaw. PSB, Kraków 1996.
12. Auster E.R., *Professional women’s midcareer satisfaction: toward an explanatory framework*, *Sex Roles: A Journal of Research*, 2001, Vol. 44, No. 11/12.
13. *Australia, Canada, South Africa & United States*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/239/australia-canada-south-africa-united-states>.
14. Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2001.
15. *Bariery przedsiębiorczości kobiet. Raport z badań Ipsos-Demoskop*, Warszawa 2001.
16. Barinaga M., *Surprises across the cultural divide*, *Science* 1994, vol. 263, issue 5152.
17. Barletta M., *Marketing to women: how to understand, reach and increase your share of the world’s largest market segment*, Dearborn Trade Publishing, [Chicago] 2002.

18. Barletta M., Marketing to women: how to understand, reach and increase your share of the largest market segment. Kaplan Business 2002.
19. Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
20. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydaw. AE, Poznań 2002.
21. Bartkowiak G., *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, [w:] Witkowski S. A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
22. Bartkowiak G., Zmiany wyznaczników sukcesu przedstawicieli wybranych wolnych zawodów w Polsce i we Francji, [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna*, AE, Wrocław 2004.
23. Bartlett C. A., Ghosal S., What is global manager, *Harvard Business Review*, 2003, Vol. 81.
24. Beck U., *Spółczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2002.
25. Ben-Joseph, Gundry L., Future of work: implications for women entrepreneurs in transition economies, *Women & Business* 1998, No 3–4.
26. *Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów* [on-line]. GUS [Dostęp 30.10.08]. [www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1487\\_PLK\\_HTML.htm?action=show\\_archive](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1487_PLK_HTML.htm?action=show_archive).
27. Biczyski S., Miedziński B. (red.), *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991.
28. Black J. S., Gregersen H., The wright way to manager expatriates, *Harvard Business Review*, March/April 1999.
29. Black Z., Akintoye A., Fitzgerald E., An analysis of success factors and benefits of partnering in construction, *International Journal of Project Management*, 2000, No. 18.
30. Bliss R.T., Polutnik L., Lisowska E., *Women Business Owners and managers in Poland*, [w:] *New Perspective on Women Entrepreneurs*, red. J.E. Butler, Information Age Publishing Inc., Greenwich 2003.
31. Bloom H., Calori R., de Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltex, Warszawa 2005.
32. Blum D., *Mózg i płeć. O biologicznych różnicach między kobietami i mężczyznami*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
33. Błaszczak S., Klucz do celu, *Personel i Zarządzanie*, 2008, nr 12.
34. Błaszczuk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

35. Bolchover D., Energia właściwie ukierunkowana, *Personel i Zarządzanie*, 2009, nr 2.
36. Bolesta-Kukuła K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
37. Bonach J., Fernandez Z., *Strategic staffing in multinational companies: a resource-based approach*, [w:] Mendenhall M., Oddou G. (ed.), *Readings and Cases in IHRM*, Routledge 1999.
38. Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydaw. WSHE, Łódź 1998.
39. Boyatzis R. E., Kolb D. A., From learning styles to learning skills: the executive skills profile, *Journal of Managerial Psychology*, 1995, No. 5.
40. Bradberry T., Greaves J., *Podręcznik inteligencji emocjonalnej*, Helion, Katowice 2006.
41. Bradley H., *Płeć, Sic!*, Warszawa 2008.
42. Branka M., Dymowska M., Sekutowicz K., *Wdrażanie perspektywy równości szans kobiet i mężczyzn w projektach. Europejskiego Funduszu Społecznego. Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Podręcznik*. Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2008.
43. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
44. Breakthrough Ideas for 2004. *Harvard Business Review*, 2004, luty.
45. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
46. Broadbridge A., Hearn J., Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice, *British Journal of Management*, 2008, Vol. 19.
47. Brol J., Kosior M., Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne), *Kobieta i Biznes*, 2004, nr 1–4.
48. Brown B., *Teaching virtual leadership*, [w:] Rudestam K. E. (red.), *Handbook of online learning*, Sage, London 2002.
49. Buckingham I., Miller P., Firma autentyczna, *Personnel Today*, 2007, nr 6.
50. Buckingham M., Clifton D., *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydaw. MT Biznes, Warszawa 2003.
51. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią najlepiej*, Wydaw. MT Biznes, Warszawa 2004.
52. Budzowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, ISP, Warszawa 2003.
53. Burke R.J., McKeen C.A., Mentoring in organizations: implications for women, *Journal of Business Ethics*, 1990, Vol. 9 No. 4/5.
54. Burke R.J., McKeen C.A., Not every managerial woman who makes it has a mentor, *Women in Management Review*, 1997, Vol. 12, No. 4.



55. Burns J., *EEO Trust Diversity Index 2000*, EEO Trust, Auckland 2000.
56. Byrne D., Neuman J.H., The implications of attraction research for organizational issues, [w:] K. Kelley (ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, Elsevier Amsterdam 1992.
57. Cala' s M. B., Smircich L., From "the woman's' 'point of view ten years later: towards a feminist organization studies, [w:] S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London 2006.
58. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco 2003.
59. Caproni P., *Management skills for everyday life the practical coach*, Prentice Hall 2004.
60. Carter N. M., Silva Ch., *High potential women and men during economic crisis*, [w:] Catalyst [on-line]. 2009. <http://www.catalyst.org/search?q=%22High+potential+women+and+men+during+economic+crisis%22>.
61. *Catalyst 2008 Census of the Fortune 500 Reveals Women Gained Little Ground Advancing to Business Leadership Positions*, [w:] Catalyst [on-line] 2008. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/press-release/141/catalyst-2008-census-of-the-fortune-500-reveals-women-gained-little-ground-advancing-to-business-leadership-positions>.
62. *Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*, [w:] Catalyst [on-line] 2008. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/282/2008-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>.
63. *Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom*, [w:] Catalyst [on-line] 2007. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/file/141/census%202007-%20canada.pdf>.
64. *Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500*, [w:] Catalyst [on-line] 2008. [Dostęp 22.10.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/283/2008-catalyst-census-of-women-corporate-officers-and-top-earners-of-the-fortune-500>.
65. Chaney L. H., Martin J. S., *Intercultural business communication*, Pearson Education, New Jersey 2004.
66. Charkowska-Smolak T., *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
67. Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.

68. Chełpa S., Listwan T., *Cechy psychologiczne kierowników – kierunki i dynamika zmian*, [w:] Tokarski S. (red.), *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, Gdańsk: Uniwersytet Gdański 1999.
69. Chełpa S., *Skuteczne kierowanie (I). Poszukiwanie cech supermenedżera, Przegląd Organizacji*, 1996, nr 3.
70. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
71. Chołuj B. (red.), *Raport polityka równości płci. Polska 2007, raport* [on-line]. [Dostęp 12.12.09]. [http://www.gm.undp.org.pl/files/63/Polityka\\_rownosci\\_plci.pdf](http://www.gm.undp.org.pl/files/63/Polityka_rownosci_plci.pdf).
72. *CIA The World Factbook: European Union* [on-line]. December 2008. [Dostęp 11.2009]. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ee.html>
73. Cieśliński W., Kowalewski M., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Pism*, [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
74. Clarke M., Butcher D., Bailey C., *Strategically aligned leadership development*, [w:] Storey Jh. (ed.), *Leadership, organizations, current issues and key trends*, Routledge, London, New York 2005.
75. Clieaf Van M. S., In search of competence-structured behavior interviews, *Business Horizons*, 1991, Vol. 34, No. 2.
76. *Commission outlines plans to close gender pay gap* [on-line]. The Parliament.com 2009 [Dostęp 11.2009]. [http://www.theparliament.com/no\\_cache/latestnews/news-article/newsarticle/commission-nbspoutlines-plansnbspto-close-gender-pay-gap/](http://www.theparliament.com/no_cache/latestnews/news-article/newsarticle/commission-nbspoutlines-plansnbspto-close-gender-pay-gap/)
77. Connelly M., Gilbert J. A., Zacharo S. J., Threfall K. W., Marks M. A., Mumford M. D., Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance, *The Leadership Quarterly*, 2000, No. 11.
78. Costina A. F., Entrepreneurship – unessential competence in the European education, *Revista de Management și Inginerie Economică*, 2009, Vol. 8, No. 1.
79. Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Medium, Warszawa 1996.
80. Czapczyńska A., *Psychologia pozytywna, Remedium* 2001, nr 7.
81. Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile, i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004.
82. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.

83. Czubnasiewicz H., *Zadania HRM w kontekście kulturowym*, [w:] Czerska M., Czubasiewicz H. (red.), *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
84. Daft R. L. *Management*, 6th ed., Thomson South – Western, Mason, OH 2003.
85. Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
86. Davidson M.J., Burke R.J. (eds.), *women in management: current research issues*. Paul Chapman, London 1994.
87. Dąbek M., Jarmuż S., Witkowski T., *Tajemnice polskiego menedżera*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
88. Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2001 (materiał nieopublikowany).
89. Dobosiewicz E. (red.), *Społeczno-ekonomiczne konteksty sukcesu zawodowego kobiet*, Instytut MillwardBrown SMG/KRC, sondaż CAPIBUS, 2006.
90. Dornan J., Maxwell J., *Strategia sukcesu*, Warszawa: Studio EMKA, 1995.
91. Drasgow F., *Polychoric and polyserial correlations*, [w:] Kotz S., Read C. B., Balakrishnan N., Vidakovic B. (eds.), *Encyclopedia of statistical sciences*, Wiley-Interscience, New York 2006, Vol. 9.
92. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
93. Drucker P. F., Jak zarządzać samym sobą, *Harvard Business Review Polska*, marzec 2003.
94. Drucker P. F., Managing oneself, *Harvard Business Review*, 1999, No. 2.
95. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
96. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
97. DuBrin A. J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1979.
98. Dudek B., Wichrowski A., Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka, *Przegląd Psychologiczny*, 2001, t. 44, nr 4.
99. Dyke L.S., Murphy S.A., How we define success: a qualitative study of what matters most to women and men, *Sex Roles*, 2006, Vol. 55.
100. Dzwonkowska-Godula K., Postawy studentów wybranych kierunków studiów wobec nierówności płci w Polsce, *Kultura i Społeczeństwo*, 2008, rok LII, nr 3.
101. Eagly A. H., Carli L. L., Kobiety w labiryncie przywództwa, *Gazeta Wyborcza*, 2008, nr 47, 25.02.2008, s. 34.
102. Earley Ch., Ang S., *Cultural intelligence, individual interactions cross cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003.

103. Early D. C., Randall P., The exclusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager, *Academy of Management Learning and Education*, 2004, Vol. 3, No. 1.
104. Edersheim E., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, Wydaw. MT Biznes, Warszawa 2009.
105. Edvisson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odkrywając jej ukryte korzenie*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
106. Eichelberger W., Stres menedżerek, *Home&Market*, 2005, nr 2.
107. Engelbrecht A. S., Fischer A. H., The Managerial performance implications of a developmental assessment center press, *Human Relations*, 1995, No. 4.
108. European Professional Women's Network, *Third European PWN Board Women Monitor 2008* [on-line]. [Dostęp 12.12.09]. [http://www.europeanpwn.net/files/presentation\\_bwm\\_2008.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/presentation_bwm_2008.pdf).
109. European Professional Women's Network, *Third Bi-annual European PWN Board Women Monitor 2008* [on-line]. European PWN, Milan 2008. [Dostęp 12.12.09]. [http://www.europeanpwn.net/files/3rd\\_bwm\\_2008\\_press\\_release\\_1.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/3rd_bwm_2008_press_release_1.pdf).
110. *Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn* [on-line] 21 listopada 2007 [Dostęp 11.2009]. <http://www.kobieta.gov.pl/?7,27,367>.
111. Fabrikant G. *Corner of Finance Where Women are Climbing* [on-line]. 22 march 2008. <http://www.nytimes.com/2008/03/22/business/22women.html?dlbk>.
112. Fahrmeir L., Tutz G., *Multivariate Statistical Modelling Based on Generalized Linear Models*, Springer 2001.
113. Fazłagić A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydaw. Millenium, Gniezno 2006.
114. Fazłagić A., Dopierała P., *Kobieta w pracy, Kobieta i Biznes* 2002, nr 1–2.
115. Fiedler F. E., Research on leadership selection and training: one view of the future, *Administrative Science Quarterly*, 1996, No. 41.
116. Fiedler F. E., The leadership situation: a missing factor in selecting training managers, *Human Resource Management Review*, 1998, No. 4.
117. Fielden S.L., Cooper C.L., Managerial stress: are women more at risk? [w:] R. J. Burke, D. Nelson (eds), *Gender, Work and Stress*. American Psychological Association, Washington, DC 2002.
118. Firlit-Fesnak G., *Wspólnotowa polityka na rzecz równości kobiet i mężczyzn*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
119. Fish A., Wood J., Cross-cultural management competence in Australia business enterprises, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1997, No. 35 (1).

120. Fisher H., *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydaw. Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
121. Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks Ltd, 2006.
122. Foust-Cummings H., Pomeroy E., *Catalyst Member Benchmarking Report*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/345/2009-catalyst-member-benchmarking-report>.
123. Frankowicz Z., *Koncepcja systemu kształcenia menedżerów dla współczesnych organizacji*, [w:] *Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym – postindustrialnym*. Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2000.
124. Fromm E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995.
125. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997.
126. Fuller A., Sementini L., (2008) *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [on-line]. [Dostęp 12.11.09]. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&pubId=59&type=2&furtherPubs=no>.
127. Fuszara M., *Zmiany w świadomości kobiet w Polsce w latach 90*, [w:] Fuszara M. (red.), *Kobiety w Polsce na przełomie wieków. Nowy kontrakt płci?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
128. Gatrell C., Cooper C.L., (No) cracks in the glass ceiling: women managers, stress and the barriers to success, [w:]. D. Bilimoria, S. K. Piderit (eds), *Handbook on Women in Business and Management*. Edward Elgar, Cheltenham 2007.
129. Gawrylczuk A., Sobieska K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*, [w:] Tabaszewska E., (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008
130. Gibson R., *Intercultural business communication*, Oxford University Press, Oxford 2008.
131. Giddens A., *Socjologia*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
132. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
133. Gilligan, C., *In a different voice*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
134. *Global Leadership Forecast* [on-line]. [Dostęp 09.08.09]. <http://www.ddiworld.com/thoughtleadership/globalleadershipforecast2008.asp>.
135. Gładys-Jakóbk J., Środowiska biznesu w Polsce, [w:] Gładys-Jakóbk J. (red.), *Różne oblicza i uwarunkowania sukcesu we współczesnej Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

136. Godlewska M, Wypaleni menedżerowie, *Puls Biznesu*, 2005, nr 201.
137. Goheer N. A., *Impediments for women entrepreneurship development* [on-line], UNESCAP Report 2002 [Dostęp 01.11.2009]. <http://www.unescap.org/tid/publication>.
138. Goldsmith M., Zamień IQ na CQ, *Business Week*, 2007, nr 9.
139. Goleman D., Boyatzis R., Inteligencja społeczna i biologia przywództwa, *Harvard Business Review Polska*, styczeń 2009.
140. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wydaw. Jacek Santorski, Wrocław – Warszawa 2002
141. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydaw. Media Rodzina, Poznań 1999.
142. Gontarczyk E., *Kobiecość i męskość jako kategorie społeczno-kulturowe w studiach feministycznych*, Eruditus, Poznań 1995.
143. Górak-Sosnowska K., Kubicki M., *Kobiety na rynku pracy w państwach Zatoki: utopia czy rzeczywistość*, [w:] Dziekan M., Kończak I. (red.), *Kobiety Bliskiego Wschodu*, Wydaw. Naukowe Ibidem, Łódź 2005.
144. Gregory H., Specialist wanted, *Marketing*, 2005, Sep. 7.
145. Griffin R. W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
146. Grimshaw D., Rubery J. Undervaluing women's work'. Working Paper 53. Manchester: Equal Opportunities Commission 2007.
147. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
148. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., Normalizacja korupcji jako zagrożenie dla zarządzania zaufaniem. *Organizacja i Kierowanie*, 2008, nr 131 (1).
149. Gutek B., Larwood L., *Women and work. An annual review*, Sage, New York 1987.
150. Hackett R.D., Work attitudes and employee absenteeism: a synthesis of the literature, *Journal of Occupational Psychology*, 1998, Vol. 62, No. 3.
151. Harris B., *Tetrachoric correlation coefficient*, [w:] Kotz S., Read C. B., Balakrishnan N., Vidakovic B. (eds.), *Encyclopedia of statistical sciences*, Wiley-Interscience, New York 2006, Vol. 13.
152. Harrison D.A., Martocchio J.J., Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes, *Journal of Management*, 1998, Vol. 24, No. 3.
153. Harter J., Schmidt F., Hayes T., Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes. A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 2002, No. 87.
154. Hausman M., Mocne rządy słabej ręki, *Businessman* 1998, nr 2.

155. Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S., *The global gender gap report*, World Economic Forum, Geneva 2008.
156. Hejduk I. K., Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2006, nr 3.
157. Henderson F., Anderson. N., Future competency profiling: validating and redesigning the ICL graduate assessment centre, *Personnel Review*, 1995, No. 3.
158. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości / Albigowski M., Janiszewski A. (tłum.)*, Business Press, Warszawa 1997.
159. Hewlett S. A., Buck Luce C., Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success, *Harvard Business Review*, March 2005.
160. Hill N., Stone W. C., *Sukces? Trzeba tylko chcieć*, Studio EMKA, Warszawa 1994.
161. Hisrich R. D., *Women entrepreneurs: problems and prescriptions for success in the future*, [w:] Hagen O., Rivchun C., Sexton D. (eds.), *Women-owned businesses*, Praeger, New York 1989.
162. Hodgkinson G., Sparrow P., *The competent organization*, Open University Press, Buckingham, [England] ; Philadelphia 2002.
163. Holzapfel N., Model czterech dziobów, *Sddeutsche Zeitung*, 2007, Nr. 03/04.
164. Hryciuk R., Kościańska A. (red.), *Gender. Perspektywa antropologiczna, t. 1: Organizacja społeczna*, Wydaw. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
165. Hryciuk R., Kościańska A. (red.), *Gender. Perspektywa antropologiczna, t. 2: Kobiecość, męskość, seksualność*, Wydaw. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
166. Hui C., Lee C., Moderating effects of organizations – based self – esteem on organizational uncertainty: employee response relationships, *Journal of Management*, 2000, No. 2.
167. Huk K., *Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym*, [w:] Tabaszewska E. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
168. Hyndman R. J., Koehler A. B., Another look at measures of forecast accuracy, *International Journal of Forecasting*, 2006, No. 22.
169. Hyndman R. J., Koehler A. B., Ord J. K., Snyder R. D., *Forecasting with exponential smoothing: the state space approach*, Springer, New York 2008.
170. Ibarra H., Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm, *Administrative Science Quarterly*, 1992, nr 37.
171. International Labour Office, LABOURSTA, *Yearly data: total employment by occupation, 2007* [on-line]. [Updated 19.12.07]. <http://laborsta.ilo.org/>.

172. Jackson J.C., Women middle manager's perception of the glass ceiling, *Women in Management Review*, 2001, Vol. 16, No. 1.
173. Jadwiga M., *Koncepcje i metody doboru menedżerów*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
174. Jamroga J., Kierunki ewolucji kwalifikacji dyrektorów, *Organizacja i Kierowanie*, 1989, nr 3–4.
175. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
176. Jasiński Z., *Uwarunkowania sukcesu w pracy zespołowej*, [w:] Czerska M., Czubasiewicz H. (red.), *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
177. Jastrzębska-Szklarska J., Requiescat in pace? Wokół ustawy o równym statusie kobiet i mężczyzn w Polsce i Stanach Zjednoczonych, *Kultura i Społeczeństwo*, 2001, nr 2.
178. Jensen A., *The G factor: the science of mental ability*, Preager, Westport 1999.
179. Jayaseelan N., *Micro finance for promotion of micro enterprises: emerging challenges*, Unpublished Ph.D., Gandhigram Rural University, Gandhigram, 2007.
180. Joshi H. G., Enterprise domain and venture capital experiences of women entrepreneurs: a study of sikkimese women entrepreneurs, *The Icfai University Journal of Entrepreneurship Development* 2009, Vol. 6, No. 2.
181. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
182. Kaczmarska A., Bargieł M., Inteligencja emocjonalna liderów zyskuje na znaczeniu, *Harvard Business Review Polska*, 2009, nr 1.
183. Kalleberg A. L., Leicht K. T., Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success, *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34.
184. Kandola B., *Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership*, *Industrial and Commercial Training*, 2004, Vol 36. Issue 4.
185. Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York 1977.
186. Kanungo R. N., Misra S., Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills, *Human Relations*, 1992, No. 12.
187. Kaplan R., Drath W., Kofodimod J., Balancing, high hurdles: the challenge of executive self development, *Technical Report*, 1985, No. 125, Greensboro NC Center for Creative leadership.



188. Karna W. J., *Umiejętności i funkcje menedżerów jako czynniki sukcesu organizacji*, [w:] Czerska M., Czubasiewicz H. (red.), *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
189. Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B., *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Raport o zarządzaniu*, HERA, Warszawa 1998.
190. Katz D., Kahn R. L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
191. Kirkibirde P. (red.), *Human resource management in Europe, perspectives for the 1990s*, Routledge, London 1994.
192. Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2009.
193. *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice 2006.
194. *Kobiety na rynku pracy* [on-line]. DGA 2007. [Dostęp 11.2009]. <http://www.dga.pl/strony/1/i/281.php>
195. Kochański T., *Współcześni menedżerowie i przywódcy*, [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
196. Komunikat Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Niedyskryminacja i równe szanse dla wszystkich – strategia ramowa. SEC [on-line] (2005) 689, czerwiec 2005. [http://www.solidarnosc.org.pl/pol\\_spoleczna/pelnom\\_kob/dok\\_publ/niedyskr.pdf](http://www.solidarnosc.org.pl/pol_spoleczna/pelnom_kob/dok_publ/niedyskr.pdf).
197. Korczak Z., *Konferencja* [on-line]. 27.11.2007. [Dostęp 11.2009]. <http://www.forumbiznesu.pl/index.php?action=analizy&id=15>.
198. Kotowska I. E., *Kobiety na rynku pracy – o korzyściach z równego traktowania kobiet i mężczyzn*, [w:] *Równe szanse – wyższa efektywność: materiały konferencyjne*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa, 2006.
199. Kowal J., *Filozoficzne, informacyjne i statystyczne aspekty badań jakościowych*, [w:] Knecht Z. (red.), *Gospodarka, Rynek, Edukacja*, 2006, nr 11.
200. Kowal J., *Ilościowe i jakościowe aspekty badań społeczno-ekonomicznych na przykładzie analizy jakości życia, motywacji pracy i czynników sukcesu zawodowego różnych grup pracowniczych*, [w:] *Materiały Konferencyjne: II Interdyscyplinarna Konferencja: Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych, nierówności społeczne*, Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 5–6 czerwca 2006.
201. Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, PWN, Warszawa – Wrocław 1998.

202. Kowal J., *Wybrane aspekty badań jakościowych*, [w:] Bartosz B., Klebaniuk J. (red.), *Wokół jakości życia*, Wydaw. „Jakopol”, Wrocław 2006.
203. Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
204. Kowalska–Musiał M., Marketing relacji – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa. *Marketing i Rynek* 2006, nr 3.
205. Koziński J., *Człowiek wielowymiarowy*. Wydaw. Akademickie Żak, Warszawa 1998.
206. Koziński J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydaw. Akademickie Żak, Warszawa 1997.
207. Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Terra, Wrocław 1998.
208. Koźmiński A. W., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
209. Król A., *Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
210. Krupa K. W., Wybrane narzędzia wykorzystywane w budowie profili biznesowych, [w:] [www.GlobalEkonomi.pl](http://www.GlobalEkonomi.pl) [on-line]. [Dostęp 19.06.09]. <http://globaleconomy.pl/content/view/2913/3/>.
211. Krupski R., *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
212. Krupski R., *Strategia sukcesu*, [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
213. Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
214. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe, poszukiwanie przenikliwości*, Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
215. Kupczyk T. (red.), *Audyt ofert pracy, zapotrzebowanie na kwalifikacje i szkolenia na Dolnym Śląsku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
216. Kupczyk T. (red.), *Prognozy rynku pracy i zapotrzebowania na kwalifikacje*, Wrocław, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2005.
217. Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
218. Kupczyk T., *Czynniki sukcesu polskich menedżerów, praca doktorska* [niepublikowana], Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział Zarządzania i Informatyki, Wrocław 2002.

219. Kupczyk T., *Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera przez kobiety pełniące funkcje kierownicze – wyniki badań*, [w:] Czerska M., Czubasiewicz H., *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
220. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu usługami turystycznymi i rekreacyjnymi*, [w:] Marak J., Wyrzykowski J. (red.), *Rola turystyki w gospodarce regionu*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
221. Kupczyk T., *Uwarunkowania sukcesu zawodowego w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw z Dolnego Śląska*, [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2006.
222. Kupczyk T., *Znaczenie przedsiębiorczości kobiet i ich udziału w zarządzaniu dla rozwoju regionów*, [w:] Wrzeszcz-Kamińska G. (red.), *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław, 2009.
223. Law K. S., Wong C. S., Song L., The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, *Journal of Applied Psychology*, 2004, No. 89.
224. Lawler E. E., Hall D. T., Relationships of job characteristic to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*, 1970, No. 54.
225. Liff S., Cameron I., Changing equality cultures to move beyond “women’s” problems, *Gender, Work and Organization*, 1997, 4 (1).
226. Linde S. B., *Słownik języka polskiego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Lwów 1859.
227. Lisowska E., Polki są najbardziej przedsiębiorcze w Europie. *Bankier.pl* [on-line]. [Dostęp 12.11.2009]. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html>.
228. Lisowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001.
229. Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
230. Lisowska E., Udział kobiet w rozwoju sektora prywatnego w Polsce – motywacje i bariery, *Kobieta i Biznes* 1996, nr 2–3.
231. Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J., Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskim, *Kobieta i Biznes* 2000, nr 1–2.
232. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydaw. C. H. Beck, Warszawa 2005.
233. Listwan T., Chełpa S., *Kadry menedżerskie w XXI wieku*, [w:] Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania progu XXI wieku*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 2001.

234. Listwan T., *Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1986.
235. Littre S., Quintas P., Ray T., *Managing knowledge*, The Open University, Sage Publications, London 2002.
236. Liu L., Berger V. W., Hershberger S. L., *Trend tests for counts and proportions*, [w:] Everitt B. S., Howell D. (eds.), *Encyclopedia of statistics in behavioral science*, Vol. 4, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J. 2005.
237. Lodahl T., Kejner M., The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 1965, No. 49.
238. Loscocco K., Robinson J., Hall R. H., Allen J. K., Gender and small business success: an inquiry into women's relative disadvantage, *Social Forces*, 1991, Vol. 70, No. 1.
239. Lubelska K., Kobiety na szczęblu, *Polityka* 2003, nr 23.
240. Łokaj A., Wójcik P., Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka. *Harvard Business Review Polska*, 2005, nr 12.
241. Łucewicz J., *Kultura organizacyjna jako wyznacznik postaw menedżerów wobec sukcesu*, [w:] Witkowski S.A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.
242. MacMillan D., Krucha pewność siebie, *Business Week*, 2008, nr 5.
243. MacPherson M., Entrepreneurial learning: secret ingredients for business, *T + D. Alexandria*, 2009, Vol. 63, Iss. 7.
244. Majewska-Opiełka I., *Akademia sukcesu*, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996.
245. Majewska-Opiełka J., *Droga do siebie*, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996.
246. Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydaw. Medium, Warszawa 1998.
247. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
248. *Mały Rocznik Statystyczny Polski*, GUS, Warszawa 2008.
249. Mandal E., *Stereotypical perception of female and male roles as a determinant in professional careers and the functioning of the labour market, gender and economic opportunities in Poland: has transition left women behind*, Bank Światowy, Warszawa 2004.
250. Manimegalai M., Rajeswari G., Empowerment of women through SHGs, *Margin* 2000, Vol. 32, No. 4.
251. Markiewicz K., Zarządzanie sobą. Nowy wizerunek polskiego menedżera, *Personel*, 1998, nr 2.
252. Marshall B., *Engendering modernity: feminism, social theory and social change*, Polity, Cambridge 1994.

253. Marshall J., *Women managers: travellers in a male world*, John Wiley & Sons, Chichester, 1984.
254. Marshall S. P., *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
255. Martin J. N., Nakayama T. K., *Intercultural communication in contexts*, Mc Graw-Hill Companies, Boston 2007.
256. Martin S., Internationalizing corporate leadership competencies through behavioral diversity, *Competency & Emotional Intelligence*, 2006, Vol. 13, No. 3.
257. Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
258. May R. C., Puffer Sh., McCarthy C. A., Transferring management knowledge to Russia: a culturally based approach, *The Academy of Management, Executive*, 1997, Vol. 19, No. 2.
259. McCall M., Identifying leadership potential in future international executives: developing a concept, *Consulting Psychology Journal*, 1994, winter.
260. McClelland D. C., Testing for competence rather than for <intelligence>, *American Psychologist*, 1973, No. 28.
261. McCullagh P., Nelder J.A., *Generalized Linear Models*, Chapman and Hall, London 1989.
262. McCulloch Ch.E., Searle S.R., Neuhaus J.M., *Generalized, Linear, and Mixed Models*, Wiley 2008.
263. Melosik Z., *Społeczno-ekonomiczne konteksty sukcesu zawodowego kobiet* [on-line]. ARW Roband, Poznań 2006. [http://www.sukcesykobiet.pl/files/skrocone\\_wyniki\\_badan.pdf](http://www.sukcesykobiet.pl/files/skrocone_wyniki_badan.pdf).
264. Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
265. Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] Tabaszewska E. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
266. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
267. Mingotaud F., *Sprawny kierownik. Techniki osiągania sukcesów*, Poltext, Warszawa 1994.
268. Mintzberg H., Covert leadership: notes on managing professional, *Harvard Business Review*, 1998, No. 6.
269. Mintzberg H., The manager's job: folclore and fact, *Harvard Business Review*, 1990, No. 2.

270. Moir A., Jessel D., *Płeć mózgu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1993.
271. Morawski M., Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, *E-mentor*, 2006, nr 4.
272. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
273. *Mothers' Index 2007: the best and worst places to be a mother* [on-line]. Save the Children 2007. [Dostęp 12.2009]. <http://www.savethechildren.org/campaigns/state-of-the-worlds-mothers-report/2007/mothers-index.html>
274. Movday R. T., Porter L. W., Steers R. M., *Employee – organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York 1982.
275. Mukherjee S., Women entrepreneurship development: the catalytic role of NGOs, *The Icfai University Journal of Entrepreneurship Development* 2009, Vol. VI, No. 2.
276. Mumford M. D., Zacharo S. J., Harding F. D., Jacobs T. O., Fleishman E. A., Leadership skills for a changing world: solving complex social problems, *The Leadership Quarterly*, 2000, No. 11.
277. Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
278. Nadolska A., *Profil kompetencyjny menedżera zmian w organizacji w ruchu*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
279. Nawalaniec M., *Ekspata – międzynarodowy pracownik przyszłości*, [w:] Zbiegień–Maciąg L. (red.), *Organizacja przyszłości – szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex, Kraków 2003.
280. Neiadas B. J., *Creating jobs in the 21<sup>st</sup> century*, OECD Forum 2006, Balancing Globalisation, Paris 22–23.05.2006.
281. Neil D. O., Bilimoria B. B., Saatcioglu A., Women's career types: attributions of satisfaction with career success, *Career Development International* 2004, vol. 9, nr 5.
282. Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times, Prentice Hall 2002.
283. Nelson T. C., *The business case for workers age 50+: a good investment, creating jobs in the 21<sup>st</sup> century*, OECD Forum, Balancing Globalisation, Paris 22–23.05.2006.
284. Nelson T., Consciousness and metacognition, *American Psychologist*, 1996, No. 51.
285. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2002.

286. Nicels W., *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995.
287. Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
288. Nosal C., *Menedżerski sukces w kontekście psychologii ryzyka*, [w:] Witkowski S. A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
289. Nosal C., Numinosum, poznanie B, różne drogi religijności, *Roczniki Psychologiczne*, 2006.
290. Nosal C., Piskorz Z., *Kierowanie ludźmi jako gra intelektualna: między chaosem a sztywnością*, [w:] Witkowski S. A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
291. Nosal C., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
292. Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
293. NUTEK, *Extract from Gender and Profits* [on-line]. 1999 [Updated 12.11.09]. <http://www.equalpay.nu/docs/en/genderandprofit.pdf>.
294. Obuchowski K., *Adaptacja twórcza*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985.
295. Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydaw. ASTRUM, Wrocław 2002.
296. OECD, *Labour Survey – Sweden* [on-line]. 2005. [www.oecd.org/oecdeconomicoutlook](http://www.oecd.org/oecdeconomicoutlook).
297. OECD, *OECD Economic Surveys – Poland* [on-line]. 2006. [www.oecd.org/oecdeconomicoutlook](http://www.oecd.org/oecdeconomicoutlook).
298. Ogger G., *Zera w garniturach*, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
299. Okoń-Horodyńska E., *Edukacja a umiejętność funkcjonowania w układzie globalnym*, [w:] E. Okoń-Horodyńska E. (red.), *Problemy i kontrowersje wokół globalizacji, cz. 1*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.
300. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
301. Olsson U., Maximum likelihood estimation of the polychoric correlation coefficient, *Psychometrika*, 1979, No. 44.
302. Olszewska B. (red.) *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
303. Oppermann K., Weber E., *Język kobiet, język mężczyzn, jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, Gdańsk 2000.

304. Orhan M., Scott D., Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model, *Women in Management Review*, 2001, nr 5.
305. Ozga E., *Marnowanie talentów, czyli kobiety na rynku pracy*, [w:] Czajkowska A., Rondalska D. (red.), *Edukacja bez granic – mimo barier* [on-line]. Wydaw. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2008. [Dostęp 12.2009]. <http://konferencja.21.edu.pl/publikacje/6/2/07%20OZGA.pdf>.
306. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
307. Pasieczny L., *Encyklopedia organizacji zarządzania*, Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1981.
308. Pelled L.H., Ledford G.E., Mohrman S.A., Demographic dissimilarity and workplace inclusion, *Journal of Management Studies*, 1999, 36 (7).
309. Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007.
310. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
311. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
312. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
313. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
314. Peters T., Waterman R., *In search of excellence*, Harper and Row, New York 1982.
315. Piasecki B. *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
316. Piech K., *The knowledge-based economy in transition countries: assessing the place of new EU member states*, [w:] K. Piech (ed.), *The knowledge-based economy in transition countries: selected issues*, University College London – School of Slavonic and East European Studies, London 2004.
317. Piepiora Z., *Struktura organizacyjna narzędziem zarządzania miejską służbą ratowniczą w Kowarach*, [w:] Tobiaszewska E. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
318. Pietrański Z., *Psychologia kierownictwa*, [w:] Gliszczyńska X. (red.), *Psychologia pracy*, PWN, Warszawa 1979.
319. Pietruszka-Ortyl A., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
320. Pietrzek T., *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Orgmasz, Warszawa 1995.



321. Pinker S., *Paradoks płci*, Czarna Owca, Warszawa 2009.
322. Pinker S., *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, Gdańsk 2005.
323. Piskorz Z., *Przywództwo: czy cechy mają znaczenie?*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
324. Piwoni-Krzeszowska E., *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu*, [w:] Przybyła M. (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
325. Płoszczajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Orgmasz, Warszawa 2000.
326. Pływaczewska M., Szukajcie kobiety, *Personel*, 2000, 1–15 marca 2000.
327. Pocztowski A., Miś A., *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] Kożuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
328. Pocztowski A., *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań*, [w:] Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.), *Wizerunek menedżera I dekady XXI wieku*, Wydaw. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
329. Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
330. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Londyn, 2008..
331. Polańska A., *Samozarządzanie składnikiem kwalifikacji menedżerskich*, [w:] Szałkowski A., Piechnik-Kurdziel A. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami pracy*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
332. Popcorn F., Marigold L., *EVEluation: understanding woman – eight essential truth that work in your life*, Hyperion 2001.
333. Porzuczek L., Danaj J., Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów, *Personel* 1998, nr 7–8.
334. Powell G.N., Graves L.M., *Women and Men In Management*, 3rd ed. Sage Publication, Thousand Oaks 2003.
335. Prahalad C. K., Business Unit Efficiency and Leveraging Corporate Competencies. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1999, Special Issue.
336. Prahalad C. K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

337. Preston R., Don't tech skills matter to tech orgs anymore? *Information Week Manhasset* 24.11.2008, Issue 1212.
338. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedza w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
339. *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL 2007.
340. Przybyła M. (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydaw. AE, Wrocław 2007.
341. Przytuła S., *Kwalifikacje menedżerów – ekspatriantów*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
342. Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
343. Pszczołowski T., *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
344. Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
345. Punnett B.J., Duffy J.A., Fox S., Gregory A., Lituchy T., Miller J., Monserrat S.I., Miguel R., Bastos O.L i N.M., Santos F., Career success and satisfaction: a comparative study in nine countries, *Women in Management Review*, 2007, Vol. 22, No. 5.
346. Quinn R. E. i in., *Becoming a master manager. A competency framework*, John Wiley and Sons Inc., New York 1996.
347. Radkiewicz W., *Wybrane determinanty przedsiębiorczości*, [w:] Witkowski S.A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.
348. Rakowska A., Charakterystyka stylów kierowania i umiejętności menedżerskich kobiet, rozprawa habilitacyjna (niepublikowana), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
349. Rakowska A., *Kompetencje menadżera sukcesu w dynamicznym otoczeniu*, [w:] Czerna M., Czubasiewicz H. (red.), *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
350. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydaw. UMCS, Lublin 2007.
351. Rakowska A., *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi organizacji w ruchu – koncepcje, metody*, Oficyna Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005.
352. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.

353. Report on equality between women and men 2008 (2008), *Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities* [on-line]. [Updated 12.11.09]. <http://europa.eu>.
354. Reszke I., Bezrobocie kobiet – stereotypy i realia, [w:] Titkow A., Domański H. (red.), *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, PAN, Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa 1995.
355. *Review of recent developments in the situation of arab women*, ESCWA Center for Women, 2005
356. Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
357. Robinson J., *The power of positive psychology – what managers can learn from the science of human emotions* – wywiad z Barbarą Fredrickson, *Gallup Management Journal*, 2003, 11 września.
358. Rodriguez V., Emocje na odpowiedniej smyczy, *elEconomista.es*, 2007, No. 09.
359. Rosen R. H., What makes a global literate leader?, *Chief Executice*, 2000, No. 4.
360. Rosener J. B., *America's competitive secret: women managers*, Oxford University Press, New York 1995.
361. Rosener J. B., *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] *Kobiety, mężczyźni i płęć*, red. M.R. Walsh Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 2003, s. 349–352.
362. Rostkowski T., Zimowski P., Wartościowanie kompetencji. Humanizacja pracy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2000, nr 1–2.
363. Rostowski T., *Wymagania rekrutacyjne pracodawców, raport z badań*, SGH, HRK partners, Warszawa 2003.
364. Równość płci a rozwój regionalny, *Inforegio Panorama* [on-line], Thierry Daman, Komisja Europejska, DG ds. Polityki Regionalnej 2007, czerwiec, nr 22, s. 4. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag22/mag22\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag22/mag22_pl.pdf).
365. Rubin H., *The Princess. Machiavelli for women*, Doubleday, New York 1997.
366. Rutkowska E. [on-line]. 2007[Updated 12.11.09]. <http://www.genderindex.pl>, EQUA.
367. Rybak M., *Kariera bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.
368. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
369. Salovey P., Sluyter D. (eds.), *Emotional development and emotional intelligence: implication for educators: 3–31*, Basic Books, New York 1997.
370. Sandwith P., A hierarchy of management training requirements: the competency domain model, *Public Personnel Management*, 1993, No. 1.
371. Sartori G., *Teoria demokracji*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

372. Saryusz–Wolska M., Jak politycy mówią o równouprawnieniu płci? Debata nad projektem ustawy o równym statusie kobiet i mężczyzn, *Kultura i Społeczeństwo*, 2008, rok LII, nr 3.
373. Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
374. Schein V. E., Mueller R., Jacobson C., The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students, *Sex Roles*, 1989, Vol. 20
375. Schein V. E., Mueller R., Lituchy T., Liu J., Think manager – think male: a global phenomenon, *Journal of Organisational Behavior*, 1996, Vol. 17
376. Schein V. E., Mueller R., Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look, *Journal of Organisational Behaviour*, 1992, Vol. 13
377. Schmidt F., Hunter J., The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implication of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, 1998, No. 124
378. Schneider B., The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 1987, 40(Fall).
379. Schneider S. C., Barsoux J. L., *Managing cross cultures*, Pearson Education Limited, Essex 2003.
380. Schroeder D. L., Reichardt K.E., *Salary Survey CMA, IMA 2008*, Strategic Finance June 2009.
381. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
382. Scott K.D., Taylor G.S., An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No. 3.
383. Sekuła–Kwaśniewicz H., *Płeć*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 3, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
384. Seligman M. E. P., *Psychologia pozytywna*, [w:] Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004.
385. Shapiro J. M., Ozanne J. L., Saatcioglu B., An interpretative examination of the development of cultural sensitivity In international business, *Journal of International Business Studiem*, 2008, No. 39.
386. Shaver K. G., Scott L. R., Person, process, choice: the psychology of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practise*, 1991, No. 2.
387. Shen J., Edwards V., Recruitment and selection in Chinese MNEs, *International Journal of Human Resource Management*, 2004, Vol. 15, No. 4/5.
388. Shen J., International training and management development: theory and reality, *Journal of Management Development*, 2005, Vol. 24, No. 7.

389. Siemieńska R., *Nie mogą, nie chcą czy nie potrafią? O postawach i uczestnictwie politycznym kobiet w Polsce*, Scholar, Warszawa 2000.
390. Sikorski C., *Język konfliktu*, Wydaw. C. H. Beck, Warszawa 2005.
391. Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
392. Silbergh D., Lennon K., Developing leadership skills: online versus face-to-face, *Journal of European Industrial Training*, 2006, 30 June.
393. Singh V., Vinnicombe S., *The Female FTSE Report 2006*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006.
394. Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera*, [w:] Małyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, WSM, Warszawa 2005.
395. Sitko-Lutek A., *Redukowanie luki kompetencyjnej menedżerów przez procesy organizacyjnego uczenia się*, [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
396. Skrzypczak J., Tak zwane kompetencje kluczowe, ich charakterystyka i potrzeba kształtowania w toku edukacji ustawicznej, *Edukacja Dorosłych*, 1998, nr 3.
397. Skrzypek A., Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji, *Problemy Jakości*, 2009, nr 2.
398. Sojka L., *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*, Fakulta Manažmentu Prešovskej Univerzity, Prešov 2007. Acta Universitatis Prešoviensis.
399. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2009.
400. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
401. Stern S., How to encourage managers to act more like owners, *Financial Times*, 2009, Jul 7.
402. Sternberg R. J., A systems model of leadership WICS, *American Psychologist*, 2007, vol. 62, No. 1.
403. Stępczak S., Euromenedżer, czyli kto?, *Personel i Zarządzanie*, 16–30 listopada 2003.
404. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
405. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr. D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

406. Stor M., *Międzynarodowe ukierunkowania kierowania zespołem pracowniczym*, [w:] Romanowska M., Wachowiak P. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
407. Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
408. *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2006 r.* [on-line]. GUS Portal Informacyjny 2007. [Dostęp 11.2009]. [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_3748\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3748_PLK_HTML.htm)
409. Strykowska M., *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich*, [w:] Miluska J., Pakszys E. (red.), *Humanistyka i płeć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii*, Wydaw. Naukowe UAM, Poznań 1995.
410. Supryn E., *Rola badań psychologicznych w prognozowaniu powodzenia w pracy na stanowisku kierowniczym*, [w:] Witkowski S. A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.
411. *Sytuacja w UE* [on-line]. Komisja Europejska: zatrudnienie, sprawy społeczne i równość szans. [Dostęp 11.2009]. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=685&langId=pl>.
412. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
413. Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
414. Sztompka P. *Teorie i wyjaśnianie. Z metodologicznych problemów socjologii*. PWN, Warszawa 1973.
415. Szulański G., *Sticky Knowledge*, Sage Publication, London 2003.
416. Szymborski K., Mózg płci, *Polityka* 2005, nr 6.
417. Tamilmani B., Rural women microentrepreneurs: an empirical study on their social profile, business aspects and economic impact, *The Icfai University Journal of Entrepreneurship Development* 2009, Vol. VI, No. 2.
418. Thomson G. H., *The factorial analysis of human ability*, University Press, London 1951.
419. Thurstone L. L., Multiple Factor Analysis: a development and expansion of "The Vectors of the Mind", *The American Journal of Psychology*, 1948, Vol. 61, No. 1.
420. Tokarski S., *Samoocena efektywności kierowania*, Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

421. Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców, w pierwszej połowie 2009 [on-line], Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, z. 2 <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/44231A37-46D4-4724-9D82-16E362AA582C/57720/MSP20091.pdf>
422. Tucker L., MacCallum R., *Exploratory Factor Analysis – a book manuscript* [on-line]. [Updated 12.11.09]. <http://www.unc.edu/~rcm/book/factornew.htm>.
423. Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
424. Valentine S.R., Men and women supervisors' job responsibility, job satisfaction, and employee mentoring, *Sex Roles*, 2001, Vol. 45, No. 3/4.
425. Van Katwyk P.T., Fox S., Spector P.E., Kelloway E.K., Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, Vol. 5.
426. Veikkola, E.-S., Hänninen-Salmelin E., Sinkkonen S., *Is the forecast for wind or calm?* [w:] E.-S. Veikkola (ed.), *Women and Men at the Top: A Study of Women and Men at the Top*, Gender Statistics 1997.
427. Vinnicombe S., Colwill N. L., *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław 1999.
428. Vinnicombe S., Singh V., *The Female FTSE Index*, Cranfield School of Management, Cranfield 2003.
429. *W Polsce pracuje mniej niż połowa kobiet w wieku produkcyjnym...* [on-line]. [Dostęp 12.11.09]. [http://www.feminoteka.pl/readarticle.php?article\\_id=141](http://www.feminoteka.pl/readarticle.php?article_id=141).
430. Waitley D., *Imperium umysłu*, Wydaw. Medium, Warszawa 1995.
431. Waitley D., Tucker R., *Gra o sukces*, Logos, Warszawa 1996.
432. Walkowiak R., *Rozwój kompetencji menedżerskich*, [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów, problemy, innowacje, projekty*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
433. Walkowiak R., *Spółeczna odpowiedzialność organizacji szansą na sukces organizacji*, [w:] Nogalski B., Rybicki J., *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
434. Ward A., Enterprise skills and enterprise learning, *Foresight*, 2004, Vol. 6, No. 2.
435. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstw: na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
436. Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.
437. Wells S. W., Choroba pozwoleniowa, *Personel i Zarządzanie*, 2009, nr 2.

438. Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
439. Wirth L., *Breaking through the glass ceiling: women in management*, International Labour Office, Geneva 2004.
440. Wiśniewska-Szałek A., *Płeć w miejscu pracy – rola kobiet we współczesnym zarządzaniu*, [w:] Przybyła M. (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydaw. AE, Wrocław 2007.
441. Witkowski S. A. (red.), *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.
442. Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
443. *Women and Chambers of Commerce. Case Studies from the Gulf* [on-line] UNDP, 2003. [Updated 12.11.09]. <http://www.iknowpolitics.org/files/Women%20and%20Chambers%20of%20Commerce.pdf>.
444. *Women entrepreneurs*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/232/women-entrepreneurs>.
445. *Women entrepreneurs: why companies lose female talent and what they can do about it*, [w:] Catalyst [on-line] 1998. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/76/women-entrepreneurs-why-companies-lose-female-talent-and-what-they-can-do-about-it>.
446. *Women in Europe*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe>.
447. *Women in found management*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. [http://www.ncrw.org/hedgefund/?page\\_id=13](http://www.ncrw.org/hedgefund/?page_id=13).
448. *Women in Management Survey* [on-line] Manpower 2008. [Dostęp 12.2009]. [http://www.manpower.pl/download/raporty\\_manpower/Kobiety/2008\\_Women\\_in\\_Management\\_Survey.pdf](http://www.manpower.pl/download/raporty_manpower/Kobiety/2008_Women_in_Management_Survey.pdf).
449. *Women in Sports*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/216/women-in-sports>.
450. *Women in U.S. Management*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 10.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/206/women-in-us-management>.
451. *Women Leaving & Re-entering the Work Force*, [w:] Catalyst [on-line] 2009. [Dostęp 11.2009]. <http://www.catalyst.org/publication/249/women-leaving-re-entering-the-work-force>.
452. Wójcik A., Kompetencje pod mikroskopem, *Personel i Zarządzanie*, 2009, nr 4.
453. Wójcik M., Sękowska-Pratkowska K., Skup M., Poławiacze pereł, *Personel i Zarządzanie*, 2008, nr 8.



454. Zacharo S. J., *Organizational leadership and social intelligence*, [w:] Riggio R. E., Murphy S. E., Piro F. J. (eds.), *Multiple intelligences and leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, N J 2002.
455. Zawisłak A. M., *Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji*, [w:] Bojar E. (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności*, Wydaw. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.
456. Zgółkowska H., *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny, t. 41*, Wydaw. Krupisz, Poznań 2003.
457. Ziglar, Z., *Sukces*, Wydaw. RM, Warszawa 2001.
458. *Złam stereotyp – daj szanse talentom, materiały konferencyjne*, Komisja Europejska DG – EMPL–G1, C VC/2007/0350, [www.businessandgander.eu](http://www.businessandgander.eu).

## Załącznik nr 1

Szanowna Pani,

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego realizuje projekt badawczy pt. *Kobiety w zarządzaniu i determinanty ich sukcesów...*, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej. W związku z tym, że środowisko zarekomendowało Panią jako menedżera osiągającego liczne sukcesy w zarządzaniu, zwracamy się do Pani z gorącą prośbą o podzielenie się z nami swoimi doświadczeniami i wypełnienie ankiety. Opracowane anonimowo wyniki posłużą do przygotowania raportu i publikacji i bezpłatnie będą udostępniane kobietom, które pragną rozwijać swoje kwalifikacje kierownicze. Z góry serdecznie dziękujemy za poświęcony czas i okazaną pomoc.

Z życzeniami dalszych sukcesów, nie tylko w zarządzaniu

dr inż. Teresa Kupczyk – kierownik ds. badań

### ANKIETA „SYTUACJA Kobiet W ZARZĄDZANIU I DETERMINANTY ICH SUKCESÓW”

#### 1. Jak oceniłaby Pani obecną sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności?

(proszę wybrać jedną lub kilka z poniższych odpowiedzi lub zaproponować własną)

- kobiety w zarządzaniu mają równe prawa i są tak samo traktowane jak mężczyźni
- nastąpiła duża poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu
- sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie
- kobiety są nadal dyskryminowane w zarządzaniu (ich dostęp do stanowisk jest trudniejszy, mniej zarabiają na tych samych stanowiskach niż mężczyźni, wolniej awansują)
- dostrzegam poprawę sytuacji kobiet w zarządzaniu, z tytułu wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności
- wykorzystanie przez Polskę funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacja Narodowej Strategii Spójności miały pozytywny wpływ na sytuację kobiet w zarządzaniu, ale jest on niewielki i niewystarczający, należy zintensyfikować działania, by poprawić sytuację
- sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie, ale nie widzę związku z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej w Polsce okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności
- nie zauważam poprawy sytuacji kobiet w zarządzaniu, z tytułu wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w Polsce okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności, dużo się o tym temacie mówi, ale w praktyce nic się nie zmienia
- nie znam Narodowej Strategii Spójności i trudno mi się wypowiedzieć
- inne: .....

**2. Czy i jakie dostrzega Pani obecnie bariery kobiet w karierze kierowniczej?**  
(proszę wybrać jedną lub kilka z poniższych odpowiedzi lub zaproponować własną)

- nie dostrzegam barier
- nadal funkcjonuje stereotyp, iż mężczyzna lepiej nadaje się do zarządzania niż kobieta
- w dalszym ciągu dostęp kobiet do najwyższych stanowisk kierowniczych jest utrudniony („szklany sufit”, „lepka podłoga”, „szklane ruchome schody”, „aksamitne getto”)
- kobieta musi mieć znacznie wyższe kwalifikacje i osiągnięcia od mężczyzny, by powierzono jej najwyższe funkcje kierownicze
- oczekuje się od kobiet – menedżerów, by spędzały w pracy ponad sześćdziesiąt godzin tygodniowo, co znacznie ogranicza ich funkcje rodzinne
- brak elastycznego czasu pracy, możliwości pracy na odległość, pozwalających wypełniać funkcje rodzinne
- funkcjonuje stereotyp myślenia, że na awans kierowniczy lub podwyżkę dla kobiety zawsze jest jeszcze czas (znacznie dłuższy czas oczekiwania kobiet na awans czy podwyżkę)
- macierzyństwo zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze
- inne: .....

**3. Statystyki pokazują, że kobiety stanowią mniejszość w zarządzaniu, mają niższe zarobki i wolniej awansują. Co Pani zdaniem jest tego przyczyną?**  
(proszę wybrać jedną lub kilka z poniższych odpowiedzi lub zaproponować własną)

- mężczyźni są skuteczniejsi (częściej i bardziej nastawieni zadaniowo)
- mężczyźni mają większą wiedzę i umiejętności w zarządzaniu
- mężczyźni są bardziej dyspozycyjni
- mężczyźni są bardziej nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans
- kobiety reagują zbyt emocjonalnie i są mniej odważne
- mężczyźni mają większą pewność i wiarę w siebie, są bardziej ambitni i liczą przede wszystkim na własne siły
- mężczyźni mają większe umiejętności informatyczne, co daje im przewagę
- mężczyźni mają większą umiejętność strategicznego myślenia, planowania i wizualizacji przyszłości
- funkcjonuje stereotyp, według którego mężczyźni bardziej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety
- nie wiem
- inne: .....

**4. Proszę ocenić, jakie jest znaczenie kobiet pełniących funkcje kierownicze i ich przedsiębiorczości dla rozwoju regionów?**  
(proszę wybrać jedną lub kilka z poniższych odpowiedzi lub zaproponować własną)

- bardzo duże                       duże                       niewielkie                       bez wpływu
- takie samo jak mężczyzn     inne: .....

### 5. Co Pani rozumie przez sukces zawodowy menedżera?

(proszę wybrać jedną lub kilka z poniższych odpowiedzi lub zaproponować własną i ustalić hierarchię ważności w skali 1–5 (1 – mało ważne; 5 – bardzo ważne)

- satysfakcja z pracy, robienie tego, co się lubi
- podnoszenie kwalifikacji i rozwój
- ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe
- samorealizacja
- swoboda działania
- uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż
- awans
- dobra pozycja na rynku pracy
- odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo)
- równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia
- realizacja planów organizacji lub jednostki organizacyjnej (skuteczność)
- posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych
- świadomość robienia rzeczy pożytecznych
- działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych
- inne: .....

### 6. Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów jako menedżera miały poniższe czynniki.

(wpływ proszę określić w skali 1 – nie ma wpływu, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży, w przypadku wieku proszę określić który z zaproponowanych przedziałów jest najkorzystniejszy dla osiągania sukcesów w zarządzaniu)

- cechy psychologiczne     wiedza     umiejętności     wykształcenie
- zachowania     sprawność psychofizyczna     zadbany wygląd/prezencja
- znajomości     etyka
- wiek (25–29 lat)     wiek (30–49 lat)     wiek (50–65 lat)     inne: .....

### 7. Proszę ocenić, jaki wpływ na osiąganie Pani sukcesów zawodowych miały poniższe cechy psychologiczne.

(wpływ proszę ocenić w skali 1 – nie ma wpływu, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży)

- ekstrawersja** (otwartość na innych oraz inklinacja do optymizmu i pozytywnego emocjonalnego ustosunkowania wobec świata, aktywność, rozmowność, towarzyskość, serdeczność, poszukiwanie doznań, zainteresowanie światem)
- ugodowość** (chęć pomocy, skłonność do wybaczenia, pogodnie usposobienie, szczerowość, ufność, altruizm, uступliwość, skromność, delikatność, manifestacja chęci współpracy, szczodrość)
- sumiennosc** (zorganizowanie, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, ambicja, wytrwałość, samodyscyplina, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizacja, rozważa, porządek, praktyczność, pracowitość)

- stabilność emocjonalna** (opanowanie, pewność siebie, odporność na stres, realizm w myśleniu)
- otwartość na doświadczenie** (poszukiwanie nowych doświadczeń, tolerancja na nowe wydarzenia, twórczość, szerokie horyzonty i zainteresowania, fantazja, oryginalność, kulturalność, estetyka, uczuciowość, posiadanie idei)
- niska reaktywność** (niska wrażliwość na zakłócenia, duża wydolność, krótka faza przygotowania się do pracy, szybsza koncentracja na czynnościach zasadniczych, zdolność intensywnej pracy, na maksymalnych obrotach, w obliczu zakłóceń, hałasu, obciążeń emocjonalnych, silnego stresu, nacisku czasu, zmęczenia)
- aktywność** (duża energia, szybkość ruchów, szybkie podejmowanie zadań i decyzji, łatwość podejmowania ryzyka i nowych zadań, impulsywność)
- duża ruchliwość** (zdolność przestawiania się z jednej czynności na inną)
- duża szybkość** (krótki czas reakcji na oddziałujące bodźce)
- stopień inteligencji** (sprawność przetwarzania informacji, skuteczność uczenia się, strategie poznawcze, adaptacja do zmiennych warunków otoczenia, szybkość rozpoznawania, kojarzenie, giętkość i wydolność myślenia, szybkie tempo intensywnej i bezbłędnej pracy umysłowej, definiowanie pojęć, rozumienie zależności, dostrzeganie analogii, myślenie strategiczne)
- stopień inteligencji emocjonalnej:** samoświadomość (rozpoznawanie swoich emocji, poprawna samoocena, wiara w siebie), kierowanie sobą, motywacja, zdolność rozumienia sytuacji i reakcji osób tworzących zespół, empatia, dobre układanie stosunków z innymi ludźmi
- nieustępliwość**
- inne: .....

**8. Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów zawodowych miała poniżej wyspecyfikowana wiedza.**

(wpływ proszę ocenić w skali: 1 – nie ma wpływu, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży)

- wiedza ogólna (interdyscyplinarna)
- wiedza ekonomiczna
- wiedza z dziedziny zarządzania
- wiedza socjologiczna, psychologiczna
- wiedza dotycząca nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych
- wiedza techniczna, specjalistyczna (związana z zakresem działalności przedsiębiorstwa, warunkami jej funkcjonowania, rynkiem, na którym działa firma, potrzebami klientów itd.)
- inne: .....

**9. Proszę ocenić, jaki wpływ na osiągnięcie Pani sukcesów zawodowych miały poniższe umiejętności.**

(wpływ proszę ocenić w skali: 1 – nie ma wpływu, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży)

- umiejętność zarządzania (planowania, organizowania, kierowania ludźmi (motywowania), kontroli)

- umiejętność podejmowania decyzji
- umiejętność zarządzania pracownikami wiedzy (pracownicy wiedzy to osoby, które tworzą i unowocześniają oferowane przez przedsiębiorstwo/organizację produkty i usługi, przetwarzają wiedzę (tworzą, przesyłają, stosują), wprowadzają innowacje i stymulują rozwój)
- umiejętność negocjowania
- umiejętność działania w obszarze obcych kultur narodowych
- umiejętności interpersonalne (umiejętność rozumienia innych ludzi, wpływania na ich zachowania na poziomie zarówno jednostkowym, jak i grupowym)
- umiejętności przywódcze
- zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości kształcenia i własnego rozwoju
- umiejętność rozwoju pracowników (coaching menedżerski)
- umiejętność prognozowania przyszłości
- umiejętność zarządzania czasem, informacją i wiedzą
- umiejętności społeczne (opanowanie metod skutecznego przekonywania oraz porozumienia, łagodzenia konfliktów, przewodzenia, inicjowania zmian i kierowania nimi, tworzenia więzi, umiejętność dzielenia się informacjami i współpracy na rzecz realizacji wspólnych celów)
- umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i robienia ich we właściwej kolejności
- umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych
- umiejętności ekonomiczne (analityczne, diagnostyczne, rozumienie praw ekonomii) i marketingowe (świadomość praw rządzących rynkiem)
- umiejętność dbania o wysoką jakość pracy
- umiejętność dostrzegania /kreowania zmian i dopasowywania się do nich
- umiejętność działania w warunkach stresu (umiejętność radzenia sobie ze stresem)
- umiejętność stworzenia organizacji opartej na wiedzy i jej zarządzania
- umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności gospodarczej, w tym: pozyskiwanie informacji (Internet, e-biblioteki, hurtownie danych), handel elektroniczny (*e-commerce*, *e-business*), praca „na odległość”, kształcenie na odległość (*e-learning*), wspomaganie zarządzania, w tym procesów operacyjnych i podejmowania decyzji, praca grupowa
- inne: .....

**10. Który ze sposobów działania najbardziej przyczyniał się do Pani sukcesów w zarządzaniu?**

(proszę wybrać jedną lub kilka z poniższych odpowiedzi lub zaproponować własną i ustalić hierarchię ważności w skali 1–5 (1 – mało ważny; 5 – bardzo ważny)

- skuteczny (realizacja celów i zadań organizacji/jednostki organizacyjnej)
- przedsiębiorczy
- otwarty na zmiany
- nastawiony na zadania
- autokratyczny
- bez skrupułów (cel uświęca środki)
- proaktywny (przejmowanie inicjatywy)
- innowacyjny
- nastawiony na ludzi
- wrażliwy
- inne: .....

**11. Proszę w kilku słowach określić swoją „receptę” na sukces w zarządzaniu.**

.....  
 .....  
 .....

**12. Czy mogłaby Pani wskazać dwie kobiety, pełniące funkcje kierownicze, które Pani zdaniem osiągnęły duże sukcesy w zarządzaniu? Chcielibyśmy zaprosić je do wzięcia udziału w badaniach. Proszę podać ich imiona i nazwiska, nazwę firmy i adres e-mailowy.**

Imię ..... nazwisko .....  
 e-mail .....  
 nazwa firmy/pracodawcy .....

Imię ..... nazwisko .....  
 e-mail .....  
 nazwa firmy/pracodawcy .....

**13. Formularz danych osobowych respondentki**

Imię ..... nazwisko .....  
 wykształcenie:  wyższe  średnie  inne: .....  
 wiek:  wiek (25–29 lat)  wiek (30–49 lat)  wiek (50–65 lat)  inne: .....  
 adres kontaktowy e-mail .....

..  
 nazwa pracodawcy/nazwa firmy (w przypadku przedsiębiorców)  
 ..... z siedzibą w (miasto) .....

strona www pracodawcy/firmy .....

klasyfikacja pracodawcy/firmy (w przypadku przedsiębiorców):

duże przedsiębiorstwo  małe lub średnie przedsiębiorstwo (MŚP)  
 mikroprzedsiębiorstwo  administracja  edukacja  inne: .....

zajmowane stanowisko:

prezes Zarządu /Rady nadzorczej  członek Zarządu/ Rady nadzorczej  
 dyrektor/zastępca dyrektora  właściciel/współwłaściciel  kierownik  
 inne: .....

podpis respondentki .....

*Serdecznie dziękuję Pani za wypełnienie ankiety i życzę wielu dalszych sukcesów w zarządzaniu*

nr osoby kontaktującej się z respondentką

## Załącznik nr 2

Tab. 2. Korelacje między stanowiskiem kierowniczym kobiet a czynnikami sukcesu według różnych metod statystycznych analizy danych

Pytanie	Istot- ne?	
	Istot- ne?	ne?
Cochran–Armitage test Kodowanie pytań: brak		
Cochran–Armitage test Kodowanie pytań: 5 lub 4 – wart. 5, 3 wart. 4; <=2 wart. 3		
Korelacje między szczeblem wyższym a niższym ( gdy mamy 3 grupy stanowisk)		
Korelacje między szczeblem wyższym a niższym		
Test dwumianowy (szczebel wyższy –niższy bez współwłaścicierek)		
Test dwumianowy (szczebel wyższy–niższy)		
P.1.1 kobiety mają równe prawa i są tak samo traktowane jak mężczyźni	Nie	Nie
P.1.2 nastąpiła duża poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu	Nie	Nie
P.1.3 sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie	Nie	Nie
P.1.4 kobiety są nadal dyskryminowane w zarządzaniu (ich dostęp do stanowisk jest trud- niejszy, mniej zarabiają na tych samych stanowiskach niż mężczyźni, wolniej awansują)	Tak	Tak
P.1.5 nie znam Narodowej Strategii Spójności i trudno mi powiedzieć	Nie	Nie
P.1.6 dostrzegam poprawę sytuacji kobiet w zarządzaniu, z tytułu wykorzystania fundu- szy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności	Nie	Nie



P.1.7 wykorzystanie przez Polskę funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacja Narodowej Strategii Spójności miały pozytywny wpływ na sytuację kobiet w zarządzaniu, ale jest on niewielki i niewystarczający, należy zintensyfikować działania, by poprawić sytuację	Nie	Nie				
P.1.8 sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie, ale nie widzę związku z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej w Polsce okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności	Nie	Nie				
P.1.9 nie zauważam poprawy sytuacji kobiet w zarządzaniu, z tytułu wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w Polsce okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności, dużo się o tym temacie mówi, ale w praktyce nic się nie zmienia	Nie	Nie				
P.2.1 nadal funkcjonuje stereotyp, iż mężczyzna lepiej nadaje się do zarządzania niż kobieta	Nie	Nie				
P.2.2 nie dostrzegam barier	Nie	Nie				
P.2.3 w dalszym ciągu dostęp kobiet do najwyższych stanowisk kierowniczych jest utrudniony (szklany sufit, lekka podłoga, szklane ruchome schody, aksamitne getto)	Nie	Nie				
P.2.4 kobieta musi mieć znacznie wyższe kwalifikacje i osiągnięcia od mężczyzny, by powierzono jej najwyższe funkcje kierownicze	Nie	Nie				
P.2.5 oczekuje się od kobiet–menedżerów by spędzały w pracy ponad sześćdziesiąt godzin tygodniowo, co znacznie ogranicza ich funkcje rodzinne	Nie	Nie				
P.2.6 brak elastycznego czasu pracy, możliwości pracy na odległość, pozwalających wypełniać funkcje rodzinne	Nie	Nie				
P.2.7 funkcjonuje stereotyp myślenia, że na awans kierowniczy lub podwyżkę dla kobiety zawsze jest jeszcze czas (znacznie dłuższy czas oczekiwania kobiet na awans czy podwyżkę)	Nie	Nie				
P.2.8 macierzyństwo zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze	Nie	Nie				
P.3.1 mężczyźni są skuteczniejsi (częściej i bardziej nastawieni zadaniowo)	Nie	Nie				
P.3.2 mężczyźni mają większą wiedzę i umiejętności w zarządzaniu	Nie	Nie				
P.3.3 mężczyźni są bardziej dyspozycyjni	Nie	Tak				
P.3.4 mężczyźni są bardziej nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans	Nie	Nie				
P.3.5 kobiety reagują zbyt emocjonalnie i są mniej odważne	Nie	Nie				
P.3.6 mężczyźni mają większe umiejętności informatyczne, co daje im przewagę	Nie	Nie				
P.3.7 mają większą umiejętność strategicznego myślenia, planowania i wizualizacji przyszłości	Nie	Nie				

P.3.8	funkcjonuje stereotyp, według którego mężczyźni bardziej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety	Nie	Nie				
P.3.9	nie wiem	Nie	Nie				
P.5.1	satisfakcja z pracy, robienie tego co się lubi	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.2	podnoszenie kwalifikacji i rozwój	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.3	ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.4	samorealizacja	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.5	swoboda działania	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.6	uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.7	awans	Tak	Nie	Tak	Nie	Nie	Nie
P.5.8	dobra pozycja na rynku pracy	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.9	odczuwanie satisfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo)	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.10	równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.11	realizacja planów organizacji lub jednostki organizacyjnej (skuteczność)	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Nie
P.5.12	posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.13	świadomość robienia rzeczy pożytecznych	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.5.14	działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Nie
P.6.1	cechy psychologiczne	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie
P.6.2	wiedza	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.3	umiejętności	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.4	wykształcenie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.5	zachowania	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.6	sprawność psychofizyczna	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie	Nie
P.6.7	zadbany wygląd/prezencja	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.8	znajomości	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.9	etyka	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.10	wiek (25–29 lat)	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak
P.6.11	wiek (30–49 lat)	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.6.12	wiek (50–65 lat)	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie



P.9.13	umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.9.14	umiejętności ekonomiczne i marketingowe	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.9.15	umiejętność dbania o wysoką jakość pracy	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
P.9.16	umiejętność dostrzegania/kreowania zmian i dopasowywania się do nich	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.9.17	umiejętność działania w warunkach stresu	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak
P.9.18	umiejętność stworzenia organizacji opartej na wiedzy i zarządzania nią	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.9.19	umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.9.20	umiejętność rozwoju pracowników (coaching menedżerski)	Nie	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
P.10.1	skuteczny	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.2	przedsiębiorczy	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.3	proaktywny	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.4	otwarty na zmiany	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.5	innowacyjny	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.6	nastawiony na zadania	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.7	nastawiony na ludzi	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.8	autokratyczny	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
P.10.9	bez skrupułów	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie

Źródło: badania własne (ankieta, pytania 1–10, załącznik 1)

## Załącznik nr 3

Tab. 3. Występowanie tendencji (trendu), pokazującej czy większy wpływ danego czynnika na sukces zawodowy jest bardziej prawdopodobny w wypadku wyższego/nizszego szczebla

Pytanie	Cochran–Armitage test Kodowanie pytań: 5, 3 wart. 4; ≤=2 wart. 3		Cochran–Armitage test Kodowanie pytań: 5 lub 4 – wart. 3		Cochran–Armitage test Kodowanie pytań: brak	
	statystyka	p.value	Istotne?	p.value	statystyka	p.value
P.5.1 satysfakcja z pracy, robienie tego co się lubi	0,15	0,70	Nie	0,77	0,08	0,77
P.5.2 podnoszenie kwalifikacji i rozwój	0,22	0,64	Nie	0,79	0,07	0,79
P.5.3 ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	0,34	0,56	Nie	0,74	0,11	0,74
P.5.4 samorealizacja	0,04	0,85	Nie	0,96	0,00	0,96
P.5.5 swoboda działania	0,65	0,42	Nie	0,67	0,18	0,67
P.5.6 uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	0,21	0,65	Nie	0,68	0,17	0,68
P.5.7 awans	1,99	0,16	Nie	0,31	1,05	0,31
P.5.8 dobra pozycja na rynku pracy	0,35	0,55	Nie	0,72	0,13	0,72
P.5.9 odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo)	0,90	0,34	Nie	0,62	0,25	0,62
P.5.10 równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	0,22	0,64	Nie	0,61	0,25	0,61
P.5.11 realizacja planów organizacji lub jednostki organizacyjnej (skuteczność)	0,36	0,55	Nie	0,87	0,03	0,87
P.5.12 posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych	0,00	0,95	Nie	0,72	0,13	0,72
P.5.13 świadomość robienia rzeczy pożytecznych	0,19	0,66	Nie	0,69	0,16	0,69
P.5.14 działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych	0,45	0,50	Nie	0,52	0,41	0,52
P.6.1 cechy psychologiczne	2,98	0,08	Tak	0,21	1,57	0,21
P.6.2 wiedza	0,20	0,65	Nie	0,81	0,06	0,81
P.6.3 umiejętności	0,63	0,43	Nie	0,74	0,11	0,74
P.6.4 wykształcenie	0,00	0,97	Nie	0,55	0,35	0,55
P.6.5 zachowania	0,04	0,84	Nie	0,76	0,10	0,76
P.6.6 sprawność psychofizyczna	1,13	0,29	Nie	0,48	0,50	0,48

P.6.7	zadbany wygląd/prezencja	0,18	0,67	Nie	0,89	0,35	Nie
P.6.8	znajomości	0,19	0,66	Nie	0,43	0,51	Nie
P.6.9	etyka	0,32	0,57	Nie	0,15	0,69	Nie
P.6.10	wiek (25–29 lat)	3,70	0,05	Tak	4,51	0,03	Tak
P.6.11	wiek (30–49 lat)	0,03	0,85	Nie	0,01	0,93	Nie
P.6.12	wiek (50–65 lat)	0,02	0,88	Nie	0,13	0,72	Nie
P.7.1	ekstrawersja	1,51	0,22	Nie	1,21	0,27	Nie
P.7.2	ugodowość	1,33	0,25	Nie	0,62	0,43	Nie
P.7.3	sumienność	0,41	0,52	Nie	0,41	0,52	Nie
P.7.4	stabilność emocjonalna	0,37	0,55	Nie	0,31	0,58	Nie
P.7.5	otwartość na doświadczenie	10,39	0,00	Tak	10,52	0,00	Tak
P.7.6	niska reaktywność	0,04	0,83	Nie	0,00	0,96	Nie
P.7.7	aktywność	3,29	0,07	Tak	2,84	0,09	Tak
P.7.8	duża szybkość	0,12	0,73	Nie	0,00	0,96	Nie
P.7.9	stopień inteligencji	0,75	0,39	Nie	0,71	0,40	Nie
P.7.10	stopień inteligencji emocjonalnej:	2,22	0,14	Nie	1,99	0,16	Nie
P.7.11	nieuścipliwność	10,65	0,00	Tak	13,77	0,00	Tak
P.8.1	wiedza ogólna (interdyscyplinarna)	0,08	0,78	Nie	0,38	0,54	Nie
P.8.2	wiedza ekonomiczna	0,01	0,92	Nie	0,12	0,73	Nie
P.8.3	wiedza z dziedziny zarządzania	0,70	0,40	Nie	0,50	0,48	Nie
P.8.4	wiedza socjologiczna, psychologiczna	0,95	0,33	Nie	1,94	0,16	Nie
P.8.5	wiedza dotycząca nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych	1,29	0,26	Nie	0,21	0,64	Nie
P.8.6	wiedza techniczna, specjalistyczna	1,10	0,30	Nie	1,55	0,21	Nie
P.9.1	umiejętność zarządzania	0,02	0,90	Nie	0,03	0,85	Nie
P.9.2	umiejętność podejmowania decyzji	0,40	0,53	Nie	0,33	0,56	Nie
P.9.3	umiejętność zarządzania pracownikami wiedzy	0,72	0,40	Nie	0,39	0,53	Nie
P.9.4	umiejętność negocjowania	3,32	0,07	Tak	4,87	0,03	Tak
P.9.5	umiejętność działania w obszarze obcych kultur narodowych	0,31	0,58	Nie	0,99	0,32	Nie
P.9.6	umiejętności interpersonalne	0,38	0,54	Nie	1,43	0,23	Nie

P.9.7	zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości kształcenia i własnego rozwoju	0,22	0,64	Nie	1,32	0,25	Nie
P.9.8	umiejętność prognozowania przyszłości	0,59	0,44	Nie	0,04	0,84	Nie
P.9.9	umiejętność zarządzania czasem, informacją i wiedzą	0,09	0,77	Nie	0,19	0,67	Nie
P.9.10	umiejętności przywódcze	1,46	0,23	Nie	1,84	0,17	Nie
P.9.11	umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i robienia ich we właściwej kolejności	0,02	0,89	Nie	0,32	0,57	Nie
P.9.12	umiejętności społeczne	4,60	0,03	Tak	5,38	0,02	Tak
P.9.13	umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych	0,01	0,93	Nie	0,64	0,42	Nie
P.9.14	umiejętności ekonomiczne i marketingowe	2,11	0,15	Nie	1,12	0,29	Nie
P.9.15	umiejętność dbania o wysoką jakość pracy	3,25	0,07	Tak	4,77	0,03	Tak
P.9.16	umiejętność dostrzegania/kreowania zmian i dopasowywania się do nich	1,19	0,27	Nie	0,90	0,34	Nie
P.9.17	umiejętność działania w warunkach stresu	2,00	0,16	Nie	3,07	0,08	Tak
P.9.18	umiejętność stworzenia organizacji opartej na wiedzy i zarządzania nią	0,44	0,51	Nie	1,18	0,28	Nie
P.9.19	umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych	0,26	0,61	Nie	0,05	0,83	Nie
P.9.20	umiejętność rozwoju pracowników (coaching menedżerski)	3,97	0,05	Tak	5,06	0,02	Tak
P.10.1	skuteczny	1,22	0,27	Nie	0,65	0,42	Nie
P.10.2	przedsiębiorczy	0,00	1,00	Nie	0,07	0,79	Nie
P.10.3	proaktywny	1,05	0,30	Nie	1,01	0,31	Nie
P.10.4	otwarty na zmiany	1,05	0,31	Nie	0,64	0,42	Nie
P.10.5	innowacyjny	0,07	0,80	Nie	0,01	0,94	Nie
P.10.6	nastawiony na zadania	0,40	0,53	Nie	0,71	0,40	Nie
P.10.7	nastawiony na ludzi	0,04	0,84	Nie	0,22	0,64	Nie
P.10.8	autokratyczny	1,54	0,21	Nie	1,83	0,18	Nie
P.10.9	bez skrupułów	0,87	0,35	Nie	2,46	0,12	Nie

Źródło: badania własne (ankieta, pytania 5–10, załącznik 2)

## Załącznik nr 4

Tab. 4. Korelacje między skutecznością z czynnikami sukcesu (z pytań)

Pytanie	Korelacje między skutecznością z czynnikami sukcesu z pytań				Istotne?
	Korelacje	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	
P.9.1 umiejętność zarządzania	0,51	0,07	0,39	0,63	Tak
P.10.4 otwarty na zmiany	0,49	0,07	0,37	0,61	Tak
P.10.6 nastawiony na zadania	0,48	0,07	0,37	0,60	Tak
P.9.9 umiejętność zarządzania czasem, informacją i wiedzą	0,48	0,07	0,36	0,60	Tak
P.9.15 umiejętność dbania o wysoką jakość pracy	0,47	0,08	0,34	0,59	Tak
P.9.17 umiejętność działania w warunkach stresu	0,47	0,07	0,35	0,59	Tak
P.7.9 stopień inteligencji	0,46	0,08	0,34	0,58	Tak
P.7.10 stopień inteligencji emocjonalnej:	0,45	0,07	0,33	0,58	Tak
P.9.10 umiejętności przywódcze	0,45	0,07	0,33	0,57	Tak
P.9.16 umiejętność dostrzegania/kreowania zmian i dopasowywania się do nich	0,44	0,08	0,31	0,56	Tak
P.10.2 przedsiębiorczy	0,44	0,07	0,32	0,56	Tak
P.10.3 proaktywny	0,43	0,07	0,30	0,55	Tak
P.9.2 umiejętność podejmowania decyzji	0,42	0,09	0,28	0,56	Tak
P.7.4 stabilność emocjonalna	0,41	0,08	0,28	0,54	Tak
P.9.11 umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i robienia ich we właściwej kolejności	0,40	0,08	0,27	0,53	Tak
P.9.20 umiejętność rozwoju pracowników (coaching menedżerski)	0,39	0,08	0,27	0,51	Tak
P.7.6 niska reaktywność	0,39	0,08	0,26	0,51	Tak
P.9.12 umiejętności społeczne	0,38	0,08	0,25	0,50	Tak
P.7.8 duża szybkość	0,37	0,08	0,24	0,49	Tak
P.5.7 awans	0,36	0,08	0,24	0,49	Tak
P.7.3 sumienność	0,36	0,09	0,22	0,50	Tak
P.6.6 sprawność psychofizyczna	0,36	0,08	0,24	0,49	Tak



P.5.6	uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	0,35	0,08	0,22	0,48	Tak
P.9.4	umiejętność negocjowania	0,35	0,08	0,22	0,48	Tak
P.6.5	zachowania	0,35	0,08	0,22	0,48	Tak
P.6.11	wiek (30–49 lat)	0,34	0,08	0,21	0,47	Tak
P.10.5	innowacyjny	0,34	0,08	0,21	0,47	Tak
P.5.4	samorealizacja	0,34	0,08	0,21	0,47	Tak
P.5.14	działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i wia- snych planów życiowych	0,34	0,08	0,20	0,47	Tak
P.9.19	umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik i techno- logii informacyjno-komunikacyjnych	0,33	0,08	0,20	0,46	Tak
P.10.9	bez skrupułów	0,33	0,17	0,04	0,61	Tak
P.9.6	umiejętności interpersonalne	0,32	0,08	0,18	0,46	Tak
P.10.7	nastawiony na ludzi	0,32	0,08	0,19	0,45	Tak
P.7.7	aktywność	0,32	0,08	0,19	0,45	Tak
P.9.7	zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości kształce- nia i własnego rozwoju	0,31	0,08	0,18	0,45	Tak
P.6.3	umiejętności	0,31	0,10	0,15	0,48	Tak
P.9.8	umiejętność prognozowania przyszłości	0,31	0,08	0,18	0,44	Tak
P.8.6	wiedza techniczna, specjalistyczna	0,31	0,08	0,18	0,44	Tak
P.9.13	umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych	0,31	0,08	0,18	0,44	Tak
P.9.3	umiejętność zarządzania pracownikami wiedzy	0,30	0,08	0,18	0,43	Tak
P.9.18	umiejętność stworzenia organizacji opartej na wiedzy i zarządzania nią	0,30	0,08	0,17	0,43	Tak
P.6.9	etyka	0,30	0,08	0,17	0,43	Tak
P.8.3	wiedza z dziedziny zarządzania	0,30	0,08	0,17	0,43	Tak
P.7.11	nieustępliwość	0,30	0,09	0,15	0,44	Tak
P.5.2	podnoszenie kwalifikacji i rozwój	0,29	0,08	0,15	0,43	Tak
P.9.14	umiejętności ekonomiczne i marketingowe	0,27	0,08	0,14	0,41	Tak

P.8.1 wiedza ogólna (interdyscyplinarna)	0,27	0,08	0,14	0,41	Tak
P.6.1 cechy psychologiczne	0,27	0,08	0,14	0,41	Tak
P.6.7 zadbany wygląd/prezencja	0,27	0,08	0,14	0,40	Tak
P.5.11 realizacja planów organizacji lub jednostki organizacyjnej (skuteczność)	0,27	0,08	0,14	0,40	Tak
P.5.13 świadomość robienia rzeczy pozytycznych	0,27	0,08	0,14	0,40	Tak
P.5.5 swoboda działania	0,26	0,08	0,13	0,40	Tak
P.5.1 satysfakcja z pracy, robienie tego co się lubi	0,26	0,09	0,12	0,41	Tak
P.5.10 równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	0,25	0,08	0,12	0,39	Tak
P.8.2 wiedza ekonomiczna	0,25	0,08	0,12	0,38	Tak
P.7.1 ekstrawersja	0,25	0,08	0,11	0,39	Tak
P.8.4 wiedza socjologiczna, psychologiczna	0,24	0,08	0,10	0,37	Tak
P.6.2 wiedza	0,24	0,09	0,08	0,39	Tak
P.5.8 dobra pozycja na rynku pracy	0,22	0,08	0,09	0,36	Tak
P.5.9 odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo)	0,21	0,08	0,08	0,35	Tak
P.5.12 posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych	0,20	0,09	0,05	0,35	Tak
P.6.4 wykształcenie	0,18	0,08	0,04	0,32	Tak
P.7.2 ugodowość	0,17	0,08	0,04	0,31	Tak
P.5.3 ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	0,17	0,08	0,03	0,31	Tak
P.6.8 znajomości	0,15	0,10	-0,01	0,31	Nie
P.8.5 wiedza dotycząca nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych	0,14	0,08	0,00	0,28	Tak
P.9.5 umiejętność działania w obszarze obcych kultur narodowych	0,09	0,09	-0,05	0,24	Nie
P.6.12 wiek (50–65 lat)	0,09	0,10	-0,07	0,25	Nie
P.10.8 autokratyczny	0,07	0,11	-0,11	0,25	Nie
P.7.5 otwartość na doświadczenie	0,06	0,09	-0,09	0,21	Nie
P.6.10 wiek (25–29 lat)	0,03	0,10	-0,13	0,19	Nie

Źródło: badania własne (ankieta, pytania 5–10, załącznik 1)

## Załącznik nr 5

Tab. 5. Korelacje między szczeblem kierowniczym wyższym i niższym

Pytanie	Korelacje między szczeblem wyższym a niższym					Korelacje między szczeblem wyższym a niższym (gdy mamy 3 grupy stanowisk)				
	Korelacje	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	Istotne?	Korelacje	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	Istotne?
P.5.1 satysfakcja z pracy, robienie tego co się lubi	0,07	0,09	-0,07	0,22	Nie	0,06	0,08	-0,08	0,19	Nie
P.5.2 podnoszenie kwalifikacji i rozwój	0,04	0,09	-0,10	0,18	Nie	0,09	0,08	-0,03	0,22	Nie
P.5.3 ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	-0,01	0,08	-0,14	0,12	Nie	0,05	0,07	-0,07	0,17	Nie
P.5.4 samorealizacja	0,00	0,08	-0,14	0,13	Nie	0,02	0,08	-0,11	0,14	Nie
P.5.5 swoboda działania	0,11	0,08	-0,02	0,24	Nie	0,09	0,07	-0,03	0,21	Nie
P.5.6 uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	0,03	0,08	-0,10	0,16	Nie	0,02	0,07	-0,10	0,14	Nie
P.5.7 awans	-0,15	0,08	-0,28	-0,02	Tak	-0,09	0,07	-0,21	0,03	Nie
P.5.8 dobra pozycja na rynku pracy	0,02	0,08	-0,11	0,15	Nie	0,02	0,07	-0,10	0,14	Nie
P.5.9 odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo)	0,08	0,08	-0,06	0,21	Nie	0,05	0,08	-0,08	0,17	Nie
P.5.10 równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	0,06	0,08	-0,08	0,19	Nie	0,07	0,07	-0,05	0,19	Nie
P.5.11 realizacja planów organizacji lub jednostki organizacyjnej (skuteczność)	0,09	0,08	-0,04	0,22	Nie	0,15	0,07	0,03	0,27	Tak
P.5.12 posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych	-0,06	0,08	-0,20	0,07	Nie	-0,08	0,08	-0,21	0,05	Nie
P.5.13 świadomość robienia rzeczy pożytecznych	0,03	0,08	-0,10	0,16	Nie	0,03	0,07	-0,09	0,15	Nie

P.5.14 działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych	0,11	0,08	-0,02	0,25	Nie	0,15	0,08	0,03	0,28	Tak
P.6.1 cechy psychologiczne	0,16	0,08	0,03	0,30	Tak	0,20	0,07	0,08	0,32	Tak
P.6.2 wiedza	0,04	0,10	-0,12	0,19	Nie	0,06	0,09	-0,09	0,20	Nie
P.6.3 umiejętności	0,07	0,11	-0,11	0,24	Nie	0,08	0,10	-0,08	0,24	Nie
P.6.4 wykształcenie	0,00	0,08	-0,13	0,13	Nie	0,04	0,07	-0,08	0,16	Nie
P.6.5 zachowania	0,05	0,08	-0,09	0,18	Nie	0,06	0,08	-0,06	0,19	Nie
P.6.6 sprawność psychofizyczna	0,13	0,08	0,00	0,26	Tak	0,10	0,07	-0,02	0,22	Nie
P.6.7 zadbany wygląd/prezencja	0,05	0,08	-0,08	0,18	Nie	0,04	0,07	-0,08	0,16	Nie
P.6.8 znajomości	0,00	0,09	-0,14	0,15	Nie	-0,05	0,08	-0,18	0,08	Nie
P.6.9 etyka	0,08	0,08	-0,05	0,21	Nie	0,09	0,07	-0,03	0,21	Nie
P.6.10 wiek (25–29 lat)	-0,14	0,09	-0,28	0,01	Nie	-0,16	0,08	-0,30	-0,03	Tak
P.6.11 wiek (30–49 lat)	0,01	0,08	-0,12	0,14	Nie	0,08	0,07	-0,04	0,19	Nie
P.6.12 wiek (50–65 lat)	0,04	0,09	-0,11	0,19	Nie	0,05	0,08	-0,08	0,19	Nie
P.7.1 ekstrawersja	0,11	0,08	-0,03	0,25	Nie	0,09	0,08	-0,04	0,21	Nie
P.7.2 ugodowość	-0,10	0,08	-0,23	0,03	Nie	-0,12	0,07	-0,23	0,00	Nie
P.7.3 sumiennosc	0,03	0,09	-0,13	0,18	Nie	0,05	0,09	-0,10	0,19	Nie
P.7.4 stabilność emocjonalna	0,04	0,09	-0,11	0,18	Nie	0,05	0,08	-0,08	0,18	Nie
P.7.5 otwartość na doświadczenie	0,26	0,08	0,12	0,39	Tak	0,19	0,08	0,07	0,32	Tak
P.7.6 niska reaktywność	0,00	0,08	-0,13	0,12	Nie	0,05	0,07	-0,07	0,17	Nie
P.7.7 aktywność	0,15	0,08	0,02	0,28	Tak	0,16	0,07	0,04	0,27	Tak
P.7.8 duża szybkość	0,03	0,08	-0,09	0,16	Nie	0,03	0,07	-0,09	0,15	Nie
P.7.9 stopień inteligencji	0,08	0,09	-0,07	0,22	Nie	0,10	0,08	-0,03	0,23	Nie
P.7.10 stopień inteligencji emocjonalnej:	0,11	0,08	-0,03	0,25	Nie	0,11	0,08	-0,02	0,24	Nie
P.7.11 nieustępliwość	0,23	0,08	0,09	0,36	Tak	0,19	0,08	0,06	0,31	Tak
P.8.1 wiedza ogólna (interdyscyplinarna)	0,05	0,08	-0,09	0,19	Nie	0,06	0,08	-0,06	0,19	Nie
P.8.2 wiedza ekonomiczna	0,00	0,08	-0,13	0,13	Nie	0,03	0,07	-0,09	0,15	Nie
P.8.3 wiedza z dziedziny zarządzania	0,13	0,08	0,00	0,26	Tak	0,18	0,07	0,07	0,30	Tak

P.8.4	wiedza socjologiczna, psychologiczna	0,07	0,08	-0,06	0,20	Nie	0,09	0,07	-0,03	0,21	Nie
P.8.5	wiedza dotycząca nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych	-0,14	0,08	-0,27	-0,01	Tak	-0,13	0,07	-0,25	-0,02	Tak
P.8.6	wiedza techniczna, specjalistyczna	0,10	0,08	-0,03	0,23	Nie	0,04	0,07	-0,08	0,16	Nie
P.9.1	umiejętność zarządzania	0,03	0,09	-0,12	0,17	Nie	0,09	0,08	-0,04	0,23	Nie
P.9.2	umiejętność podejmowania decyzji	0,07	0,10	-0,09	0,23	Nie	0,10	0,09	-0,05	0,25	Nie
P.9.3	umiejętność zarządzania pracownikami wiedzy	0,08	0,08	-0,05	0,21	Nie	0,12	0,07	0,00	0,24	Tak
P.9.4	umiejętność negocjowania	0,20	0,08	0,07	0,33	Tak	0,16	0,07	0,04	0,28	Tak
P.9.5	umiejętność działania w obszarze obcych kultur narodowych	0,01	0,08	-0,12	0,14	Nie	0,02	0,07	-0,10	0,15	Nie
P.9.6	umiejętności interpersonalne	0,03	0,09	-0,11	0,18	Nie	0,05	0,08	-0,09	0,18	Nie
P.9.7	zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości kształcenia i własnego rozwoju	0,04	0,08	-0,09	0,18	Nie	-0,01	0,08	-0,13	0,12	Nie
P.9.8	umiejętność prognozowania przyszłości	0,06	0,08	-0,07	0,19	Nie	0,00	0,07	-0,11	0,12	Nie
P.9.9	umiejętność zarządzania czasem, informacją i wiedzą	-0,03	0,08	-0,17	0,10	Nie	-0,01	0,08	-0,14	0,11	Nie
P.9.10	umiejętności przywódcze	0,13	0,08	0,00	0,26	Nie	0,15	0,07	0,03	0,27	Tak
P.9.11	umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i robienia ich we właściwej kolejności	-0,04	0,09	-0,19	0,10	Nie	-0,01	0,08	-0,15	0,12	Nie
P.9.12	umiejętności społeczne	0,16	0,08	0,02	0,30	Tak	0,16	0,08	0,03	0,29	Tak
P.9.13	umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych	-0,03	0,08	-0,16	0,10	Nie	-0,04	0,07	-0,16	0,08	Nie
P.9.14	umiejętności ekonomiczne i marketingowe	0,08	0,08	-0,04	0,21	Nie	0,06	0,07	-0,05	0,18	Nie
P.9.15	umiejętność dbania o wysoką jakość pracy	0,15	0,09	0,01	0,29	Tak	0,16	0,08	0,03	0,29	Tak
P.9.16	umiejętność dostrzegania/kreowania zmian i dopasowywania się do nich	0,09	0,08	-0,05	0,23	Nie	0,12	0,08	0,00	0,25	Nie
P.9.17	umiejętność działania w warunkach stresu	0,07	0,09	-0,07	0,21	Nie	0,06	0,08	-0,07	0,19	Nie
P.9.18	umiejętność stworzenia organizacji opartej na wiedzy i zarządzania nią	0,04	0,08	-0,09	0,17	Nie	0,08	0,07	-0,04	0,20	Nie

P.9.19	umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych	-0,03	0,08	-0,16	0,10	Nie	-0,05	0,07	-0,16	0,07	Nie
P.9.20	umiejętność rozwoju pracowników (coaching menedżerski)	0,10	0,08	-0,02	0,23	Nie	0,16	0,07	0,04	0,27	Tak
P.10.1	skuteczny	-0,03	0,09	-0,18	0,12	Nie	0,07	0,08	-0,07	0,20	Nie
P.10.2	przedsiębiorczy	0,04	0,08	-0,09	0,17	Nie	0,05	0,07	-0,07	0,17	Nie
P.10.3	proaktywny	-0,06	0,08	-0,19	0,08	Nie	0,00	0,07	-0,12	0,12	Nie
P.10.4	otwarty na zmiany	-0,08	0,09	-0,22	0,07	Nie	-0,04	0,08	-0,17	0,10	Nie
P.10.5	innowacyjny	-0,04	0,08	-0,17	0,09	Nie	-0,03	0,07	-0,15	0,09	Nie
P.10.6	nastawiony na zadania	-0,06	0,08	-0,19	0,07	Nie	0,05	0,07	-0,07	0,17	Nie
P.10.7	nastawiony na ludzi	-0,03	0,08	-0,17	0,11	Nie	0,01	0,08	-0,12	0,14	Nie
P.10.8	autokratyczny	-0,04	0,10	-0,21	0,13	Nie	-0,11	0,09	-0,26	0,04	Nie
P.10.9	bez skrupułów	0,06	0,15	-0,18	0,30	Nie	-0,04	0,13	-0,25	0,18	Nie

Źródło: badania własne (ankieta, pytania 1–10, załącznik 1)

Interpretacja Korelacji tetrachorycznych:

1. Istotność: jeśli 0 należy do przedziału, to korelacje jest nieistotna. Przedział ufności 90%.
2. Interpretacja: im wyższe stanowisko, tym większa waga (ważność) danego czynnika (pytania).

## Załącznik nr 6

Tab. 6. Różnice występujące między kobietami na szczeblu wyższym i niższym w zakresie czynników sukcesu

Pytanie	Różnice między szczeblem wyższym a niższym					Różnice między szczeblem wyższym a niższym (bez współwłaścicieli)				
	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	p-value	Istotne?	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	p-value	Istotne?
P.7.5 otwartość na doświadczenie	13,0%	-20,5%	-5,4%	0,00	Tak	10,8%	-21,0%	-0,5%	0,04	Tak
P.7.11 nieustępliwość	11,6%	-19,1%	-4,1%	0,01	Tak	11,4%	-21,8%	-1,0%	0,03	Tak
P.9.4 umiejętności negocjowania	11,6%	-19,7%	-3,4%	0,02	Tak	10,8%	-21,8%	0,3%	0,06	Tak
P.7.7 aktywność	9,2%	-17,6%	-0,8%	0,07	Tak	11,4%	-22,6%	-0,2%	0,05	Tak
P.6.1 cechy psychologiczne	9,0%	-17,0%	-1,0%	0,06	Tak	14,0%	-24,4%	-3,7%	0,01	Tak
P.6.6 sprawność psychofizyczna	8,2%	-16,7%	0,4%	0,12	Nie	7,4%	-19,0%	4,2%	0,23	Nie
P.9.12 umiejętności społeczne	8,1%	-15,8%	-0,5%	0,08	Tak	9,9%	-19,9%	0,2%	0,06	Tak
P.8.3 wiedza z dziedziny zarządzania	7,9%	-16,3%	0,5%	0,13	Nie	14,5%	-25,5%	-3,5%	0,01	Tak
P.9.10 umiejętności przywódcze	7,5%	-15,8%	0,8%	0,14	Nie	11,5%	-22,5%	-0,5%	0,04	Tak
P.3.8 funkcjonuje stereotyp, według którego mężczyźni bardziej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety	7,1%	-15,3%	1,1%	0,16	Nie	4,8%	-16,0%	6,4%	0,45	Nie
P.9.15 umiejętność dbania o wysoką jakość pracy	6,9%	-14,2%	0,3%	0,11	Nie	9,3%	-18,7%	0,1%	0,06	Tak
P.9.20 umiejętność rozwoju pracowników (coaching menedżerski)	6,6%	-15,2%	2,1%	0,22	Nie	13,5%	-25,1%	-1,9%	0,02	Tak
P.5.5 swoboda działania	6,5%	-14,9%	1,9%	0,21	Nie	6,1%	-17,5%	5,4%	0,33	Nie
P.8.6 wiedza techniczna, specjalistyczna	6,1%	-14,6%	2,3%	0,24	Nie	2,1%	-13,7%	9,6%	0,80	Nie

P.5.14 działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych	6,0%	-13,7%	1,8%	0,21	Nie	10,4%	-20,5%	-0,3%	0,05	Tak
P.7.1 ekstrawersja	5,7%	-13,3%	1,9%	0,23	Nie	5,0%	-15,3%	5,4%	0,39	Nie
P.7.10 stopień inteligencji emocjonalnej:	5,6%	-13,2%	2,0%	0,23	Nie	6,7%	-16,8%	3,4%	0,22	Nie
P.9.14 umiejętności ekonomiczne i marketingowe	5,3%	-14,0%	3,4%	0,34	Nie	4,6%	-16,4%	7,3%	0,49	Nie
P.5.11 realizacja planów organizacji lub jednostki organizacyjnej (skuteczność)	5,3%	-13,6%	3,0%	0,31	Nie	11,6%	-22,4%	-0,9%	0,04	Tak
P.6.9 etyka	4,8%	-13,3%	3,7%	0,38	Nie	6,6%	-18,1%	4,8%	0,28	Nie
P.9.16 umiejętność dostrzegania/kreowania zmian i dopasowywania się do nich	4,7%	-12,3%	2,9%	0,33	Nie	8,2%	-18,2%	1,7%	0,12	Nie
P.9.3 umiejętność zarządzania pracownikami wiedzy	4,6%	-13,1%	3,9%	0,40	Nie	10,1%	-21,3%	1,1%	0,08	Tak
P.5.9 odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo)	4,4%	-12,5%	3,7%	0,40	Nie	2,8%	-13,9%	8,3%	0,69	Nie
P.8.4 wiedza socjologiczna, psychologiczna	4,3%	-12,8%	4,2%	0,43	Nie	7,4%	-18,8%	4,0%	0,22	Nie
P.1.7 wykorzystanie przez Polskę funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacja Narodowej Strategii Spójności miały pozytywny wpływ na sytuację kobiet w zarządzaniu, ale jest on niewielki i niewystarczający, należy zintensyfikować działania, by poprawić sytuację	4,1%	-10,4%	2,3%	0,32	Nie	6,0%	-14,9%	3,0%	0,20	Nie
P.3.4 mężczyźni są bardziej nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans	3,9%	-12,5%	4,6%	0,48	Nie	8,9%	-20,6%	2,9%	0,15	Nie
P.9.8 umiejętność prognozowania przyszłości	3,8%	-12,5%	4,8%	0,50	Nie	-0,7%	-11,2%	12,5%	1,00	Nie
P.7.9 stopień inteligencji	3,5%	-10,7%	3,7%	0,46	Nie	6,2%	-15,6%	3,3%	0,23	Nie
P.9.17 umiejętność działania w warunkach stresu	3,4%	-10,9%	4,1%	0,49	Nie	3,8%	-13,8%	6,3%	0,52	Nie
P.2.4 kobieta musi mieć znacznie wyższe kwalifikacje i osiągnięcia od mężczyzny, by powierzono jej najwyższe funkcje kierownicze	3,4%	-12,0%	5,3%	0,56	Nie	5,4%	-17,2%	6,3%	0,40	Nie



P.5.10 równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	3,3%	-11,7%	5,1%	0,56	Nie	5,6%	-16,9%	5,6%	0,36	Nie
P.5.1 satysfakcja z pracy, robienie tego co się lubi	3,2%	-10,3%	3,8%	0,49	Nie	3,0%	-12,5%	6,6%	0,61	Nie
P.6.7 zadbany wygląd/prezencja	3,0%	-11,7%	5,7%	0,61	Nie	2,9%	-14,7%	8,9%	0,69	Nie
P.3.5 kobiety reagują zbyt emocjonalnie i są mniej odważne	2,8%	-9,8%	4,2%	0,56	Nie	6,4%	-16,3%	3,5%	0,22	Nie
P.9.2 umiejętność podejmowania decyzji	2,6%	-8,8%	3,6%	0,54	Nie	4,6%	-12,7%	3,5%	0,31	Nie
P.3.7 mają większą umiejętność strategicznego myślenia, planowania i wizualizacji przyszłości	2,6%	-6,5%	1,3%	0,32	Nie	3,6%	-9,3%	2,1%	0,23	Nie
P.6.5 zachowania	2,5%	-10,5%	5,4%	0,65	Nie	4,6%	-15,3%	6,1%	0,44	Nie
P.9.18 umiejętność stworzenia organizacji opartej na wiedzy i zarządzania nią	2,5%	-11,1%	6,0%	0,68	Nie	6,6%	-18,1%	4,8%	0,28	Nie
P.8.1 wiedza ogólna (interdyscyplinarna)	2,4%	-10,2%	5,3%	0,66	Nie	4,4%	-14,7%	5,9%	0,45	Nie
P.9.7 zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości kształcenia i własnego rozwoju	2,4%	-10,5%	5,7%	0,68	Nie	-1,3%	-9,9%	12,6%	0,90	Nie
P.10.2 przedsiębiorczy	2,2%	-10,6%	6,1%	0,72	Nie	3,8%	-15,1%	7,5%	0,57	Nie
P.7.8 duża szybkość	2,2%	-10,8%	6,5%	0,73	Nie	2,3%	-14,0%	9,5%	0,77	Nie
P.5.2 podnoszenie kwalifikacji i rozwój	2,2%	-9,7%	5,4%	0,70	Nie	6,6%	-16,5%	3,3%	0,22	Nie
P.1.9 nie zauważam poprawy sytuacji kobiet w zarządzaniu, z tytułu wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w Polsce okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności, dużo się o tym temacie mówi, ale w praktyce nic się nie zmienia	2,1%	-4,9%	0,7%	0,29	Nie	-0,3%	-2,1%	2,8%	1,00	Nie
P.1.6 dostrzegam poprawę sytuacji kobiet w zarządzaniu, z tytułu wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w okresie 2004–2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności	2,1%	-6,1%	1,9%	0,47	Nie	3,8%	-9,8%	2,2%	0,22	Nie
P.5.6 uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	2,0%	-10,6%	6,6%	0,76	Nie	1,2%	-12,9%	10,6%	0,93	Nie
P.5.13 świadomość robienia rzeczy pożytecznych	2,0%	-10,5%	6,6%	0,76	Nie	2,3%	-13,9%	9,3%	0,77	Nie
P.3.6 mężczyźni mają większe umiejętności informatyczne, co daje im przewagę	1,8%	-5,3%	1,7%	0,49	Nie	0,3%	-4,4%	3,8%	1,00	Nie

P.6.3	umiejętności	1,8%	-7,1%	3,5%	0,66	Nie	2,7%	-9,7%	4,2%	0,53	Nie
P.7.4	stabilność emocjonalna	1,8%	-9,2%	5,6%	0,76	Nie	2,9%	-12,8%	7,0%	0,64	Nie
P.6.12	wiek (50-65 lat)	1,5%	-8,4%	5,3%	0,79	Nie	3,1%	-12,6%	6,4%	0,58	Nie
P.9.6	umiejętności interpersonalne	1,5%	-8,7%	5,7%	0,81	Nie	2,8%	-12,4%	6,9%	0,65	Nie
P.6.2	wiedza	1,4%	-7,8%	5,0%	0,81	Nie	2,9%	-11,3%	5,6%	0,58	Nie
P.3.2	mężczyźni mają większą wiedzę i umiejętności w zarządzaniu	1,4%	-3,1%	0,4%	0,32	Nie	1,5%	-4,3%	1,2%	0,34	Nie
P.9.1	umiejętność zarządzania	1,1%	-8,1%	5,8%	0,87	Nie	5,9%	-14,8%	3,0%	0,22	Nie
P.7.3	sumiennność	1,1%	-7,7%	5,5%	0,87	Nie	2,4%	-11,2%	6,3%	0,67	Nie
P.1.8	sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie, ale nie widzę związku z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej w Polsce okresie 2004-2006 i realizacji Narodowej Strategii Spójności	1,0%	-8,5%	6,4%	0,90	Nie	-3,1%	-6,7%	12,9%	0,60	Nie
P.5.8	dobra pozycja na rynku pracy	1,0%	-9,5%	7,6%	0,92	Nie	1,7%	-13,3%	9,9%	0,85	Nie
P.10.9	bez skrupułów	0,8%	-4,4%	2,8%	0,88	Nie	-1,0%	-3,3%	5,3%	0,86	Nie
P.6.11	wiek (30-49 lat)	0,7%	-9,4%	7,9%	0,96	Nie	7,1%	-18,7%	4,5%	0,25	Nie
P.3.1	mężczyźni są skuteczniejsi (częściej i bardziej nastawieni zadaniowo)	0,6%	-4,6%	3,4%	0,96	Nie	1,7%	-7,4%	4,0%	0,67	Nie
P.2.2	nie dostrzegam barier	0,5%	-4,6%	3,6%	1,00	Nie	-1,1%	-4,1%	6,3%	0,85	Nie
P.9.5	umiejętność działania w obszarze obcych kultur narodowych	0,5%	-8,8%	7,8%	1,00	Nie	2,0%	-13,4%	9,4%	0,81	Nie
P.6.8	znajomości	0,1%	-6,9%	6,6%	1,00	Nie	-3,4%	-5,9%	12,7%	0,54	Nie
P.3.9	nie wiem	0,1%	-4,5%	4,2%	1,00	Nie	-0,2%	-5,7%	6,2%	1,00	Nie
P.1.3	sytuacja kobiet w zarządzaniu poprawiła się nieznacznie	0,1%	-7,2%	6,9%	1,00	Nie	-0,1%	-9,4%	9,5%	1,00	Nie
P.8.2	wiedza ekonomiczna	0,0%	-8,2%	8,3%	1,00	Nie	3,2%	-15,0%	8,7%	0,66	Nie
P.6.4	wykształcenie	-0,1%	-7,8%	7,9%	1,00	Nie	3,3%	-14,5%	7,8%	0,62	Nie
P.5.4	samorealizacja	-0,2%	-7,6%	7,9%	1,00	Nie	1,6%	-12,5%	9,3%	0,86	Nie

P.7.6 niska reaktywność	-0,3%	-8,2%	8,7%	1,00	Nie	4,7%	-16,4%	7,1%	0,48	Nie
P.2.1 nadal funkcjonuje stereotyp, iż mężczyzna lepiej nadaje się do zarządzania, niż kobieta	-0,3%	-6,2%	6,8%	1,00	Nie	0,8%	-10,1%	8,4%	0,97	Nie
P.5.3 ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	-0,7%	-8,0%	9,4%	0,97	Nie	5,1%	-16,9%	6,7%	0,43	Nie
P.2.8 macierzyństwo zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze	-0,7%	-7,8%	9,2%	0,97	Nie	-5,4%	-5,9%	16,8%	0,38	Nie
P.1.2 nastąpiła duża poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu	-1,2%	-6,4%	8,7%	0,88	Nie	2,3%	-12,9%	8,2%	0,74	Nie
P.10.8 autokratyczny	-1,3%	-4,6%	7,1%	0,82	Nie	-4,9%	-2,3%	12,2%	0,22	Nie
P.10.1 skuteczny	-1,3%	-5,6%	8,3%	0,83	Nie	4,8%	-13,6%	4,0%	0,33	Nie
P.10.7 nastawiony na ludzi	-1,5%	-6,3%	9,2%	0,83	Nie	1,3%	-11,6%	9,1%	0,90	Nie
P.9.9 umiejętność zarządzania czasem, informacją i wiedzą	-1,7%	-6,1%	9,6%	0,78	Nie	-0,7%	-9,9%	11,3%	0,99	Nie
P.1.1 kobiety mają równe prawa i są tak samo traktowane jak mężczyźni	-1,8%	-2,1%	5,8%	0,51	Nie	-1,6%	-3,7%	7,0%	0,68	Nie
P.9.19 umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych	-1,9%	-6,8%	10,6%	0,78	Nie	-3,8%	-8,0%	15,7%	0,58	Nie
P.9.11 umiejętność odróżniania rzeczy ważnych i robienia ich we właściwej kolejności	-2,0%	-5,3%	9,2%	0,72	Nie	-0,4%	-9,0%	9,8%	1,00	Nie
P.9.13 umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych	-2,0%	-6,6%	10,6%	0,76	Nie	-3,3%	-8,5%	15,0%	0,64	Nie
P.2.7 funkcjonuje stereotyp myślenia, że na awans kierownicz lub podwyżkę dla kobiety zawsze jest jeszcze czas (znaczenie dłuższy czas oczekiwania kobiet na awans czy podwyżkę)	-2,3%	-4,5%	9,0%	0,64	Nie	1,3%	-10,8%	8,2%	0,89	Nie
P.10.5 innowacyjny	-2,5%	-5,9%	10,9%	0,68	Nie	-1,9%	-9,6%	13,3%	0,82	Nie
P.10.3 proaktywny	-3,3%	-4,8%	11,5%	0,54	Nie	0,8%	-11,8%	10,1%	0,97	Nie
P.5.12 posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych	-3,3%	-4,3%	11,0%	0,51	Nie	-5,2%	-5,1%	15,4%	0,36	Nie
P.10.4 otwarty na zmiany	-3,5%	-3,7%	10,7%	0,46	Nie	-1,5%	-8,1%	11,1%	0,86	Nie

P.10.6	nastawiony na zadania	-3,8%	-4,7%	12,2%	0,50	Nie	5,5%	-16,7%	5,6%	0,37	Nie
P.1.5	nie znam Narodowej Strategii Spójności i trudno mi powiedzieć	-4,0%	-2,9%	11,0%	0,36	Nie	-7,8%	-1,1%	16,7%	0,10	Nie
P.2.3	w dalszym ciągu dostęp kobiet do najwyższych stanowisk kierowniczych jest utrudniony (szklany sufit; lepka podłoga, szklane ruchome schody, aksamiitne getto)	-5,7%	-1,9%	13,3%	0,23	Nie	-0,4%	-10,0%	10,8%	1,00	Nie
P.6.10	wiek (25–29 lat)	-6,2%	-0,9%	13,3%	0,15	Nie	-9,2%	0,1%	18,3%	0,06	Tak
P.2.6	brak elastycznego czasu pracy, możliwości pracy na odległość, pozwalających wypełniać funkcje rodzinne	-6,3%	-1,6%	14,1%	0,20	Nie	-6,0%	-4,7%	16,6%	0,31	Nie
P.7.2	ugodowość	-6,4%	-2,3%	15,1%	0,24	Nie	-9,5%	-2,3%	21,3%	0,12	Nie
P.2.5	oczekuje się od kobiet– menedżerów by spędzały w pracy ponad sześćdziesiąt godzin tygodniowo, co znacznie ogranicza ich funkcje rodzinne	-6,5%	-1,3%	14,3%	0,17	Nie	-4,9%	-5,8%	15,5%	0,41	Nie
P.3.3	mężczyźni są bardziej dyspozycyjni	-8,3%	-0,4%	17,0%	0,12	Nie	-11,1%	-0,6%	22,9%	0,07	Tak
P.8.5	wiedza dotycząca nowoczesnych technologii, w tym informacyjno–komunikacyjnych	-9,0%	0,3%	17,7%	0,09	Tak	-10,5%	-1,3%	22,3%	0,09	Tak
P.5.7	awans	-9,5%	0,8%	18,2%	0,07	Tak	-6,0%	-5,8%	17,8%	0,35	Nie
P.1.4	kobiety są nadal dyskryminowane w zarządzaniu (ich dostęp do stanowisk jest trudniejszy, mniej zarabiają na tych samych stanowiskach niż mężczyźni, wolniej awansują)	-14,7%	7,1%	22,3%	0,00	Tak	-13,7%	3,5%	23,9%	0,01	Tak

Źródło: badania własne (ankieta, pytania 1–10, załącznik 1)

## Interpretacja:

1. Istotność: jeśli p-value jest mniejsza od przyjętego przez nas poziomu istotności (przyjęto wartość 0.1) to hipotezę o tym, że różnice procentowe między szczeblami zarządzania=0 odrzucamy. Tym samym stwierdzam, że różnice są statystycznie istotne. Im mniejsze p-value, tym lepiej, bo mocniejsze są argumenty za odrzuceniem hipotezy o braku różnic.
2. Przedziały ufności: dają one większe rozeznanie co do szacowanej różnicy, niż sama wartość tej różnicy. Konstrukcja takiego przedziału to: (lewy.koniec;prawy.koniec), np. -2.5%;5.6%. Ponieważ szacuje się go na poziomie ufności (poziom ufności=1-poziom.istotności=0.9 lub 90%), więc interpretacja jest następująca: z prawdopodobieństwem 0.9 przedział obejmuje szacowaną różnicę. Z tym przedziałem związana jest nasza ufność (90%), że ten przedział zawiera interesującą nas różnicę. Albo: jeśli badanie przeprowadzisz (de facto wylosujesz próby) aż 100 razy, to w 90 przypadkach oszacowana różnica będzie zawarta w tym przedziale. Czyli jeśli mamy przedział (5.7% ;21.8% ), to z zaufaniem na poziomie 90% powiemy, że różnica wartości w populacji będzie między 5.7% a 21.8%.

**Załącznik nr 7**

*Tab. 7. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – prognoza 2083 (USA) (wyrównanie liczebności kobiet i mężczyzn w 2083 r.)*

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2009	15,96	15,63	16,30	15,45	16,48
2010	16,43	15,94	16,91	15,69	17,17
2011	16,89	16,29	17,50	15,97	17,82
2012	17,36	16,65	18,07	16,28	18,44
2013	17,82	17,02	18,62	16,60	19,05
2014	18,29	17,40	19,18	16,93	19,65
2015	18,75	17,78	19,73	17,26	20,24
2016	19,22	18,16	20,27	17,60	20,83
2017	19,68	18,55	20,82	17,95	21,42
2018	20,15	18,93	21,36	18,29	22,00
2019	20,61	19,32	21,90	18,64	22,58
2020	21,08	19,71	22,44	18,99	23,16
2021	21,54	20,10	22,98	19,34	23,74
2022	22,01	20,49	23,52	19,69	24,32
2023	22,47	20,88	24,06	20,04	24,90
2024	22,94	21,28	24,60	20,40	25,47
2025	23,40	21,67	25,13	20,75	26,05
2026	23,87	22,06	25,67	21,10	26,63
2027	24,33	22,45	26,21	21,46	27,20
2028	24,80	22,85	26,75	21,81	27,78
2029	25,26	23,24	27,28	22,17	28,35
2030	25,72	23,63	27,82	22,52	28,93
2031	26,19	24,02	28,36	22,87	29,50
2032	26,65	24,41	28,89	23,23	30,08
2033	27,12	24,81	29,43	23,58	30,66
2034	27,58	25,20	29,97	23,93	31,23
2035	28,05	25,59	30,51	24,29	31,81
2036	28,51	25,98	31,05	24,64	32,39
2037	28,98	26,37	31,59	24,99	32,97
2038	29,44	26,76	32,12	25,34	33,54
2039	29,91	27,15	32,66	25,69	34,12
2040	30,37	27,54	33,20	26,04	34,70
2041	30,84	27,93	33,74	26,39	35,28
2042	31,30	28,32	34,28	26,74	35,86
2043	31,77	28,71	34,82	27,09	36,44
2044	32,23	29,10	35,36	27,44	37,02
2045	32,70	29,49	35,90	27,79	37,60
2046	33,16	29,88	36,45	28,14	38,18
2047	33,63	30,26	36,99	28,48	38,77

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2048	34,09	30,65	37,53	28,83	39,35
2049	34,55	31,04	38,07	29,18	39,93
2050	35,02	31,42	38,62	29,52	40,52
2051	35,48	31,81	39,16	29,87	41,10
2052	35,95	32,20	39,70	30,21	41,69
2053	36,41	32,58	40,25	30,55	42,27
2054	36,88	32,97	40,79	30,90	42,86
2055	37,34	33,35	41,34	31,24	43,45
2056	37,81	33,74	41,88	31,58	44,04
2057	38,27	34,12	42,43	31,92	44,62
2058	38,74	34,50	42,97	32,26	45,21
2059	39,20	34,89	43,52	32,60	45,80
2060	39,67	35,27	44,06	32,94	46,39
2061	40,13	35,65	44,61	33,28	46,98
2062	40,60	36,03	45,16	33,62	47,57
2063	41,06	36,42	45,71	33,96	48,17
2064	41,53	36,80	46,26	34,29	48,76
2065	41,99	37,18	46,80	34,63	49,35
2066	42,46	37,56	47,35	34,97	49,95
2067	42,92	37,94	47,90	35,30	50,54
2068	43,39	38,32	48,45	35,64	51,14
2069	43,85	38,70	49,00	35,97	51,73
2070	44,31	39,08	49,55	36,30	52,33
2071	44,78	39,45	50,10	36,64	52,92
2072	45,24	39,83	50,66	36,97	53,52
2073	45,71	40,21	51,21	37,30	54,12
2074	46,17	40,59	51,76	37,63	54,72
2075	46,64	40,96	52,31	37,96	55,32
2076	47,10	41,34	52,87	38,29	55,92
2077	47,57	41,72	53,42	38,62	56,52
2078	48,03	42,09	53,97	38,95	57,12
2079	48,50	42,47	54,53	39,28	57,72
2080	48,96	42,84	55,08	39,60	58,32
2081	49,43	43,22	55,64	39,93	58,92
2082	49,89	43,59	56,19	40,26	59,53
2083	50,36	43,96	56,75	40,58	60,13

*Do wyliczenia prognozy wykorzystano dane dotyczące zatrudniania kobiet na stanowisku członka zarządu w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w latach 1995–2008 (źródło danych w latach 1995–2008: Catalyst 2009). Źródło: opracowanie własne.*

Tab. 8. Procent kobiet zatrudnionych na stanowisku dyrektora naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 – prognoza 2230 (wyrównanie liczebności kobiet i mężczyzn w 2230 r.)

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2009	3,06	2,81	3,30	2,68	3,43
2010	3,27	3,00	3,54	2,85	3,69
2011	3,48	3,19	3,78	3,03	3,94
2012	3,70	3,38	4,02	3,21	4,19
2013	3,91	3,57	4,25	3,39	4,43
2014	4,13	3,77	4,48	3,58	4,67
2015	4,34	3,96	4,72	3,76	4,92
2016	4,55	4,16	4,95	3,95	5,16
2017	4,77	4,36	5,18	4,14	5,40
2018	4,98	4,55	5,41	4,33	5,64
2019	5,20	4,75	5,64	4,52	5,87
2020	5,41	4,95	5,87	4,71	6,11
2021	5,62	5,15	6,10	4,90	6,35
2022	5,84	5,35	6,32	5,09	6,58
2023	6,05	5,55	6,55	5,28	6,82
2024	6,26	5,75	6,78	5,48	7,05
2025	6,48	5,95	7,01	5,67	7,29
2026	6,69	6,15	7,23	5,87	7,52
2027	6,91	6,35	7,46	6,06	7,75
2028	7,12	6,55	7,69	6,26	7,98
2029	7,33	6,76	7,91	6,45	8,22
2030	7,55	6,96	8,14	6,65	8,45
2031	7,76	7,16	8,36	6,84	8,68
2032	7,98	7,36	8,59	7,04	8,91
2033	8,19	7,57	8,81	7,24	9,14
2034	8,40	7,77	9,04	7,43	9,37
2035	8,62	7,97	9,26	7,63	9,60
2036	8,83	8,18	9,49	7,83	9,83
2037	9,04	8,38	9,71	8,03	10,06
2038	9,26	8,58	9,93	8,22	10,29
2039	9,47	8,79	10,16	8,42	10,52
2040	9,69	8,99	10,38	8,62	10,75
2041	9,90	9,19	10,61	8,82	10,98
2042	10,11	9,40	10,83	9,02	11,21
2043	10,33	9,60	11,05	9,22	11,44
2044	10,54	9,81	11,28	9,42	11,66



Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2045	10,75	10,01	11,50	9,62	11,89
2046	10,97	10,22	11,72	9,82	12,12
2047	11,18	10,42	11,94	10,02	12,35
2048	11,40	10,63	12,17	10,22	12,58
2049	11,61	10,83	12,39	10,42	12,80
2050	11,82	11,04	12,61	10,62	13,03
2051	12,04	11,24	12,84	10,82	13,26
2052	12,25	11,45	13,06	11,02	13,48
2053	12,47	11,65	13,28	11,22	13,71
2054	12,68	11,86	13,50	11,42	13,94
2055	12,89	12,06	13,72	11,62	14,16
2056	13,11	12,27	13,95	11,82	14,39
2057	13,32	12,47	14,17	12,02	14,62
2058	13,53	12,68	14,39	12,23	14,84
2059	13,75	12,88	14,61	12,43	15,07
2060	13,96	13,09	14,83	12,63	15,30
2061	14,18	13,30	15,06	12,83	15,52
2062	14,39	13,50	15,28	13,03	15,75
2063	14,60	13,71	15,50	13,23	15,97
2064	14,82	13,91	15,72	13,44	16,20
2065	15,03	14,12	15,94	13,64	16,42
2066	15,25	14,33	16,16	13,84	16,65
2067	15,46	14,53	16,39	14,04	16,88
2068	15,67	14,74	16,61	14,24	17,10
2069	15,89	14,95	16,83	14,45	17,33
2070	16,10	15,15	17,05	14,65	17,55
2071	16,31	15,36	17,27	14,85	17,78
2072	16,53	15,57	17,49	15,06	18,00
2073	16,74	15,77	17,71	15,26	18,23
2074	16,96	15,98	17,93	15,46	18,45
2075	17,17	16,19	18,15	15,66	18,68
2076	17,38	16,39	18,37	15,87	18,90
2077	17,60	16,60	18,60	16,07	19,12
2078	17,81	16,81	18,82	16,27	19,35
2079	18,02	17,01	19,04	16,48	19,57
2080	18,24	17,22	19,26	16,68	19,80
2081	18,45	17,43	19,48	16,88	20,02
2082	18,67	17,63	19,70	17,09	20,25

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2083	18,88	17,84	19,92	17,29	20,47
2084	19,09	18,05	20,14	17,49	20,69
2085	19,31	18,25	20,36	17,70	20,92
2086	19,52	18,46	20,58	17,90	21,14
2087	19,74	18,67	20,80	18,10	21,37
2088	19,95	18,88	21,02	18,31	21,59
2089	20,16	19,08	21,24	18,51	21,81
2090	20,38	19,29	21,46	18,72	22,04
2091	20,59	19,50	21,68	18,92	22,26
2092	20,80	19,71	21,90	19,12	22,49
2093	21,02	19,91	22,12	19,33	22,71
2094	21,23	20,12	22,34	19,53	22,93
2095	21,45	20,33	22,56	19,74	23,16
2096	21,66	20,54	22,78	19,94	23,38
2097	21,87	20,74	23,00	20,14	23,60
2098	22,09	20,95	23,22	20,35	23,83
2099	22,30	21,16	23,44	20,55	24,05
2100	22,52	21,37	23,66	20,76	24,27
2101	22,73	21,57	23,88	20,96	24,50
2102	22,94	21,78	24,10	21,17	24,72
2103	23,16	21,99	24,32	21,37	24,94
2104	23,37	22,20	24,54	21,58	25,16
2105	23,58	22,40	24,76	21,78	25,39
2106	23,80	22,61	24,98	21,99	25,61
2107	24,01	22,82	25,20	22,19	25,83
2108	24,23	23,03	25,42	22,39	26,06
2109	24,44	23,24	25,64	22,60	26,28
2110	24,65	23,44	25,86	22,80	26,50
2111	24,87	23,65	26,08	23,01	26,72
2112	25,08	23,86	26,30	23,21	26,95
2113	25,29	24,07	26,52	23,42	27,17
2114	25,51	24,28	26,74	23,62	27,39
2115	25,72	24,48	26,96	23,83	27,62
2116	25,94	24,69	27,18	24,03	27,84
2117	26,15	24,90	27,40	24,24	28,06
2118	26,36	25,11	27,62	24,44	28,28
2119	26,58	25,32	27,84	24,65	28,51
2120	26,79	25,53	28,06	24,85	28,73

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2121	27,01	25,73	28,28	25,06	28,95
2122	27,22	25,94	28,50	25,27	29,17
2123	27,43	26,15	28,72	25,47	29,40
2124	27,65	26,36	28,94	25,68	29,62
2125	27,86	26,57	29,15	25,88	29,84
2126	28,07	26,77	29,37	26,09	30,06
2127	28,29	26,98	29,59	26,29	30,28
2128	28,50	27,19	29,81	26,50	30,51
2129	28,72	27,40	30,03	26,70	30,73
2130	28,93	27,61	30,25	26,91	30,95
2131	29,14	27,82	30,47	27,11	31,17
2132	29,36	28,03	30,69	27,32	31,39
2133	29,57	28,23	30,91	27,53	31,62
2134	29,79	28,44	31,13	27,73	31,84
2135	30,00	28,65	31,35	27,94	32,06
2136	30,21	28,86	31,57	28,14	32,28
2137	30,43	29,07	31,79	28,35	32,50
2138	30,64	29,28	32,00	28,55	32,73
2139	30,85	29,48	32,22	28,76	32,95
2140	31,07	29,69	32,44	28,97	33,17
2141	31,28	29,90	32,66	29,17	33,39
2142	31,50	30,11	32,88	29,38	33,61
2143	31,71	30,32	33,10	29,58	33,84
2144	31,92	30,53	33,32	29,79	34,06
2145	32,14	30,74	33,54	30,00	34,28
2146	32,35	30,95	33,76	30,20	34,50
2147	32,56	31,15	33,98	30,41	34,72
2148	32,78	31,36	34,19	30,61	34,94
2149	32,99	31,57	34,41	30,82	35,17
2150	33,21	31,78	34,63	31,03	35,39
2151	33,42	31,99	34,85	31,23	35,61
2152	33,63	32,20	35,07	31,44	35,83
2153	33,85	32,41	35,29	31,64	36,05
2154	34,06	32,62	35,51	31,85	36,27
2155	34,28	32,82	35,73	32,06	36,49
2156	34,49	33,03	35,95	32,26	36,72
2157	34,70	33,24	36,16	32,47	36,94
2158	34,92	33,45	36,38	32,68	37,16

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2159	35,13	33,66	36,60	32,88	37,38
2160	35,34	33,87	36,82	33,09	37,60
2161	35,56	34,08	37,04	33,29	37,82
2162	35,77	34,29	37,26	33,50	38,04
2163	35,99	34,50	37,48	33,71	38,27
2164	36,20	34,70	37,69	33,91	38,49
2165	36,41	34,91	37,91	34,12	38,71
2166	36,63	35,12	38,13	34,33	38,93
2167	36,84	35,33	38,35	34,53	39,15
2168	37,06	35,54	38,57	34,74	39,37
2169	37,27	35,75	38,79	34,95	39,59
2170	37,48	35,96	39,01	35,15	39,81
2171	37,70	36,17	39,23	35,36	40,03
2172	37,91	36,38	39,44	35,57	40,26
2173	38,12	36,59	39,66	35,77	40,48
2174	38,34	36,80	39,88	35,98	40,70
2175	38,55	37,00	40,10	36,18	40,92
2176	38,77	37,21	40,32	36,39	41,14
2177	38,98	37,42	40,54	36,60	41,36
2178	39,19	37,63	40,75	36,80	41,58
2179	39,41	37,84	40,97	37,01	41,80
2180	39,62	38,05	41,19	37,22	42,02
2181	39,83	38,26	41,41	37,42	42,24
2182	40,05	38,47	41,63	37,63	42,47
2183	40,26	38,68	41,85	37,84	42,69
2184	40,48	38,89	42,07	38,05	42,91
2185	40,69	39,10	42,28	38,25	43,13
2186	40,90	39,31	42,50	38,46	43,35
2187	41,12	39,51	42,72	38,67	43,57
2188	41,33	39,72	42,94	38,87	43,79
2189	41,55	39,93	43,16	39,08	44,01
2190	41,76	40,14	43,38	39,29	44,23
2191	41,97	40,35	43,59	39,49	44,45
2192	42,19	40,56	43,81	39,70	44,67
2193	42,40	40,77	44,03	39,91	44,89
2194	42,61	40,98	44,25	40,11	45,11
2195	42,83	41,19	44,47	40,32	45,34
2196	43,04	41,40	44,69	40,53	45,56

Rok	% udziału kobiet	Lewy.80%	Prawy.80%	Lewy.95%	Prawy.95%
2197	43,26	41,61	44,90	40,74	45,78
2198	43,47	41,82	45,12	40,94	46,00
2199	43,68	42,03	45,34	41,15	46,22
2200	43,90	42,24	45,56	41,36	46,44
2201	44,11	42,45	45,78	41,56	46,66
2202	44,32	42,65	46,00	41,77	46,88
2203	44,54	42,86	46,21	41,98	47,10
2204	44,75	43,07	46,43	42,18	47,32
2205	44,97	43,28	46,65	42,39	47,54
2206	45,18	43,49	46,87	42,60	47,76
2207	45,39	43,70	47,09	42,81	47,98
2208	45,61	43,91	47,30	43,01	48,20
2209	45,82	44,12	47,52	43,22	48,42
2210	46,04	44,33	47,74	43,43	48,64
2211	46,25	44,54	47,96	43,63	48,86
2212	46,46	44,75	48,18	43,84	49,08
2213	46,68	44,96	48,40	44,05	49,31
2214	46,89	45,17	48,61	44,26	49,53
2215	47,10	45,38	48,83	44,46	49,75
2216	47,32	45,59	49,05	44,67	49,97
2217	47,53	45,80	49,27	44,88	50,19
2218	47,75	46,01	49,49	45,09	50,41
2219	47,96	46,22	49,70	45,29	50,63
2220	48,17	46,43	49,92	45,50	50,85
2221	48,39	46,64	50,14	45,71	51,07
2222	48,60	46,84	50,36	45,91	51,29
2223	48,82	47,05	50,58	46,12	51,51
2224	49,03	47,26	50,79	46,33	51,73
2225	49,24	47,47	51,01	46,54	51,95
2226	49,46	47,68	51,23	46,74	52,17
2227	49,67	47,89	51,45	46,95	52,39
2228	49,88	48,10	51,67	47,16	52,61
2229	50,10	48,31	51,88	47,37	52,83
2230	50,31	48,52	52,10	47,57	53,05

*Do wyliczenia prognozy wykorzystano dane dotyczące zatrudnienia kobiet na stanowisku Dyrektora Naczelnego – CEO's (Chief Executive Officers) w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 (USA) w latach 1995–2008 (źródło danych w latach 1995–2008: Catalyst 2009). Źródło: oprac. własne*

## Załącznik nr 8

### Zastosowane metody statystyczne do opracowania danych

Wykorzystano metody statystycznej analizy danych do zbadania:

- † istotności różnic w udzielanych odpowiedziach między respondentami zajmującymi różne stanowiska, występowania tendencji (trendu), czy większy wpływ danego czynnika na sukces zawodowy jest bardziej prawdopodobny w wypadku wyższego/niższego szczebla,
- † siły zależności między wpływem czynników a zajmowanym stanowiskiem, zależności między definiowaniem sukcesu zawodowego menedżera a czynnikami mającymi wpływ na osiągnięcie tego sukcesu.

W wypadku badania istotności różnic wykorzystano test dwumianowy. Jedną z rozważanych zmiennych dotyczyła zajmowanego stanowiska – dokonano jej kategoryzacji w taki sposób, aby otrzymać zmienną binarną. W ten sposób wyróżniono wyższy szczebel zarządzania, do którego zaliczono: prezesa zarządu / rady nadzorczej, członka zarządu/ rady nadzorczej, dyrektora/zastępcę dyrektora oraz właściciela/współwłaściciela – oraz średni szczebel zarządzania, którego reprezentantem był kierownik. Drugą z rozważanych zmiennych była zmienna binarna. Jeśli w pytaniu zmienna mogła przyjmować więcej niż dwie wartości, a tak było w wypadku pytań o czynniki sukcesu, dokonywano jej kategoryzacji zgodnie z regułą: jeśli wpływ danego czynnika sukcesu był duży (4) lub bardzo duży (5), wtedy zmienna przyjmowała wartość jeden; za każdy inny wpływ przyjmowano wartość zero. Takie podejście pozwoliło podzielić czynniki na te naprawdę ważne od tych mniej ważnych lub mających niewielki wpływ. Przy weryfikacji hipotezy o równości wskaźników struktury obliczono również tzw.  $p$ -wartość. Jeśli poziom istotności testu (tutaj przyjęto 0,1) był większy bądź równy  $p$ -wartości, wtedy hipotezę zerową odrzucano – tym samym uznano, że różnice między stanowiskami w zakresie udzielanych odpowiedzi są istotne. Dodatkowo skonstruowano przedziały ufności dla różnicy między procentami. Daje on większą możliwość interpretacji niż ocena punktowa, gdyż pokazuje, z jakim prawdopodobieństwem (tutaj 0,9) przedział obejmuje oszacowaną różnicę.

Badanie trendu w tabeli kontyngencji przeprowadzono testem Cochra-na–Armitaga, natomiast do obliczenia siły zależności wykorzystano koncepcję korelacji tetrachorycznej. Mając na względzie niewielką popularność tych metod, zasadne wydaje się ich przybliżenie oraz uzasadnienie ich wyboru.

### Test Cochra-na–Armitaga

Test dwumianowy pozwala rozstrzygnąć, czy różnice w proporcjach dla dwóch grup stanowisk są istotne statystycznie. Nie można jednak nic powiedzieć o występowaniu tendencji (trendu) w udzielnych odpowiedziach. Szczególnie interesujące, w kontekście celu badawczego, jest pytanie: jeśli respondentka przypisuje większy wpływ danemu czynnikowi na swoją karierę, to czy wzrasta prawdopodobieństwo, że będzie ona przedstawicielem szczebla wyższego? Wykorzystując test Cochra-na–Armitaga, można taką hipotezę zweryfikować, co zostanie przedstawione poniżej w oparciu o prace: Agresti [2002], Liu i in. [2005]. W teście tym buduje się dwuwymiarową tabelę kontyngencji, w której zmienna binarna to stanowisko, z kolei za zmienną porządkową przyjęto czynniki sukce-

su. Dla tak skonstruowanej tablicy  $I \times 2$  przyjmuje się, że zmienna binarna  $y_i$  ma rozkład dwumianowy, indeksowany parametrami  $(n_i, \pi_i)$ . Przy tych założeniach w teście trendu wychodzi się od liniowego modelu prawdopodobieństwa:

$$\pi_i = \alpha + \beta x_i,$$

w którym  $x_i$  jest wynikiem (poziomem) zmiennej porządkowej, natomiast parametry modelu szacowane są ważoną metodą najmniejszych kwadratów.

Biorąc pod uwagę statystykę Pearsona przy badaniu niezależności dla tabeli  $I \times 2$  i przyjmując za proporcję z próby  $p$ , otrzymuje się:

$$\chi^2(I) = z^2 + \chi^2(K),$$

gdzie:

$$\chi^2(K) = [p(1-p)]^{-1} \sum_{i=1}^I n_i (p_i - \hat{\pi}_i)^2$$

$$z^2 = \frac{\hat{\beta}^2}{p(1-p)} \sum_{i=1}^I n_i (x_i - \bar{x}_i)^2.$$

Statystyka  $z^2$  przy prawdziwości hipotezy zerowej ma rozkład chi–kwadrat z 1 stopniem swobody i nosi nazwę statystyki Cochran–Armitaga.

Biorąc pod uwagę fakt, że zmienne porządkowe przyjmują pięć wartości (1–5) oraz to, że w analizie dokonano ich agregacji, zdecydowano się – aby jeszcze bardziej uwiarygodnić otrzymane wyniki – na przeprowadzenie analizy dla trzech przypadków. Pierwszy – zmienna porządkowa została zagregowana do trzech poziomów; wartość 1 i 2 złożyły się na pierwszą kategorię, druga kategoria to wartość 3, trzecia natomiast to wartości 4 i 5. Drugi – zmienne porządkowe zostały wykorzystane przy oryginalnych poziomach.

Przy obliczeniach, oprócz wartości statystyki testowej, podano  $p$ -wartość; za poziom istotności testu przyjęto wartość 0,1.

### Korelacja polichoryczna i tetrachoryczna

Kolejnym etapem analizy było obliczenie siły związku między wpływem czynnika na karierę a zajmowanym stanowiskiem. Biorąc pod uwagę, że interesuje nas korelacja między zmiennymi binarnymi (zagregowane czynniki sukcesu oraz stanowiska), posłużono się odpowiednimi do tej sytuacji narzędziami.

W badaniu ankietowym respondentka miała określić wielkość wpływu danego czynnika na sukces zawodowy, wykorzystując pięciostopniową skalę. W wyniku takiego podejścia mamy do czynienia ze zmienną porządkową. Niedoskonałość narzędzi pomiarowych sprawia, że choć można by taką cechę traktować jako ciągłą, to jednak w praktyce zarejestrować można ją na skali o skończonej liczbie kategorii (zazwyczaj 5 lub 7). Dodatkowo dochodzi problem związany z nienaturalną skośnością rozkładu, w którym modalna koncentruje się wokół dużego wpływu. Skośność wynika z faktu, że następuje zawężenie skali pomiaru do mniejszej liczby kategorii – bardzo niewielka grupa respondentów uważa, że jakkolwiek czynnik ma niewielki lub żaden wpływ. Aby sobie z tą ostatnią niedogodnością poradzić, celowe wydaje się zagregowanie zmiennych

do zmiennej binarnej. To jednak jeszcze bardziej oddala taką zmienną od możliwości traktowania jej jako zmiennej ciągłej (jest to zmienna nominalna) i powoduje zawężenie zbioru technik analizy danych. Jeśli interesuje nas siła zależności między zmiennymi binarnymi, to można wykorzystać odpowiednie współczynniki dla tabel kontyngencji, jednak nie dostarczają one takich możliwości interpretacyjnych jak współczynniki korelacji Pearsona dla zmiennych ciągłych.

Jeśli zmienne można potraktować jako ciągłe, ale trudno zarejestrować odpowiedzi na skali ciągłej, wtedy można wykorzystać koncepcję korelacji polichorycznej lub tetrachorycznej. Idea sprowadza się do potraktowania takich zmiennych jako ciągłych zmiennych ukrytych, bezpośrednio nieobserwowalnych. Wychodząc z takiego założenia, można obliczyć współczynnik korelacji Pearsona.

W tym miejscu należy nadmienić, że hierarchię stanowisk można potraktować jako kontinuum, którego końcami będą: poziom średni i poziom najwyższy. Warto zwrócić uwagę na fakt, że kategoria – kierownik nie musi oznaczać tego samego poziomu w hierarchii. Być może kierownika w małym przedsiębiorstwie należałoby potraktować w tej hierarchii niżej niż kierownika w dużej korporacji. Z tego względu zmienną stanowisko również potraktowano jako ukrytą zmienną ciągłą. Zbadano więc korelację tetrachoryczną między zmiennymi binarnymi. Techniczne szczegóły, w oparciu o prace Harris [2006], Drasgow [2006], Olsson [1979], przedstawiono poniżej.

Niech  $X$  oraz  $Y$  będą ciągłymi, ukrytymi zmiennymi losowymi o standaryzowanym, dwuwymiarowym rozkładzie normalnym o funkcji gęstości  $\phi(x, y, \rho)$  ze współczynnikiem korelacji  $\rho$ . Z nimi związane są dyskretne, obserwowalne zmienne  $A$  i  $B$ , liczbie kategorii (poziomów)  $k$  i  $r$  odpowiednio. Wtedy

$$A = a_i \text{ gdy } \alpha_{i-1} \leq X < \alpha_i, \quad i = 1, 2, \dots, k$$

$$B = b_j \text{ gdy } \beta_{j-1} \leq Y < \beta_j, \quad j = 1, 2, \dots, r$$

gdzie  $\alpha$  oraz  $\beta$  są wartościami progowymi, kategoryzującymi zmienne ukryte i spełniającymi warunki:

$$\alpha_0 < \alpha_1 < \dots < \alpha_k,$$

$$\beta_0 < \beta_1 < \dots < \beta_r,$$

$$\alpha_0 = \beta_0 = -\infty, \quad \alpha_k = \beta_r = \infty.$$

Przy tych założeniach poszukuje się interesującego nas współczynnika korelacji, jak i również wartości progowych, wykorzystując metodę największej wiarygodności. Jej podstawą jest następujące prawdopodobieństwo:

$$P(A = a_i, B = b_j) = \int_{\alpha_{i-1}}^{\alpha_i} \int_{\beta_{j-1}}^{\beta_j} \phi(x, y; \rho) dy dx.$$

Współczynnik korelacji obliczony w ten sposób nosi nazwę korelacji polichorycznej. Jeśli ograniczymy liczbę poziomów obu zmiennych do 2, wtedy taką korelację nazywamy tetrachoryczną.



## Kobiety na najwyższych stanowiskach kierowniczych – prognoza

Do wyznaczenia prognozy wykorzystano modele wygładzania wykładniczego uwzględniające filozofię modeli o stałej przestrzeni. Takie podejście jest bardziej elastyczne w stosunku do klasycznych modeli wygładzania wykładniczego, gdyż teoretycznie pozwala uwzględnić 30 modeli. Spośród nich można wybrać jeden, co do którego istnieje przekonanie, że będzie najlepszy do celów predykcyjnych [por. Hyndman i in. 2008].

Wybór modelu opiera się na decyzjach związanych ze składnikiem losowym (addytywnym lub multiplikatywnym), trendem (addytywnym lub multiplikatywnym, wygasłym bądź nie) oraz sezonowością (addytywną lub multiplikatywną). Dla rozważanych szeregów czasowych (członkinie zarządu i dyrektorki) sezonowość nie będzie rozpatrywana, gdyż zgodnie z definicją, sezonowość to wahania powtarzające się regularnie, w określonym czasie nieprzekraczającym jednego roku.

W wypadku składnika losowego trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, czy ma on charakter addytywny czy multiplikatywny. Z tego względu wykorzystane zostały kryteria informacyjne oraz mierniki weryfikacji prognoz pod kątem ich dokładności, na podstawie których podjęta została decyzja co do wyboru najodpowiedniejszego modelu [por. Hyndman i Koehler 2006].

W wyniku przeprowadzonej analizy przyjęto:

1. Dla członkiń zarządu: składnik losowy multiplikatywny, trend addytywny bez przygaszania.
2. Dla dyrektorek naczelnych: losowy addytywny, trend addytywny bez przygaszania.

Warto zwrócić uwagę na kryterium MAPE, które wynosi odpowiednio 1.295% i 2.384% dla członkiń i dyrektorek. To średni, bezwzględny błąd procentowy. Jest on naprawdę mały. MASE jest mniejszy od 1, więc prognoza wykorzystująca zaproponowane modele jest lepsza niż prognoza naiwna.

Szczegółowe dane:

### dla członkiń zarządu

Parametry wygładzania

alpha = 0.9999

beta = 1e-04

Kryteria informacyjne

AIC	AICc	BIC
0.8229812	5.2674256	3.3792105

Mierniki weryfikacji prognoz

ME	RMSE	MAE	MPE	MAPE	MASE
-0.009906863	0.225032559	0.169973797	-0.065340024	1.295484539	0.362239239

dla dyrektorek naczelnych

Parametry wygładzania

$\alpha = 0.4732$

$\beta = 1e-04$

Kryteria informacyjne

AIC	AICc	BIC
-1.251550	3.192894	1.304679

Mierniki weryfikacji prognoz

ME	RMSE	MAE	MPE	MAPE	MASE
-5.111483e-05	0.1920612	0.1656688	-7.347146e+00	2.384697	0.6730296

## Załącznik nr 9

### Słownik pojęć\*

**Analiza pod kątem płci (*gender analysis*)** – analiza, która ujawnia różnice między położeniem kobiet i mężczyzn w danym obszarze i analizuje je, uwzględniając społeczno–kulturowe uwarunkowania płci (*gender*).

**Analiza wpływu na płeć (*gender impact analysis*)** – ocenia istniejące i/lub potencjalne skutki konkretnych działań na sytuację kobiet i mężczyzn (lub różnych grup kobiet i mężczyzn). Na poziomie projektu analiza wpływu na płeć prognozuje, jak wpłyną działania naszego projektu na sytuację kobiet i mężczyzn w danym obszarze problemowym, jakie nasze działania przyniosą rezultaty. Dyskryminacja ze względu na płeć oznacza wszelkie zróżnicowanie, wyłączenie lub ograniczenie stosowane ze względu na płeć, które powoduje lub ma na celu uszczuplenie albo uniemożliwienie jednej z płci przyznania bądź korzystania na równi z drugą płcią z praw człowieka oraz podstawowych wolności w dziedzinach życia politycznego, gospodarczego, społecznego, kulturalnego, obywatelskiego i innych. Dyskryminacją ze względu na płeć jest również molestowanie seksualne.

**Dyskryminacja wielokrotna** – dyskryminacja danej osoby wynikająca z więcej niż jednej cechy, np. starsze kobiety dyskryminowane z powodu płci i wieku na rynku pracy, kobiety emigrantki, lesbijki, kobiety i mężczyźni niepełnosprawni mieszkający na terenach wiejskich.

**Feminizacja zawodowa** – dominowanie kobiet w niżej cenionych i gorzej opłacanych segmentach rynku pracy, często w zawodach stereotypowo uważanych za „kobiece”, zwykle związanych z funkcjami opiekuńczymi i peryferyjnymi. Także (nieliczni) mężczyźni mogą pracować w zawodach sfeminizowanych, zazwyczaj awansując w nich szybciej niż kobiety i zarabiając więcej, co określa się mechanizmem szklanych ruchomych schodów.

**Gender (ang.) – płeć społeczno–kulturowa** – jest zespołem cech, atrybutów, postaw, ról społecznych, a także oczekiwań społecznych, związanych z faktem bycia kobietą lub mężczyzną (w sensie biologicznym, fizjologicznym). Płeć biologiczna (ang. *sex*) dotyczy anatomicznych różnic między ciałem kobiety i ciałem mężczyzny, z którymi się rodzimy. Płeć kulturowa kształtowana jest społecznie, „uczmy się” jej w procesie socjalizacji, edukacji, wychowania. Płeć kulturowa zmienia się w czasie i przestrzeni.

**Gender mainstreaming** – uwzględnianie społecznego i kulturowego wymiaru płci we wszystkich dziedzinach życia oraz we wszystkich działaniach Unii Europejskiej, włączanie perspektywy gender do wszystkich aktywności realizowanych przez kraje członkowskie, we wszystkich wymiarach życia społecznego, ekonomicznego, politycznego, we wszystkich realizowanych projektach, bez względu na ich tematykę. Wszystkie realizowane polityki muszą być weryfikowane pod kątem zapewniania równego dostępu i równego udziału obu płci.

\* Terminologia przyjęta za: Branka, Dymowska, Sekutowicz 2008.

**Lepka podłoga** – pojęcie opisujące sytuację, w której kobiety dominują w zawodach o niskim dochodzie i niskim prestiżu, w ramach których nie ma możliwości awansu – kobiety są „przyklepione” do swojego zawodu i pozycji (np. sekretarki, sprzątaczk, krawcowe, kosmetyczki).

**Role płci** – wzory zachowań, prawa i obowiązki uważane za właściwe dla danej płci w danym społeczeństwie. Oznacza to, że większość tego, co uważamy za typowo męskie lub typowo kobiece, ukształtowane jest przez kulturę, w której żyjemy.

**Równe traktowanie** – niedyskryminowanie ze względu na płeć i inne przesłanki.

**Stereotypy płci** – uogólnione przekonania na temat kobiet i mężczyzn, przyjmują postać uproszczonych opisów „męskiego mężczyzny” i „kobiecej kobiety”. Odnoszą się na przykład do tego, jakie cechy psychiczne są uważane za charakterystyczne dla kobiet, a jakie dla mężczyzn, jakie rodzaje aktywności są przeznaczone dla reprezentantów/reprezentantek poszczególnych płci (zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym), jak zachowują się mężczyźni, a jak kobiety. Znamienne dla stereotypów płci jest to, że cechy przypisywane kobietom są zazwyczaj przeciwstawne tym, którymi opisuje się mężczyzn i odwrotnie, a same stereotypy bardzo trudno ulegają zmianie.

**Segregacja pionowa i pozioma rynku pracy** – segregacja pozioma to podział sektorów gospodarki i zawodów na „męskie” i „kobiece”, podział będący konsekwencją stereotypów płci. Segregacja pionowa: utrudniony dla kobiet dostęp do awansu, zajmowania stanowisk kierowniczych i decyzyjnych; segregacja pionowa wiąże się z pojęciami: szklany sufit, szklane ruchome schody, szklane ściany.

**Szklane ruchome schody** – pojęcie opisujące sytuację, w której mężczyźni wykonując zawody stereotypowo postrzegane jako „kobiece”, awansują szybciej i zarabiają więcej od kobiet pracujących na tych samych stanowiskach bądź wykonujących tę samą pracę.

**Szklane ściany** – pojęcie opisujące sytuację, w której kobiety często pracują na stanowiskach tzw. peryferyjnych, pomocniczych, administracyjnych, wspierających. Z takich stanowisk o wiele trudniej jest awansować na stanowiska kierownicze, centralne, które wiążą się z większym zakresem władzy i decyzyjności, oraz zarobkami, a także większym prestiżem społecznym.

**Szklany sufit** – sytuacja, w której kobietom zbliżającym się do szczytu hierarchii pracowniczych w zakładach pracy coraz trudniej jest awansować, a najwyższe stanowiska decyzyjne w firmach są najczęściej nieosiągalne. Przyczyną są bariery niewidoczne, tzn. niewynikające z przyczyn formalnych, ale ze stereotypów lub kultury organizacyjnej firmy, uniemożliwiające kobietom awans.

**Tokenizm** – pojęcie opisujące sytuację, w której obecność nielicznych kobiet w grupach lub na stanowiskach zdominowanych przez mężczyzn daje błędne złudzenie istniejącej równości płci, a tym samym „zwalnia” grupę z odpowiedzialności za rewizję swoich dyskryminujących postaw i zachowań. Zjawisko tokenizmu może dotyczyć każdej grupy mniejszościowej.



## **Teresa KUPCZYK**



Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Absolwentka Politechniki Wrocławskiej Wydziału Informatyki i Zarządzania oraz Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lange we Wrocławiu Wydziału Zarządzania i Informatyki (program Executive MBA). Wieloletni Dyrektor jednostek zajmujących się organizacją studiów podyplomowych i projektów badawczych. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu. Wieloletni praktyk w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zarządzaniu edukacją i zarządzaniu projektami. Wykładowca na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych na uczelniach wyższych. Autorka książek i publikacji z dziedziny zarządzania, w tym czynników sukcesów kadry kierowniczej.

### **Przyszłość jest Kobietą – „Nic nie powstrzyma idei, której czas nadszedł”**

Potencjał kobiet w zarządzaniu w Polsce, jak i na świecie, w dalszym ciągu nie jest w pełni wykorzystywany. Rezygnacja z kobiet na stanowiskach kierowniczych oznacza duże marnotrawstwo. Wiele badań wskazuje, że istnieje związek pomiędzy ich obecnością na stanowiskach menedżerskich, a wysokimi wynikami spółek. Zdaniem autorki, współcześnie to właśnie kobiety mogą stać się siłą napędzającą wzrost gospodarczy, rozwój i dobrobyt. Wielu badaczy, podobnie jak autorka, nie widzi istotnych różnic między kobietami i mężczyznami w ich przydatności do pełnienia ról menedżerskich, uznając, że przejawiają oni podobny potencjał kierowniczy. Wykorzystanie jednak możliwości kobiet w biznesie pozwoli uwzględnić całkowitą pulę talentów i dopasować się do prognozowanych zmian w świecie pracy.

Książka diagnozuje sytuację kobiet w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów. Jest efektem projektu badawczego współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Opisuje opinie 400 kobiet zajmujących stanowiska kierownicze na temat czynników, głównie z obszaru cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności i zachowań, które pomogły im osiągnąć swoje sukcesy zawodowe. Przybliża też sposób definiowania przez kobiety sukcesu zawodowego menedżera.

Książkę tę dedykuję przede wszystkim kobietom, chcącym rozwinąć swoją karierę. Z pewnością będzie ona przydatna także specjalistom i menedżerom działów zajmujących się zasobami ludzkimi, doradcom zawodowym oraz menedżerom najwyższego szczebla, by potrafili w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w kobietach dla sukcesów swoich organizacji. Jest on ogromny. Warto zatem zwiększać ich udział w gospodarce bowiem lepsza Przyszłość jest także Kobietą.