

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

LIDER A PŁEĆ

Streszczenie. W artykule przedstawiono wizerunek kobiety we współczesnym biznesie. Zaprezentowano zagadnienia związane ze zróżnicowaniem pod względem płci zespołów, co sprzyja efektywności przedsiębiorstw. Uzupełnieniem rozważań są wyniki badań własnych autorki dotyczące postrzegania kobiet na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach.

LEADER VERSUS SEX

Summary. The following article describes the image of women in modern business. The author presents issues related to teams differentiated according to sex – the latter having a positive impact on businesses' effectiveness. The following deliberations were complemented by the author's own survey where she studied the way female executives are perceived within their companies.

1. Wstęp

W świetle obecnej sytuacji na rynku pracy warunkiem sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa jest wykorzystanie potencjału kobiet jako zarządzających oraz zainwestowanie środków w rozwój ich kompetencji.

Wykorzystanie aktywności kobiet jest ważne dla zwiększenia efektywności firmy, ale także rozwoju całych gospodarek narodowych. Z dwóch dobrych i dobrze zarządzanych zespołów większy potencjał ma ten, który jest bardziej różnorodny. Menedżerki budują bowiem swój wpływ nieco inaczej niż mężczyźni – częściej doprowadzają do konsultacji pomysłów i racjonalnie uzasadniają własne decyzje.

Te organizacje, które świadomie z różnorodności nie korzystają, pozbawiają się możliwości tworzenia bardziej efektywnej kultury działania.

Zatem co robią najlepsze firmy, gdy chcą zapewnić równowagę płci? Uczą się umiejętności mówienia językami obu płci, przede wszystkim przez uświadomienie sobie, że istniejąca sytuacja nie do końca jest pozbawiona uprzedzeń, a następnie przez dostosowanie języka oraz stylu zachowania do zasobów talentu i rzeczywistości rynkowej XXI wieku¹.

2. Kobieta w biznesie

Obecnie sporym problemem jest brak zrozumienia przez wielu menedżerów na wyższych stanowiskach, bez względu na ich płeć, wartości, jaką wnoszą do firm bardziej powszechny udział kobiet w ich władzach. Obecnie wśród największych polskich przedsiębiorstw, które należą do czołówki firm Europy Środkowej, w 30% zarządów zasiada kobieta, a tylko w 4% firm to kobieta jest prezesem. Podobnie jest w spółkach notowanych na warszawskiej giełdzie, gdzie w co czwartym zarządzie jest kobieta, a tylko 6% firm jest kierowanych przez prezesa kobietę. Analiza zmian w ostatnich latach nie napawa optymizmem – w Polsce, tak jak w wielu krajach UE, liczba kobiet w zarządach maleje, a nie rośnie².

W Polsce w zarządach zasiada tylko kilkanaście procent kobiet. Sytuacja ta nie jest wynikiem ich niższych kwalifikacji czy kompetencji zawodowych, ale stereotypów, które stanowią barierę na drodze do rozwoju zawodowego i awansu. Tymczasem badania pokazują, że firmy, które są zarządzane przez zróżnicowaną płciowo kadrę menedżerską, odnoszą większe sukcesy biznesowe i mają lepszą pozycję rynkową. Według raportu McKinseya tam, gdzie zarządy miały reprezentację co najmniej 3 kobiet, organizacje osiągały o 41% wyższą stopę zwrotu z kapitału oraz o 56% wyższe wyniki operacyjne. 30-procentowa reprezentacja pań w zarządach jest nazywana „masą krytyczną”, która sprawia, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą efektywniej uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji³.

Według badań Komisji Europejskiej w Polsce udział kobiet w zarządach największych spółek wynosi 11,8%. Aż co czwarta duża firma ma zarząd składający się wyłącznie z mężczyzn, a w ponad połowie z nich jest tylko jedna kobieta⁴.

Powyższe statystyki mogłyby świadczyć o niewielkiej przedsiębiorczości kobiet.

¹ Wittenberg-Cox A., Maitland A.: Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza. Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 135.

² Frańczak H., Georgijew I.: Deloitte: Kobiety i władza w biznesie. „Thinktank”, zima 2012.

³ Dąbrowska E.: Jak przełamać stereotypy. „Harvard Business Review Polska”, luty 2014, s. 44.

⁴ Grzesiak M.: Kobiety – biznesowa mocna płeć, www.bankier.pl/firma/swieto-kobiet-biznesu/wiadomosc/Kobiety-biznesowa-mocna-plec-3077629.html, 10.03.2014.

Stając w obliczu wyboru między uczestnictwem w życiu zawodowym a założeniem rodziny, kobiety XXI wieku wybierają pracę (przy tak wysokim wskaźniku rozwodów jak obecnie odwrotny wybór byłby nieuzasadniony finansowo)⁵.

Ponadto badania⁶ wskazują na to, że kobiety źle się czują, kiedy są zależne finansowo od swoich małżonków. Bez względu na to, czy ich związek jest udany, większość z nich nie lubi prosić o pieniądze. Prawie połowa badanych kobiet (46%) przyznaje, że posiadanie własnego niezależnego źródła dochodu to ważny czynnik skłaniający je do pracy zawodowej.

Jak wynika z badań⁷, kobiety są właścicielkami 37% przedsiębiorstw. Psychologowie podkreślają ich większą odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepszą organizację pracy i umiejętności współpracy zespołowej. Wydaje się więc, że przedsiębiorczość nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, choć niewątpliwie nie przekłada się na awanse. Kobiety są najczęściej właścicielkami małych firm (prowadzą 2/3 z nich)⁸, co pokazuje, że lepiej czują się w strukturach płaskich i że istnieją bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska w dużych organizacjach. Zjawisko to zostało nazwane efektem szklanego sufitu – pewnej niewidocznej (w sensie braku oficjalnych reguł zakazujących kobietom zajmowania wyższych stanowisk), ale istotnej bariery związanej z awansem kobiet. Kariera kobiet przypomina bowiem piramidę albo szklaną górę, na którą nie sposób się wspiąć, a perspektywy, na które wskazują trendy ostatnich lat, nie wydają się optymistyczne. Wprawdzie w Polsce kobiety częściej zostają menedżerami niż średnio w krajach UE (jest ich na tych stanowiskach o 6 punktów procentowych więcej), jednak powoli dobijamy do niskiego średniego poziomu UE – w ciągu ostatnich 5 lat liczba kobiet menedżerów spadła o 3%.⁹

W sytuacji gdy o wysokie stanowisko kierownicze ubiega się zarówno kobieta, jak i mężczyzna, kobieta, aby wygrać konkurs, musi być dwa razy lepsza niż mężczyzna¹⁰. Występowanie szklanego sufitu odczuwa wiele kobiet menedżerów w Stanach Zjednoczonych. Istnienie tego zjawiska potwierdza 52% kobiet zatrudnionych w korporacjach na stanowiskach kierowniczych, podczas gdy 82% mężczyzn zaprzecza jego występowaniu¹¹.

Nasuwa się pytanie, dlaczego kobiety w biznesie są nadal rzadkością?

⁵ Wittenberg-Cox A., Maitland A.: op.cit., s. 44.

⁶ Hewlett S.A., Buck Luce C.: Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej. Kobiety i biznes. Helion, Gliwice 2006, s. 13.

⁷ Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety_bryluj_a_w_biznesie_przybywa_tez_pan_ktore_przynosza_do_domu_wiecej_pieniedzy_niz_ich_mezowie.html, 15.04.2011.

⁸ www.gk24.pl, 31.01.2012.

⁹ Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej. Puls Biznesu, 8.03.2012.

¹⁰ Eichelberger W.: Stres menedżerek. "Home & Market", nr 2(151), 2005, s. 35.

¹¹ 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. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1995, s. 49.

Czy jest to efekt szklanego sufitu, czy może odwieczna kara za macierzyństwo? Dobrotliwy seksizm¹², czyli przekonanie, że panie z definicji potrzebują ochrony i specjalnych względów, dowodzi stosowania wobec kobiet niższych standardów.

A może po prostu kobiety są zbyt uczuciowe, zbyt miłe i łagodne dla otoczenia? W świetle badań¹³ prowadzonych w grupie amerykańskich pracowników w latach 1957-2008 stwierdzono, że nieprzyjemni ludzie z reguły zarabiają więcej niż osoby sympatyczne. Czy zatem kobiety, z racji cech osobowościowych powszechnie im przypisywanych, nie są w stanie osiągać tzw. premii za nieuprzejmość?

Gdy popatrzy się z innego punktu widzenia, może to same kobiety są sobie winne? Z obserwacji¹⁴ wynika, że głównymi barierami utrudniającymi awans kobietom są: brak pewności siebie i wiary we własne siły, a także poddawanie się opiniom i uprzedzeniom otoczenia. Sondaż¹⁵ pokazuje, że podczas gdy prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, w przypadku kobiet myśli tak jedynie jedna trzecia badanych. Odsetek ten rośnie wśród kobiet pracujących w biznesie, pośród których do dużych ambicji przyznaje się 43% kobiet. W wyścigu na szczyt przegrywają więc z mężczyznami, mimo że są dobrze wykształcone, mają wiedzę i niezbędne kompetencje, by zajmować kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach.

W związku z powyższym można zauważyć brak spójności i niejednoznaczności w podejściu do kariery zawodowej realizowanej przez kobiety pełniące funkcje menedżerskie.

Wyniki badań Deloitte¹⁶, a także wielu analiz wskazują, że ogromny wpływ na słabą pozycję kobiet w zarządzaniu firmami mają stereotypy i brak zrozumienia korzyści, jakie wynikają z ich udziału w zarządzaniu. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że mężczyźni są lepiej wypromowani jako sprawujący władzę – a to dzięki strategii wymuszania, którą stosują w budowaniu kariery w firmach. Nawet na najwyższych stanowiskach mężczyźni nie ustają w stosowaniu presji, w walce i łamaniu oporu. Natomiast prezeski i członkinie zarządów w relacjach z podwładnymi i współpracownikami zachowują się inaczej – stosują konsultacje, lubią inspirować zespół i sięgać po taktyki racjonalnego uzasadniania. Stosują je wyraźnie częściej niż panowie na najwyższych stanowiskach.

¹² King E.B., Botsford W., Hebl M.R., Kazama S., Dawson J.F., Perkins A.: Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. "Journal of Management", 2012; Biernat M., Tocci M.J., Williams C.: The Language of Performance Evaluations: Gender – Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. "Social Psychological & Personality Science", 2012.

¹³ Judge T.A., Livingstone B.A., Hurst Ch.: Do Nice Guys – And Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. "Journal of Personality and Social Psychology", 2012.

¹⁴ Wiecka A.: Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły. „Harvard Business Review”, luty 2014, s. 74.

¹⁵ Hewlett S.A., Buck Luce C.: op.cit., s. 19.

¹⁶ Frańczak H., Georgijew I.: op.cit.

Biznes narzuca menedżerom – bez względu na ich płeć – pewne reguły działania. Wydaje się zatem, że kobiety powinny zacząć stosować (właściwe mężczyznom) taktyki wymuszania, skoro te są tak skuteczne przy budowaniu kariery. Okazuje się jednak, że takie rozwiązanie nie przynosi im korzyści. Dlaczego? Bo nie są wówczas autentyczne – a autentyzm jest czynnikiem o kolosalnym znaczeniu w postrzeganiu szefa przez otoczenie (współpracowników i podwładnych)¹⁷.

3. Wzrost efektywności przez różnorodność

„Science” w 2010 r.¹⁸ opublikowało badania, z których wynika, że efektywność grup pracujących nad rozwiązaniem zadań czy problemów wzrasta wraz z różnorodnością kompetencji reprezentowanych przez ich członków. Bardziej zróżnicowane grupy mają więc większy potencjał do znajdowania adekwatnych i korzystnych rozwiązań. Zróżnicowanie to wiąże się przede wszystkim z płcią – zespoły, w skład których wchodzi kobiety, są bardziej skuteczne, tak więc różnorodność sprzyja efektywności.

Obecność większej liczby kobiet na najwyższych stanowiskach wywiera pozytywny wpływ na wynik końcowy przedsiębiorstwa. Przełomowego odkrycia dokonał amerykański ośrodek analityczny Catalyst, który zbadał zależność między kobietami zajmującymi stanowiska przywódcze a wynikami osiągniętymi przez firmy umieszczone na liście Fortune 500. Okazało się, że grupa przedsiębiorstw z najwyższą przeciętną reprezentacją kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych osiągała znacznie lepsze wyniki niż firmy, w których przeciętna reprezentacja kobiet była najniższa. Stopa zwrotu z kapitału własnego była wyższa o 35,1%, a całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy – o 34%¹⁹.

Gdyby wskaźnik zatrudnienia kobiet w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Egipcie był na tym samym poziomie co zatrudnienia mężczyzn, produkt krajowy brutto tych krajów byłby wyższy o odpowiednio 5,9% i 34%²⁰. Można jednak zauważyć poprawę w podejściu do kobiet menedżerów realizujących się zawodowo. W 2003 r. poparcie takich działań wyraziło 60% społeczeństwa, podczas gdy w 1993 r. taki pogląd wyrażało 48% Polaków²¹.

Niestety podejście do kobiet w biznesie wydaje się nadal stereotypowe, mimo że kobiety mają lepsze wyniki w szkole i lepsze oceny na dyplomach.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A.: Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. „Science”, 29 października 2010.

¹⁹ The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Catalyst 2004.

²⁰ Empowering The Third Billion: Women and the World of Work in 2012. Booz & Company, New York 2012.

²¹ OBOP, 2003.

Po raz pierwszy studiuje więcej kobiet niż mężczyzn i kobiety mają często bardzo dobre wykształcenie z wieloma interesującymi praktykami²². W krajach OECD kobiety stanowią większość (54%) absolwentów uniwersytetów²³.

Praktyk zarządzania P. Cieślak²⁴, obserwujący środowisko biznesowe, zauważa u kobiet prezesów „skłonność do mniejszego tracenia czasu. One są bardziej efektywne. Mężczyźni mają tendencje do błędzenia w innych obszarach lub dyskusji na inne tematy. Kobiety są bardziej zdyscyplinowane biznesowo, bardziej skoncentrowane na celu, przekonują faktami. Są bardziej «męskie» niż mężczyźni”²⁵.

Kraje i przedsiębiorstwa, które umożliwiają kobietom pełne wykorzystanie ich potencjału, będą czerpać korzyści z ich osiągnięć edukacyjnych. Wśród kobiet w wieku od 25 do 34 lat przeciętnie jedna trzecia ma wyższe wykształcenie w porównaniu z 28% mężczyzn²⁶. Obecnie w Europie kobietom nadano 59% wszystkich dyplomów uniwersyteckich oraz 61% tytułów doktorskich²⁷.

A. Gurria, sekretarz generalny Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), twierdzi, że kobiety są najstabilniej wykorzystanym dobrem ekonomicznym światowej gospodarki²⁸.

Wiele badań dowodzi, że dyskretne uprzedzenia dotyczące kobiet, wciąż pokutujące w firmach i w społeczeństwie, zakłócają cykl uczenia się, który stanowi istotę procesu stawania się liderem. Badania te wskazują też, jakie działania mogą podejmować przedsiębiorstwa, aby naprawić tę sytuację. Nie wystarczy bowiem określić odpowiednich umiejętności i kompetencji, a następnie przekazać ich ludziom, jakby byli zawieszani w społecznej próżni. Trzeba tworzyć klimat, który pobudza motywację kobiet do sprawowania władzy, a także zachęca innych, by dostrzegali i wspierali ich starania²⁹.

We współczesnym biznesie potrzebne są inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy. Dzisiejsze środowisko biznesu opiera się przede wszystkim na gospodarce opartej na wiedzy, struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu, a menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z różnorodności. Era zarządzania przez strach dobiegła końca, ustępując tym samym miejsca zarządzaniu przez partnerstwo.

²² Nitzsche I.: Reguły gry w pracy. Jak kobiety i mężczyźni mogą je zrozumieć i wykorzystać dla siebie. Studio Astropsychologii, Białystok 2005, s. 8.

²³ Education at a Glance Report 2006, OECD, Paris 2006.

²⁴ Cieślak P.: HR Business Partner, Head of HR, Roche Diagnostics.

²⁵ Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce: Kobiety i władza w biznesie. Czy płęć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Deloitte, październik 2012, s. 19.

²⁶ Women and Men in OECD Countries, OECD, Paris 2006.

²⁷ She Figures 2006, EU, 2006.

²⁸ Kobiety i ekonomia równych praw. „Harvard Business Review”, luty 2014, s. 24.

²⁹ Ibarra H., Ely R., Kolb D.: Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt. „Harvard Business Review”, luty 2014, s. 42.

Otoczenie biznesu wciąż jest dalekie od stabilizacji. W tak niepewnym czasie nawet stabilne dotychczas przedsiębiorstwa i branże nie mogą być pewne jutra. Przejawem zmian w otoczeniu stały się kryzys gospodarczy i jego wielowymiarowe konsekwencje dla funkcjonowania gospodarek narodowych i przedsiębiorstw, dlatego menedżerowie powinni skierować się na różne scenariusze wydarzeń, czyniąc swoje przedsiębiorstwa zwinnymi i elastycznymi. To wymaga od nich przede wszystkim entuzjazmu, aktywności, konsekwentnego dążenia do realizacji celów oraz głębokiej wiedzy merytorycznej.

Czy wobec powyższego kryzys może wyznaczyć inne standardy i style zarządzania? Czy męskie taktyki nastawione na skuteczność, czy raczej taktyki działania oparte na racjonalnych argumentach, które według badań³⁰ są raczej domeną kobiet, będą lepszym sposobem na zarządzanie w trudnych czasach?

Niezależnie od sytuacji gospodarczej kadra kierownicza nadal najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65% przebadanych w ramach Talent Club³¹ menedżerów za najważniejszą cechę dobrego pracownika uznało elastyczność w podejściu do problemu. Według respondentów badania mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu menedżer nie może działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemów ani bezwzględnie dążyć do celu. Powinien otoczyć się osobami, z którymi dobrze mu się pracuje, które budują przyjazną atmosferę pracy, a także zgrany i skuteczny zespół. Najlepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy wykorzystują talenty, wiedzę i umiejętności swoich pracowników do osiągnięcia jednego wspólnego wszystkim celu. Menedżer musi stać się liderem dla swoich podwładnych, wskazywać cel i pozostawiać możliwość wyboru najlepszej drogi. Pracodawcy szukają kreatywnych i samodzielnych pracowników, dla których praca to niekoniecznie miejsce na wyścig szczurów, gdyż sukces odnoszą ci, którzy potrafią działać razem z zarządzanym zespołem. Tak więc sami menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali cechy powszechnie przypisywane jeszcze kilka lat temu najlepszej kadrze kierowniczej funkcjonującej w brutalnym i nieczułym świecie biznesu. Z kolei za niezbędne kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent³².

Nie zmienia to jednak faktu, że bez względu na płeć od liderów biznesu zarządzających w niepewnych sytuacjach wymaga się jasnego wyznaczania celów, usuwania przeszkód oraz szybkiego i zdecydowanego działania.

³⁰ Raport z badania..., op.cit., s. 20.

³¹ Wyniki raportu „Polski menedżer w czasach kryzysu” są uzupełnieniem badania w ramach programu Talent Club – Polski Menedżer 2009. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiet internetowych zamieszczonych na stronie www.talentclub.pl w miesiącach marzec – wrzesień 2009. Łącznie wzięło w nim udział 285 respondentów. W badaniu „Polski Menedżer 2009” zostało przebadanych 1461 menedżerów, uczestników programu Talent Club. Badanie zostało przeprowadzone w dniach 19.09.2008 – 30.09.2009.

³² Wyścig szczurów to przeżytek, www.rp.pl/artykul/551452.html.

4. Postrzeganie kobiet na stanowiskach kierowniczych

Skonstruowana na użytek badania³³ ankieta składa się z dwóch etapów. Etap I zawiera 15 twierdzeń i ma na celu zbadanie postrzegania kobiet na stanowiskach kierowniczych. W etapie II badania poproszono respondentów o wskazanie, czy woleliby, aby ich przełożonym był mężczyzna, czy żeby była to kobieta.

Zadaniem badanych respondentów w etapie I jest ustosunkowanie się do poszczególnych twierdzeń oraz określenie poziomu ich akceptacji wyrażonego w skali 1-4. Cyfry zamieszczone obok poszczególnych twierdzeń oznaczają:

- 1 – zdecydowanie nie,
- 2 – raczej nie,
- 3 – raczej tak,
- 4 – zdecydowanie tak.

Zadaniem badanych respondentów była estymacja stopnia akceptacji (1-4) kolejnych twierdzeń:

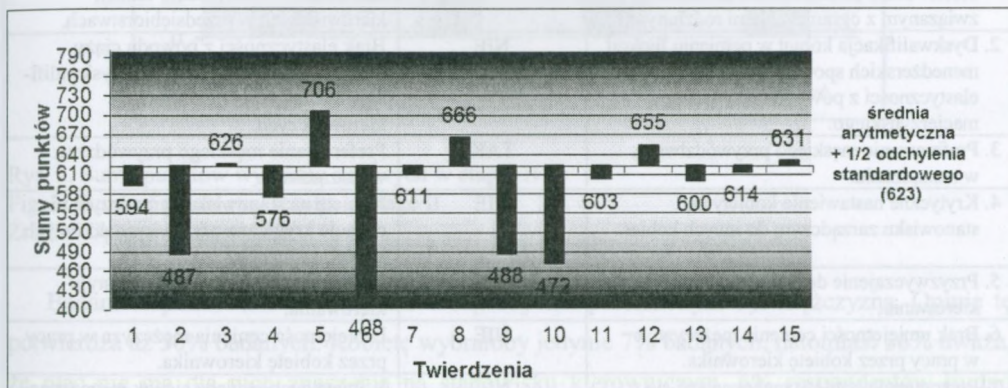
1. Uważam, że kobieta nie powinna pełnić funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach z powodu braku mobilności związanym z ograniczeniami rodzinnymi.
2. Brak elastyczności z powodu ciąży i urlopu macierzyńskiego dyskwalifikuje kobiety w pełnieniu funkcji menedżerskich.
3. Preferuję męskie przywództwo w zarządzaniu.
4. Kobiety na stanowisku zarządczym cechuje krytyczne nastawienie do innych kobiet.
5. Jestem przyzwyczajony(-na) do męskiego stylu kierowania.
6. Uważam, że kobieta kierownik nie ma umiejętności cenięcia mężczyzn w pracy.
7. Kobiety zachowującą się jak mężczyzna oceniam jako kompetentną, ale nielubianą.
8. Kobiety są bardziej emocjonalne, a mężczyźni trzeźwo myślący.
9. Kobiety są zbyt miłe i uczuciowe, co stanowi przeszkodę w zarządzaniu.
10. Odczuwam drażliwość w odniesieniu do rangi swojej pozycji, kiedy kobieta jest lepsza.
11. Kobiety bardziej interesuje sama praca niż kariera.
12. Wysokie wyzwania i satysfakcja z pracy są dla kobiet ważniejsze niż sam awans.
13. Brak znajomości branży, w której pracują, dyskwalifikuje kobiety w pełnieniu funkcji kierowniczej.
14. Biznes nadal pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn.
15. Kobiety lepiej znoszą porażki niż mężczyźni.

Przyjęto, że im większe jest nasilenie danej zmiennej, tym większa jest liczba uzyskanych punktów.

³³Zakres czasowy badań przedsiębiorstw obejmuje lata 2013-2014.

Do badań zakwalifikowano 228 respondentów³⁴ reprezentujących 14 przedsiębiorstw³⁵ z 7 różnych branż.

Na podstawie otrzymanych wyników badań sporządzono wykres ukazujący sumy punktów poszczególnych twierdzeń ankiety etapu I badań, odzwierciedlającej postrzeganie kobiet na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach.



Rys. 1. Sumy punktów wyników surowych w etapie I

Fig. 1. Sums of points raw results in stage I

Źródło: Opracowanie własne.

Na użytek metody badawczej przyjęto, że twierdzenia, których sumy punktów stanowiły wartości powyżej średniej arytmetycznej plus jedna druga odchylenia standardowego (tj. wartości powyżej 623 punktów), spotkały się z akceptacją badanych respondentów w badanych przedsiębiorstwach.

Interpretację wyników badań etapu I badań zawiera tabela 1.

³⁴ W próbie największy jest udział respondentów o płci żeńskiej (53%) w wieku pomiędzy 36. a 50. rokiem życia (39%) oraz 26. a 35. rokiem życia (36%). Respondenci z wykształceniem wyższym i średnim stanowią odpowiednio 43% i 42% o profilu technicznym (33%), ekonomicznym i innym (32%) oraz prawniczym (3%). Pracownicy umysłowi stanowią 60% badanych, pracownicy fizyczni 24%, a pracownicy pełniący funkcje kierownicze 17%. Około 23% badanych, tj. 53 respondentów, określiło w ankiecie, że ma staż pracy powyżej 26 lat, 20% – do 5 lat. Respondenci o stażu pracy w przedziale 6-10 lat, 11-15 lat i 16-25 lat stanowili w każdym przypadku po 19% badanych.

³⁵ Największy jest udział respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prywatne (58%), przedsiębiorstwa państwowe stanowią 42%. Zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa z branży górniczej (33%). Udział przedsiębiorstw z pozostałych branż ukształtował się na podobnym poziomie: 15% – branża spożywcza, branże maszynowa, budowlana i szkolnictwo – 11%, branże usług prawniczych i bankowa – 10%. Respondenci reprezentują przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem wielkości zatrudnienia. W przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 osób pracuje 34% badanych respondentów, podobnie w przedsiębiorstwach zatrudniających od 201 do 500 pracowników (31%). Udział menedżerów w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 200 osób oraz 51-200 pracowników wynosi odpowiednio 23% i 12%.

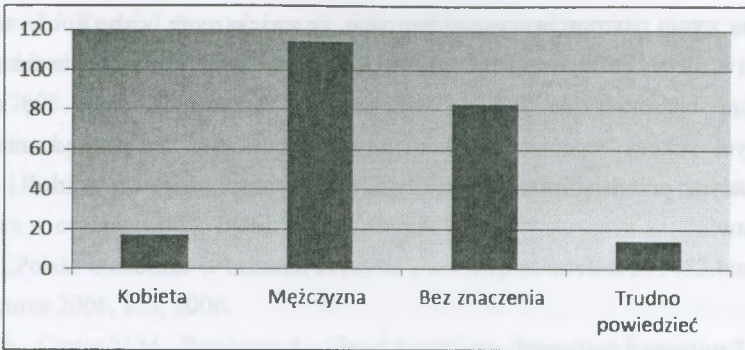
Tabela 1

Interpretacja wyników badań etapu I

POSTRZEGANIE KOBIEC NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH	AKCEPTACJA TWIERDZENIA	INTERPRETACJA
1. Przekonanie, że kobieta nie powinna pełnić funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach z powodu braku mobilności związanym z ograniczeniami rodzinnymi.	NIE	Brak mobilności związany z ograniczeniami rodzinnymi nie stanowi przeszkody dla kobiet w sprawowaniu funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach.
2. Dyskwalifikacja kobiet w pełnieniu funkcji menedżerskich spowodowana brakiem elastyczności z powodu ciąży i urlopu macierzyńskiego.	NIE	Brak elastyczności z powodu ciąży i urlopu macierzyńskiego nie dyskwalifikuje kobiet w pełnieniu funkcji kierowniczych.
3. Preferowanie męskiego przywództwa w zarządzaniu.	TAK	Preferowanie męskiego przywództwa w zarządzaniu.
4. Krytyczne nastawienie kobiety na stanowisku zarządczym do innych kobiet.	NIE	Kobietę na stanowisku zarządczym nie cechuje krytyczne nastawienie do innych kobiet.
5. Przyzwyczajenie do męskiego stylu kierowania.	TAK	Przyzwyczajenie do męskiego stylu kierowania.
6. Brak umiejętności cenięcia mężczyzn w pracy przez kobietę kierownika.	NIE	Umiejętność cenięcia mężczyzn w pracy przez kobietę kierownika.
7. Postrzeganie kobiety zachowującej się jak mężczyzna jako kompetentnej, ale nielubianej.	NIE	Kobieta zachowująca się jak mężczyzna nie jest postrzegana jako kompetentna, ale jako nielubiana.
8. Postrzeganie kobiet jako bardziej emocjonalnych, a mężczyzn jako trzeźwo myślących.	TAK	Postrzeganie kobiet jako bardziej emocjonalnych, a mężczyzn jako trzeźwo myślących.
9. Postrzeganie kobiet jako zbyt miłych i uczuciowych, co stanowi przeszkodę w zarządzaniu.	NIE	Niepostrzeganie kobiet jako zbyt miłych i uczuciowych.
10. Odczuwanie drażliwości w odniesieniu do rangi swojej pozycji, kiedy kobieta jest lepsza.	NIE	Nieodczuwanie drażliwości w odniesieniu do rangi swojej pozycji, kiedy kobieta jest lepsza.
11. Większe zainteresowanie kobiet samą pracą niż karierą.	NIE	Kobiety nie są zainteresowane bardziej samą pracą niż karierą.
12. Większe przywiązywanie wagi do wysokich wyzwań i satysfakcji z pracy niż samego awansu.	TAK	Większe przywiązywanie wagi przez kobiety do wysokich wyzwań i satysfakcji z pracy niż do samego awansu.
13. Dyskwalifikacja kobiet w pełnieniu funkcji kierowniczych z powodu braku znajomości danej branży.	NIE	Kobiety nie są dyskwalifikowane w pełnieniu funkcji kierowniczych z powodu braku znajomości danej branży.
14. Przekonanie, że biznes nadal pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn.	NIE	Brak przekonania o tym, że biznes pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn.
15. Przekonanie, że kobiety lepiej znoszą porażki niż mężczyźni.	TAK	Kobiety lepiej znoszą porażki niż mężczyźni.

Źródło: Opracowanie własne.

Etap II badania ankietowego ma celu wskazanie przez respondentów, czy woleliby, aby ich przełożonym był mężczyzna, czy żeby była to kobieta.



Rys. 2. Sumy punktów wyników surowych w etapie II

Fig. 2. Sums of points raw results in stage II

Źródło: Opracowanie własne.

Badani respondenci zdecydowanie wolą, aby ich przełożonym był mężczyzna. Opinię tę potwierdza aż 50% badanych. Kobiętę wybrałoby jedynie 7% badanych, natomiast 36% uważa, że płeć nie ma dla nich znaczenia na stanowisku kierowniczym. 6% respondentów trudno przyjąć stanowisko co do badanego zagadnienia.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badania kształtują z jednej strony wizerunek kobiety nieograniczonej macierzyństwem, sprawami rodzinnymi ani samą ciążą. Z drugiej strony potwierdzają preferowanie męskiego przywództwa i przyzwyczajenie do męskiego stylu zarządzania. Kobiety są jednak postrzegane jako bardziej emocjonalne w przeciwieństwie do mężczyzn, których zdaniem respondentów charakteryzuje tzw. trzeźwe myślenie.

Według badanych kobiety wcale nie są zbyt miłe i uczuciowe, nie odczuwają też drażliwości, w sytuacji gdy kobieta jest lepsza, i potrafią cenić mężczyzn w pracy. Ich zdaniem lepiej znoszą porażki niż mężczyźni, przywiązują większą wagę do wysokich wyzwań i satysfakcji z pracy niż do samego awansu.

Środowisko biznesu jest często przestrzenią o bezlitosnych regułach, w której zadania muszą być realizowane szybko i skutecznie. W społeczeństwie utarł się pogląd, że lepszym menedżerem jest mężczyzna, którego do pełnienia takiej funkcji mają predysponować szczególne – rzekomo przypisane do jego płci – cechy charakteru.

Mimo że respondenci nie zgadzają się z opinią, że biznes nadal pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn, to ostatecznie i tak wybierają mężczyznę jako swojego przełożonego.

Nie można z całą pewnością wysnuć wniosku, że zwiększenie liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw uleczy gospodarkę narodową, ale należy zwrócić uwagę na fakt, że różnorodność, którą bezsprzecznie kobiety wnoszą do zarządzania, staje się czynnikiem determinującym sukces organizacji. Odmienny od męskiego styl zarządzania zasobami ludzkimi i całym przedsiębiorstwem sprzyja efektywności, innowacyjności i stabilności przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Biernat M., Tocci M.J., Williams C.: The Language of Performance Evaluations: Gender – Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. “Social Psychological & Personality Science”, 2012.
2. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety_bryluja_w_biznesie_przybywa_tez_pan_ktore_przynosza_do_domu_wiecej_pieniedzy_niz_ich_mezowie.html, 15.04.2011.
3. Cieślak P.: HR Business Partner, Head of HR, Roche Diagnostics.
4. Dąbrowska E.: Jak przełamać stereotypy. „Harvard Business Review Polska”, luty 2014.
5. Education at a Glance Report 2006, OECD, Paris 2006.
6. Eichelberger W.: Stres menedżerek. “Home & Market”, nr 2(151), 2005.
7. Empowering The Third Billion: Women and the World of Work in 2012. Booz & Company, New York 2012.
8. Frańczak H., Georgijew I.: Deloitte: Kobiety i władza w biznesie. „Thinktank”, zima 2012.
9. Grzesiak M.: Kobiety – biznesowa mocna płeć, www.bankier.pl/firma/swieto-kobiet-biznesu/wiadomosc/Kobiety-biznesowa-mocna-plec-3077629.html, 10.03.2014.
10. Hewlett S.A., Buck Luce C.: Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej. Kobiety i biznes. Helion, Gliwice 2006.
11. Ibarra H., Ely R., Kolb D.: Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt. „Harvard Business Review”, luty 2014.
12. IPSOS Demoskop, badania na zlecenie „Polityki”, listopad 2002.
13. Judge T.A., Livingstone B.A., Hurst Ch.: Do Nice Guys – And Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. “Journal of Personality and Social Psychology”, 2012.
14. King E.B., Botsford W., Hebl M.R., Kazama S., Dawson J.F., Perkins A.: Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. “Journal of Management”, 2012.

15. Nietzsche I.: Reguły gry w pracy. Jak kobiety i mężczyźni mogą je zrozumieć i wykorzystać dla siebie. Studio Astropsychologii, Białystok 2005.
16. OBOP, 2003.
17. Puls Biznesu, 8 marca 2012.
18. Raport „Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?”, Deloitte, październik 2012.
19. Raport „Polski menedżer w czasach kryzysu”, www.rp.pl/artykul/551452.html.
20. She Figures 2006, EU, 2006.
21. Silva Ch., Carter N.M., Beninger A.: Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer Of The ‘Hot Jobs’ Needed To Advance, Catalyst, 2012.
22. 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. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1995.
23. Terjesen S.: Senior Women managers: Leveraging Embedded Career Capital in New Ventures. „Career Development International”, Vol. 10(3), 2005.
24. The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Catalyst, New York, San Jose, Toronto 2004.
25. Vinnicombe S., Bank J.: Women with Attitude. Routledge, London 2003.
26. Wiecka A.: Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły. „Harvard Business Review”, luty 2014.
27. Wittenberg-Cox A., Maitland A.: Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza. Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
28. Women and Men in OECD Countries, OECD, Paris 2006.
29. Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A.: Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. “Science”, 29 października 2010.
30. www.egospodarka.pl/72517,Dobry-menedzer-nie-musi-byc-mezczyzna,1,39,1.html.
31. www.gk24.pl, 31.01.2012.
32. www.talentclub.pl/wiedza.php?fid=529.

Abstract

It transpires from the completed research that women are, on the one hand, free of concerns related to maternity, family issues and pregnancy itself. On the other hand, the research confirms that male management style has been deeply rooted and the male leadership

has been favoured. However, women are perceived as more emotional when compared to men who, in the respondents' opinions, can boast their "critical thinking".

According to the people being examined, women are not too kind and emotional, they do not feel irritated when other women are better than them. They can also appreciate men in the workplace. The surveyed hold the opinion that women put up with failures better than men, they value demanding challenges and job satisfaction more than the promotion itself.

Business environment is more often than not a space governed by ruthless rules, where tasks should be fulfilled in a quick and effective way.

There is a widespread social belief that a man makes a better manager, as he possesses some specific traits of character, predisposing him to fulfil that function, which traits are allegedly ascribed to the male sex.

Despite of the fact that the interviewees disapprove of the idea that business is the world created by men for men, they eventually choose men to be their superiors though.