

Artykuł pochodzi z publikacji: *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015

## **Czynniki warunkujące znaczenie kobiet menedżerów w zarządzaniu organizacją**

***Wioleta Turkowska-Kucharska***

Uniwersytet Wrocławski  
wt.kucharska@gmail.com

### **Abstrakt**

Ostatnie dziesięciolecie to bez wątpienia okres wyzwań dla całego sektora przedsiębiorczości. Nie tylko w Polsce, ale w całej Unii Europejskiej, która w obliczu dokonywania się szybkich przemian we wszystkich jej obszarach, boryka się z szeregiem różnych problemów natury ekonomicznej, kulturowej i społecznej. Jednym z aspektów, na który z pewnością warto zwrócić dziś uwagę jest sytuacja kobiet w organizacjach. Zwłaszcza kobiet-menedżer pełniących wyższe i coraz bardziej odpowiedzialne stanowiska w przedsiębiorstwach. Ich udział stale wzrasta, ale jednocześnie nadal jest zbyt niski w stosunku do społecznych oczekiwań. Niewątpliwie wpływ na ten stan rzeczy mają czynniki poprzez które postrzegane są kobiety w biznesie. W poniższym artykule dokonam analizy czynników, które w decydujący sposób wpływają na percepcję kobiet-menedżer, a tym samym określają ich społeczny, ekonomiczny oraz zawodowy status.

**Słowa kluczowe:** czynniki, percepcja społeczna, kobieta menedżer

## **Abstract - The factors determination of perception manager women in organization management**

The last decade is undoubtedly a challenging period for the entire business sector. Not only in Poland but throughout the European Union, which is faced with making a rapid change in all its areas plagued with a variety of economic problems, cultural and social. One aspect, which certainly worth paying attention today is the situation of women in organizations. Especially women-manager officiating higher and more responsible positions in enterprises. Their participation is increasing, but at the same time it is still too low in relation to social expectations. Undoubtedly this state of affairs are the factors which are perceived by women in business. In this article I will examine the factors that decisively influence the perception of women-manager, and thus determine their social, economic and professional status.

**Keywords:** factors, social perception, women manager.

### **1. Wprowadzenie**

Liczba kobiet w porównaniu do mężczyzn zajmujących stanowiska menedżerów w organizacjach powoli zwiększa się. Ewolucja ta jednak postępuje stopniowo i jak wskazują badania zbyt wolno w stosunku do oczekiwań zatrudnionych kobiet.<sup>1</sup> Zważywszy na fakt, że zwiększa się liczba kobiet wykształconych, legitymujących się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, to należy oczekiwać zwiększającego się zainteresowania kobiet wyższymi stanowiskami w organizacjach. Dlatego też staram się udzielić odpowiedzi na następujące pytanie: „Jakie czynniki warunkują proces nierównego awansu kobiet na stanowiska menedżerów w stosunku do mężczyzn?”.

Wiele firm wdraża specjalne programy szkoleń dla personelu, których jednym z celów jest wyrównanie szans kobiet m.in. poprzez zminimalizowanie dyskryminującej struktury zatrudnienia i systemu wynagradzania kobiet. Jednak pomimo podejmowanych działań i nagłośnieniu problemu w ciągu ostatnich kilku lat w dalszym ciągu występują duże dysproporcje wynagrodzeń mężczyzn w stosunku do kobiety. Problem małej reprezentacji kobiet na stanowiskach kierow-

<sup>1</sup> *Cykliczne sondaże CBOS*, badania GUS.

nicznych jest jednak problemem ogólnoswiatowym. Porównując dane i wyniki wielu krajów, Polska pod tym względem nie wypada najgorzej. Wskazują na to wyniki badań przeprowadzone przez firmę Grant Thornton International w ramach projektu badawczego „Women in Business 2015”. Według opublikowanych danych tej firmy w roku 2015 w Polsce liczba kobiet pełniących obowiązki na stanowiskach kierowniczych w 2014 wynosiła 34%, a w 2015 zwiększyła się do 37%. Dla porównania w Niemczech 14% a w Holandii 18%.<sup>2</sup> W tym kontekście warto przyrzeć się bliżej głównym czynnikom, wpływającym na postrzeganie roli kobiety w zarządzaniu organizacją. W marcu 2013 roku Centrum Badania Opinii Społecznej przeprowadziło sondaż, który zawierał opinie respondentów na temat powodów mniejszego udziału kobiet w organizacjach i administracji publicznej. Niski odsetek kobiet w administracji publicznej, zdaniem respondentów, wynika przede wszystkim ze względu na :

- dużą ilość obowiązków związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego - 59%;
- dominację mężczyzn w przestrzeni publicznej - 43% (najczęściej odpowiadały tak kobiety);
- brak wiary we własne siły i możliwości – 21%;
- małe zainteresowanie życiem publicznym oraz karierą w tej dziedzinie – 19%;
- brak prawnych mechanizmów i rozwiązań pozwalających na większy udział kobiet w życiu publicznym – 15%.<sup>3</sup>

Jest wiele czynników, które decydują o postrzeganiu kobiet jako wartości niematerialnej w procesie zarządzania organizacjami. Począwszy od czynników merytorycznych takich jak posiadane kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Przez czynniki związane z tożsamością takie jak pewność siebie, ambicja, motywacja oraz wiara w siebie i swoje możliwości, których niekiedy kobietom brakuje, co wskazywali respondenci w przytoczonym wyżej badaniu. Po czynniki natury biologicznej (związanej z płcią), ekonomicznej (związanej generowaniem zysków), socjologicznej (status i prestiż społeczny oraz postrzeganiem roli kobiety jako gospodyni domowej). Na percepcję kobiety-menedżera oddziałują również inne czynniki związane m.in. ze strukturą potrzeb, zawodem i karierą.

<sup>2</sup> Badanie „Women in Business 2015” przeprowadzone przez firmę Grant Thornton International, [www.money.pl](http://www.money.pl) (z dn. 25.01.2016).

<sup>3</sup> CBOS Raport z badania pt.: „Kobiety w życiu publicznym”, marzec 2013.

Współczesne kobiety, które mają aspiracje do zajmowania stanowisk kierowniczych, są coraz bardziej świadome tego, w jak dużym stopniu na ich sytuację w organizacjach oddziałują uprzedzenia, stereotypy oraz wszystkie inne czynniki, które ogółem składają się na obraz percepcji. Przekłada się to na sposób postrzegania ich przez kadre zarządzającą, ponieważ to ona decyduje o polityce zatrudnieniowej funkcjonującej w obrębie danego przedsiębiorstwa. Niewątpliwie ma ona wpływ na sytuację zawodową kobiet oraz szanse związane z ich awansem.

W dalszej części artykułu dokonano opisu i próby wyjaśnienia wymienionych powyżej głównych czynników, które wpłynęły na percepcję kobiet w kontekście zajmowania wyższych stanowiskach kierowniczych. Sporządzono na tej podstawie „wizerunek kobiety menedżera w percepcji postrzegania ich jako jednostki posiadającej wartościowe cechy mające istotny wpływ na zajmowanie stanowisk menedżerskich w organizacjach.

## **2. Czynniki merytoryczne**

Niewątpliwie grupą czynników, które mają znaczenie w procesie percepcji kobiety-menedżera, są czynniki merytoryczne nazywane też czynnikami kompetencyjnymi. Zalicza się do nich przede wszystkim wysoki poziom wiedzy ogólnej zawodowej i specjalistycznej oraz umiejętności ich zastosowania w procesie podejmowania decyzji i wykonywania zadań. Obejmują one między innymi: umiejętności konceptualizacji i operacjonalizacji, myślenia taktycznego, operacyjnego i strategicznego, wyciągania wniosków, szukania i pozyskiwania niezbędnych w danym momencie informacji. Do głównych czynników merytorycznych zalicza się najczęściej :

- posiadane kwalifikacje i kompetencje zawodowe oraz ukończone szkolenia i kursy (np. znajomość języków obcych, posiadanie prawa jazdy);
- staż pracy i doświadczenie zawodowe oraz umiejętności zawodowe (np. stanowczość, profesjonalizm, innowacyjność i kreatywność);
- umiejętności przywódcze oraz gotowość do przekwalifikowania się bądź uzupełnienia swoich kwalifikacji.

Jedną z bardziej poszukiwanych obecnie jest umiejętność zarządzania kompetencjami, której istotą jest umiejętność optymalnego wykorzystania kompetencji pracowniczych. Stąd też organizacje poszukują osób, które będą potrafiły wykorzystywać posiadane kompetencje kluczowe i wyróżniające oraz swoich podwładnych w zarządzaniu zespołami zadaniowymi.<sup>4</sup>

Pożądaną przez pracodawców kompetencją jest zarządzanie danymi, informacjami i wiadomościami. Kluczowym problemem jest umiejętność dysponowania informacjami we właściwym czasie przez osoby zarządzające a szczególnie w procesie ich pozyskiwania, selekcji, gromadzenia, przetworzenia i wykorzystania. Jest to jeden z głównych czynników stanowiących o konkurencyjności jednostki na rynku pracy, ponieważ stanowi o przewadze przedsiębiorstwa wyrażającej się często we wzroście zysku ze sprzedaży usług lub produkcji.<sup>5</sup>

Charakterystyczne jest, że wśród osób na stanowiskach kierowniczych ceniona jest wielozadaniowość, która polega na wykonywaniu jednocześnie wielu zadań oraz umiejętność myślenia długookresowego często utożsamiana z myśleniem strategicznym. A ponadto, reagowanie adekwatnie do sytuacji pozwalające na podjęcie z wyprzedzeniem stosownych działań profilaktycznych i zapobiegawczych, w celu zachowania, jak najlepszej pozycji na rynku. W warunkach wysokiego tempa zmian posiadanie tej kompetencji jest wręcz niezbędne dla przedstawicieli kadry zarządzającej.

Wielu autorów publikacji w ostatnich latach zwracało uwagę na fakt, iż kobiety ze względu na uprzedzenia oraz obawy pracodawców przed zatrudnianiem kobiet na wyższe stanowiska kierownicze - zwłaszcza w okresie prokreacyjnym. Ponieważ z reguły na początku swej kariery, są skłonne podejmować liczne zabiegi mające na celu zwiększenie swoich szans zawodowych oraz konkurencyjności względem mężczyzn na rynku pracy. Zazwyczaj polegają one na podnoszeniu swoich i tak wysokich już kwalifikacji (np. podjęciu drugiego kierunku studiów, ukończenia specjalistycznych szkoleń czy dodatkowych kursów).

---

<sup>4</sup> K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic, Ł. Sienkiewicz, *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Projekt Finansowany przez Unię Europejską w ramach programu Kapitał Ludzki EFS, Warszawa 2013.

<sup>5</sup> J. Frąś, *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, s. 30.

Tendencja ta często jednak zmienia się wraz z biegiem czasu, nawet jeśli wielu kobietom uda się osiągnąć wysoki szczebel zarządzania i już dłuższy okres pełnią wysokie stanowisko kierownicze. W pewnym momencie nadchodzi czas, kiedy kobiety zaczynają doceniać również wartości życia rodzinnego. Praca przestaje być dla nich celem pierwszoplanowym a staje się zajęciem wykonywanym dla wynagrodzenia. Wskazują na to badania chociażby autorstwa Teresy Kupczyk, która w swojej pracy pt.: „Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów” pisze: „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”.<sup>6</sup>

Obecnie wciąż jeszcze obserwuje się zjawisko stałej „presji” podnoszenia swoich kwalifikacji oraz kompetencji przez kobiety, które w sytuacji zatrudnienia i rywalizacji o objęcie wyższego stanowiska w firmie, muszą „udowodnić” pracodawcy, że są dwa razy lepsze od kandydata mężczyzny. Kobiety mają świadomość tego, jak dużą wagę pracodawcy przywiązują do czynników merytorycznych i starają się sprostać tym oczekiwaniom. I chociaż udział kobiet w zarządzaniu stale wzrasta, to niestety nadal udział ten jest niewspółmierny do wysiłków jakie kobiety wkładają w zdobycie owych kompetencji.

### **3. Czynniki związane z tożsamością**

Inną grupą czynników przez pryzmat których oceniane i postrzegane są kobiety-menedżerowie, to czynniki tożsamościowe, związane często z wymiarem emocjonalnym człowieka. Kompetencje osobowościowe i społeczne są konieczne, aby można było mówić o odniesieniu sukcesu zawodowego, ponieważ tylko osoby świadome siebie i swoich emocji, potrafiące nimi kierować i zarządzać, a więc cechujące się dużą inteligencją emocjonalną są dobrymi menedżerami.

Według Daniela Golemana, dobry menedżer to taki, który potrafi zbudować swego rodzaju „kapitał emocjonalny”, który charakteryzuje cały zespół. To dzięki niemu zespół potrafi przetrwać sytuacje kryzysowe. Kapitał ten według autora jest swoistym spoiwem łączącym cały

---

<sup>6</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław 2009, s.51.

zespół i jednocześnie chroni go przed rozpadem. Lider, który potrafi ten kapitał zaszczepić w swoim zespole, powinien posiadać takie umiejętności jak:

- wzajemnej życzliwości oraz zaufania i pomocy;
- pracy zespołowej i zarządzania emocjami (zarówno swoimi jak i pracowników);
- budowania i podtrzymania więzi emocjonalnej wśród zespołu podległych pracowników<sup>7</sup>.

Autor zwraca również uwagę na istnienie zjawiska jakim jest „grupowy iloraz inteligencji”, który – jego zdaniem - łączy wiedzę fachową i specjalistyczną pracownika z inteligencją emocjonalną. Często jest ono postrzegane jako zarządzanie talentami członków zespołu.<sup>8</sup> Koncepcja na którą się on powołuje w swojej pracy, została zapoczątkowana w 1988 roku przez Wendy M. Williams i Roberta J. Sternberga. Dobry lider posiada również takie cechy tożsamości jak: otwartość w relacjach, zaangażowanie w działaniu, empatia, wiara we własne siły i możliwości oraz wiara w zespół. Potrafi on „zarazić” pasją oraz motywacją innych ludzi oraz doskonale wie który członek zespołu jakie zadania wykona najlepiej. Jest osobą ambitną, pracowitą oraz zorientowaną na cel. Cechy te stanowią podstawę w dzisiejszym biznesie. Najważniejszymi cechami charakteru, na które pracodawcy zwracają dziś uwagę i to już na etapie wstępnej rozmowy o pracę na wyższe stanowisko, oprócz umiejętności kierowania, kwalifikacji, komunikacji, perswazji, są również takie cechy tożsamości, które są związane na przykład z szybkim dostosowywaniem się do zmian czy oczekiwań otoczenia. Osoby piastujące takie stanowiska muszą również posiadać odporność psychiczną, potrafić radzić sobie ze stresem, nabyć umiejętność publicznych wystąpień, gdyż coraz częściej menedżerowie organizują zebrania czy szkolenia wewnątrz firmy dla pracowników niższego szczebla. Coraz bardziej nacisk kładziony jest nie tyle na sam stan posiadanej wiedzy, co właśnie na szkolenia wewnętrzne, których celem jest rozwinięcie tak zwanych „kwalifikacji miękkich”.

Pomiędzy kobietami i mężczyznami istnieje sporo różnic w kontekście kompetencji związanych z tożsamością. Istotną różnicę można zaobserwować w ich nasileniu, co bez wątpienia ma odzwierciedlenie w stylu zarządzania kobiet i mężczyzn. Większość omówionych przeze

<sup>7</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

<sup>8</sup> Wendy M. Williams i Robert J. Sternberg, *Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others*, *Intelligence* 12, 1988.

mnie w tym miejscu kompetencji można odnieść do kobiet. Wskazują na nie wynik badań D. Golemana, który stwierdza, że to one zazwyczaj cechują się bardziej rozwiniętą inteligencją emocjonalną niż mężczyźni. Kobiety lepiej rozumieją ludzi, ich zachowania, są bardziej empatyczne, łatwiej przychodzi im nawiązanie kontaktów interpersonalnych oraz podtrzymanie tych relacji. Są bardziej skłonne do ustępstw oraz cechuje je mniejsza skłonność do rywalizacji, co sprawia, że ich styl zarządzania bardziej przypomina relacje partnerskie aniżeli tradycyjne przywództwo i władzę. Przynosi to szereg korzyści całej organizacji, ponieważ dzięki takiemu podejściu, podwładni czują się bardziej doceniani, ważniejsi, a to z kolei wpływa pozytywnie na ich pracę i sprawia, że lepiej i skuteczniej wykonują swoje zadania oraz obowiązki.

#### **4. Czynniki biologiczne**

W tej grupie czynników skupimy się na przedstawieniu tylko tych czynników biologicznych, które są najbardziej istotne z punktu widzenia percepcji społecznej osób ubiegających się o stanowisko kierownicze. Czynnikiem tymi są płeć czy wiek. Na ich podstawie już w momencie spotkania rekrutacyjnego pracodawcy mają możliwość postrzegania danej osoby w konkretny sposób, zbieżny bądź sprzeczny z kulturowym postrzeganiem. Analizując styl zarządzania preferowany przez kobiety, to zazwyczaj opiera się on na partnerstwie, otwartości i zaufaniu. Często odnosi się wrażenie, że jest on dla nich czymś zupełnie naturalnym. Tak jakby był zapisany w kobiecych genach. Jest to specyficzny sposób kierowania, którego trudno byłoby się wyuczyć. To sprawia, że predyspozycje i naturalny potencjał jaki posiadają kobiety dzięki biologii i kulturze, w pełni może być przez nie wykorzystywany na kierowniczych stanowiskach w pełnieniu roli lidera. Nawet element wrażliwości, który kojarzony jest z kobietami i długo postrzegany był jako wada wśród cech menedżerów, dziś jest dodatkowym atutem.

Helen Fisher, sposób myślenia kobiet nazywa sieciowym, gdyż według niej charakteryzuje się ono: „umiejętnością gromadzenia, przetwarzania i przyswajania dużej ilości informacji, dostrzegania i wartościowania różnic i wszechstronnych powiązań między różnymi koncepcjami, przewidywania różnych kierunków rozwoju, intuicyjnego podejmowania decyzji, radzenia sobie w niejednoznacznych trudnych sytuacjach, tworzenia długookresowych planów strategicznych,



przewidywania różnorodnych konsekwencji, przygotowywania opcji rezerwowych i ujmowania zagadnień biznesowych w szerokim kontekście społecznym. Wszystkie te cechy i umiejętności charakteryzuje myślenie sieciowe, ale też i kobiety”.<sup>9</sup>

Dlatego obecnie zachodzące zmiany jakie dokonują się na rynkach, są sprzyjające wzrostowi roli kobiet w organizacjach. Jednak warto podkreślić, że w obrębie tej tematyki na pewno niezbędne stają się dalsze badania na temat sytuacji kobiet oraz wykorzystania tkwiącego w nich potencjału i talentu menedżerskiego.

## 5. Czynniki ekonomiczne

Oprócz takich czynników jak czynniki merytoryczne, tożsamościowe czy biologiczne, wpływ na percepcję kobiet przez pracodawców, ma również grupa czynników ekonomicznych, które związane są z zajmowaną pozycją i statusem społecznym oraz wyglądem kobiety. Monika Foltyn w artykule pt.: „Strój jako przejaw autokreacji współczesnej kobiety”, zwraca uwagę na fakt, iż moda ma obecnie coraz bardziej charakter społeczny. To, co mamy na sobie, wiele mówi o tym kim jesteśmy. Poprzez strój możemy wyrazić siebie światu. Nie tylko zdradza on nasz obecny nastrój, ale również pełnią przez nas rolę społeczną czy nasz status ekonomiczny. Nasz wizerunek świadczy nie tylko o naszym guście, ale też o zasobności portfela. To z kolei sprawia, iż jesteśmy postrzegani w odpowiedni sposób, a więc i sytuowani w konkretnym miejscu drabiny społecznej.<sup>10</sup>

Odpowiedni dobór stroju i dodatków, może być czynnikiem, który znacząco wpłynie na percepcję kobiety jako osoby o dobrym guście, wartościowej czy majątej. Jest to kolejny z czynników mający wpływ na postrzeganie przez pracodawców. Wiele portali i blogów internetowych zajmujących się modą, obfituje w materiały, które nie kryją tego, że znane i popularne osoby reklamują usługi i produkty znanych firm. Pomagają one w odbiorze konkretnej jednostki jako profesjonalnej kandydatki już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej dzięki wywarciu pożądanego pierwszego wrażenia, a zatem mają istotny wpływ na

<sup>9</sup> H. Fisher, *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, str. 50-51.

<sup>10</sup> M. Foltyn, *Strój jako przejaw autokreacji współczesnej kobiety*, *Transformacje* 1-4 (72-75), 2012.

aspekt zawodowy. W wielu przypadkach ułatwiają zdobycie: pracy, awansu lub pomagają w uzyskaniu podwyżki.<sup>11</sup>

Wiele kobiet ma świadomość tego, że połączenie wielu innych pożądanых czynników takich jak kompetencje, cechy osobowości wraz z odpowiednim wizerunkiem zewnętrznym, tworzy całość, który może im w znaczący sposób pomóc w kwestii zawodowej.

## 6. Czynniki rodzinne

Dokonując analizy czynników odpowiedzialnych za percepcję kobiet-menedżerów, nie sposób pominąć grupy czynników związanych z rodziną. Chociaż dziś kobiety podczas rozmowy o pracę nie są pytane o plany rodzinne, to nie oznacza jednak, że ten tak ważny aspekt życia rodzinnego nie ma wartości zwłaszcza dla kobiety w wieku prokreacji. Sfera życia rodzinnego dla pracodawców jest istotnym elementem w postrzeganiu pracownika. Nierzadko praca staje się również powodem dla którego kobiety na stanowiskach kierowniczych odkładają swoje plany macierzyńskie na dalszy plan.

Jednak w sytuacji kiedy kobieta ubiegająca się o stanowisko kierownicze, posiada już dzieci, istotnymi dla niej czynnikami związanymi z pełnieniem tej funkcji, pojawiającym się w oczekiwaniach pracodawców jest dyspozycyjność, odpowiedzialność, zaangażowanie samodzielność. Co ciekawe, jak zauważa Zygmunt Bauman, właśnie te czynniki, które przyczyniają się do osiągnięcia zawodowego sukcesu przez kobiety, stoją w sprzeczności z czynnikami odpowiedzialnymi za trwałość więzi międzyludzkich, a więc też rodzinnych.<sup>12</sup> Właśnie dlatego tak trudne jest pogodzenie przez kobiety życia zawodowego z życiem rodzinnym, które powoduje wiele różnego rodzaju konfliktów ról oraz innych napięć i sprzeczności. Jeden z takich paradoksów ukazuje Iwona Majewska-Opiełka, stwierdzając, że z jednej strony jeśli kobieta pracuje i realizuje się zawodowo oraz spełnia swoje pasje i marzenia, to ma jednocześnie poczucie winy, że zbyt mało czasu poświęca rodzinie. Zaś z drugiej strony, jeśli tylko wychowuje dzieci oraz zajmuje się gospodarstwem domowym znów dotyka ją poczucie

<sup>11</sup> Blogi modowe np.: [www.blog.ozonee.pl](http://www.blog.ozonee.pl); [www.fashionable.com.pl](http://www.fashionable.com.pl) (z dn. 29.01.2016).

<sup>12</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006 str. 51.

winy. A mianowicie, że tym razem zaniedbuje siebie i swój własny rozwój.<sup>13</sup>

Podstawą jest znalezienie złotego środka - stanu równowagi, która będzie pozwalała na łączenie pełnienia przez kobiety menedżerów obu ról społecznych bez wyrzutów sumienia, że zaniedbuje jedną z ważnych sfer swojego życia.

## **6. Czynniki związane ze strukturą, zawodem oraz karierą**

Ostatnią grupą czynników poprzez które postrzegana jest kobieta-menedżer to czynniki związane z zaspokojeniem potrzeby rozwoju, spełnienia, samorealizacji itp. To one popychają kobiety w stronę sukcesu.

Istotnym faktem jest dostrzeżenie przemian jakie dokonują się w samych kobietach, ich psychice i świadomości. Coraz częściej możemy zauważyć istnienie warunków pozwalających na łączenie kariery zawodowej z życiem rodzinnym. To sprawia, że coraz częściej kobiety chcą pracować i są spełnione. Nie muszą już zakładać biznesu, aby uniknąć bezrobocia bądź ominąć „szklany sufit”, co było jednym z głównych powodów zakładania przez kobiety własnej działalności gospodarczej. Dziś kobiety chcą zakładać własne firmy, aby inwestować w siebie, swój rozwój, generować przychody, chcą być niezależne, doceniane i spełnione. Samorealizacja stała się obecnie dla kobiet jednym z kluczowych aspektów. Te zjawiska pokazują nam dziś ogromny postęp społeczno-kulturowy oraz to, jak duże zmiany zaszły przez ostatnie lata, zarówno w społeczeństwie, na rynkach pracy jak i w samej świadomości kobiet. Wynagrodzenie finansowe nie jest już jedynym powodem dla którego kobiety podejmują aktywność zawodową. To sprawia, że i pracodawcy coraz chętniej zatrudniają kobiety, które chcą się realizować zawodowo, którym praca daje satysfakcję i zadowolenie oraz motywacje do dalszej pracy.

## **7. Podsumowanie**

Coraz większe poparcie oraz akceptacja w stosunku do kobiet zajmujących wysokie stanowiska sprawia, że same kobiety coraz

<sup>13</sup> I. Majewska-Opielka, *Sila kobiecości*, GWP, Sopot 2011.

bardziej utwierdzają się w słuszności podejmowanych decyzji dotyczących samorealizacji zawodowej. Jednym z aspektów, który w znaczący sposób sprzyja większemu uczestnictwu kobiet w zarządzaniu oraz daje szansę awansów jest czynnik demograficzny (mała liczba urodzeń, starzejące się społeczeństwo). A także coraz większa emigracja z kraju ludzi dobrze wykształconych. Następstwem tych procesów jest poważny problem braków w szeregach wielu zawodów, zwłaszcza specjalistycznych. Według prognoz wielu analityków, zarówno Polska jak i inne kraje Unii Europejskiej w ciągu najbliższych lat, będą borykać się z coraz większym problemem luk personalnych na wielu rynkach pracy. W wielu zawodach w Polsce już dziś można zaobserwować duże braki osób, którzy posiadaliby odpowiednie wykształcenie oraz kwalifikacje do pełnienia roli kadry kierowniczej. Te braki są widoczne zwłaszcza wśród specjalistów, techników oraz inżynierów.

Dla kobiet te wszystkie niekorzystne z punktu widzenia gospodarki zjawiska, stanowią jednak czynnik prorozwojowy, ponieważ lukę spowodowaną brakiem wielu wykształconych osób na rynku pracy, mogą zapłacić kobiety. Zwłaszcza, że są one coraz lepiej wykształcone. Zmianie na ich korzyść następuje również mentalność społeczeństwa. Obecnie wciąż rośnie akceptacja i poparcie dla przedsiębiorczości wśród kobiet. Coraz więcej z nich decyduje się również na założenie własnej działalności gospodarczej. Te aspekty powinny w dość znaczący sposób ułatwić im awans zawodowy, o ile będą one postrzegane przez kadrę zarządzającą poprzez odpowiednie czynniki przemawiające na korzyść kobiet w organizacjach. A myślę, że omówionych przede mną czynników takich jak wiedza, kompetencje, cechy tożsamości, potrzeba samorealizacji czy po prostu chęci w zarządzaniu, kobietom po prostu nie brakuje i są one w stanie pełnić nawet najbardziej odpowiedzialne stanowiska oraz zarządzać w sposób równie dobry w jaki robią to mężczyźni.

## **Bibliografia**

1. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
2. CBOS, *Kobiety w życiu publicznym, raport z badania*, marzec 2013.

3. Fisher H., *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
4. Foltyn M., *Strój jako przejaw autokreacji współczesnej kobiety*, *Transformacje* 1-4 (72-75) z 2012.
5. Fraś J., *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* nr 21 z 2013.
6. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
7. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław 2009.
8. Majewska-Opiełka I., *Siła kobiecości*, GWP, Sopot 2011.
9. Trawińska-Konador K., Podwójcic K., Sienkiewicz Ł., *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników, projekt finansowany przez Unię Europejską w ramach programu Kapitał Ludzki EFS*, Warszawa 2013.
10. Williams W. M., Sternberg R.J., *Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others*, *Intelligence* 12, 1988.

**strony www**

[www.money.pl](http://www.money.pl)

[www.blog.ozonee.pl](http://www.blog.ozonee.pl)

[www.fashionable.com.pl](http://www.fashionable.com.pl)