

WIOLETA TURKOWSKA-KUCHARSKA  
Uniwersytet Wrocławski

## Kobieta-menedżer w percepcji kadry zarządzającej przedsiębiorstwem

### 1. Wprowadzenie

Udział kobiet w organizacjach z roku na rok zwiększa się. Nie jest to jednak znaczący czy gwałtowny wzrost. Jest to raczej powolna i stopniowa zmiana na lepsze. Czasami zbyt wolna w stosunku do oczekiwań społeczeństwa oraz samych kobiet. Zważywszy na fakt, że w szybkim tempie wciąż przybywa nam kobiet, które są coraz lepiej wykształcone. Coraz więcej z nich legitymuje się również uprawnieniami o wysokim stopniu specjalizacji zawodowej. Często wręcz wyprzedzają kwalifikacjami mężczyzn w tym aspekcie. Nie zawsze jednak przekłada się to na zajmowanie przez nie wyższej pozycji na rynku pracy. Co jest tego powodem? W jaki sposób przez kadre zarządzającą postrzegane są kobiety w przedsiębiorstwach?

Wiele firm w celu wyrównania szans oraz proporcji w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn podjęło się nawet wdrożenia wewnątrz przedsiębiorstwa specjalnych systemów, programów oraz cykli szkoleń adresowanych do swoich pracowników. Celem tych działań jest próba likwidacji lub choćby zmniejszenia struktury zatrudnienia o charakterze dyskryminującym. Jednak pomimo tych wszystkich zabiegów oraz nagłośnieniu problemu w ciągu ostatnich kilku lat (w prasie, mediach czy poprzez upublicznianie wyników badań naukowych itd.) wciąż dysproporcje w stosunku do zajmowanych stanowisk oraz segregacja zawodowa istnieją i są zbyt duże. Widać to zwłaszcza na wyższych stanowiskach kierowniczych, a zjawisko ma miejsce nie tylko w Polsce, ale w całej Unii Eu-

ropejskiej, a nawet świecie. Problem niedoreprezentowania kobiet na tychże stanowiskach jest już problemem na skalę ogólnoswiatową. Porównując dane i wyniki wielu krajów, Polska pod tym względem nie wypada jeszcze najgorzej. Wskazują na to m.in. wyniki badań „Women in business 2015” przeprowadzone przez firmę Grant Thornton International. Według tych danych w roku 2015 w Polsce liczba kobiet zasiadających na stanowiskach kierowniczych wynosiła 37% w stosunku do roku poprzedniego, w którym odsetek ten wynosił 34%. Dla porównania, w innych krajach Unii – np. w Niemczech i Holandii – jest to odpowiednio 14% i 18%<sup>1</sup>.

Dlatego warto przyjrzeć się bliżej aspektom, które odpowiadają za postrzeganie w konkretny sposób roli kobiety w biznesie, a które mogą przyczynić się do większego ich udziału na wyższych stanowiskach w przedsiębiorstwach.

## 2. Kobiety i ich aktywność zawodowa w percepcji opinii publicznej

W marcu 2013 r., został przeprowadzony sondaż przez Centrum Badania Opinii Społecznej, którego celem było ukazanie stanowiska opinii publicznej na temat powodów mniejszego udziału kobiet w życiu publicznym. Według danych tego badania, tak niski odsetek kobiet w przedsiębiorczości i ogólnie w przestrzeni publicznej zdaniem respondentów ma miejsce z wielu różnych względów. Najczęściej wskazywanymi przez respondentów powodami były:

- duża ilość obowiązków związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego – 59%;
- mniejsza szansa przebicia się z powodu dominacji 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>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Badanie „Women in Business 2015” przeprowadzone przez Grant Thornton International, [www.money.pl](http://www.money.pl) (dostęp dnia 25.01.2016).

<sup>2</sup> CBOS Raport z badania pt.: „Kobiety w życiu publicznym”, marzec 2013.

Jak widać, czynników, które w decydujący sposób oddziałują na postrzeganie roli kobiety w organizacjach, jest wiele. Począwszy od czynników merytorycznych, takich jak posiadane kwalifikacje, kursy i kompetencje. Przez czynniki związane z tożsamością, takie jak pewność siebie, ambicja 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 ze statusem) oraz czynniki natury rodzinnej, nadal silnie ugruntowanych w społeczeństwie, związanych z tradycyjnym i kulturowym postrzeganiem roli kobiety jako gospodyni domowej.

Współcześnie kobiety na rynku pracy 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 opinię publiczną, a przede wszystkim 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, a więc ma decydujący wpływ na ich sytuację na rynku pracy.

W dalszej części artykułu dokonano charakterystyki najważniejszych przesłanek, które odpowiadają za percepcję kobiet w przedsiębiorstwach. Determinuje to ich postrzeganie przez kadre zarządzającą jako jednostek posiadających określone cechy natury społecznej oraz kulturowej.

### 3. Elementy składające się na percepcję kobiet-menedżer przez kadre zarządzającą

Niewątpliwie jednym z kluczowych czynników, które mają znaczenie w procesie percepcji kobiety-menedżera, są czynniki merytoryczne, nazywane też czynnikami kompetencyjnymi. Zalicza się do nich wszelkie umiejętności o charakterze intelektualnym, ponieważ odnoszą się one do stanu posiadanej wiedzy. Należą do nich między innymi: umiejętność konceptualizacji, myślenia strategicznego, wyciągania wniosków czy umiejętności szukania i pozyskiwania niezbędnych w danym momencie informacji. Do tego typu elementów zaliczyć można:

- uzyskany poziom wykształcenia;

- zdobyte kwalifikacje, szkolenia, kursy (np. znajomość języków obcych, posiadanie prawa jazdy);
- staż pracy;
- doświadczenie zawodowe;
- umiejętności zawodowe (np. stanowczość, profesjonalizm, innowacyjność i kreatywność);
- umiejętności przywódcze;
- elastyczność w zakresie swoich kompetencji polegająca na gotowości do przekwalifikowania się bądź uzupełnienia swoich kwalifikacji w razie zaistnienia takiej potrzeby.

Jedną z coraz bardziej popularnych i poszukiwanych ostatnio przez pracodawców umiejętności jest „zarządzanie kompetencjami”, które ma na celu wykorzystanie jakości kapitału ludzkiego oraz jego rozwoju. Coraz częściej kadra zarządzająca dostrzega wagę kompetencji pracowniczych. Stąd też organizacje poszukują osób, które będą potrafiły poznać kluczowe kompetencje swoich podwładnych oraz będą potrafiły odpowiednio kierować nimi wśród zespołu podległych pracowników<sup>3</sup>.

Inną pożądaną przez kadre zarządzającą kompetencją jest „zarządzanie informacją”. Kluczowy tutaj staje się aspekt dysponowania konkretnymi informacjami we właściwym czasie oraz umiejętności osoby zarządzającej, polegające na ich wykorzystaniu, przetworzeniu, gromadzeniu itp. Jest to jeden z głównych czynników stanowiących o konkurencyjności firmy na rynku, ponieważ przynosi on przewagę oraz zysk przedsiębiorstwu wyrażający się na przykład w obniżeniu kosztów czy też wzroście sprzedaży<sup>4</sup>.

Charakterystyczne wśród osób na stanowiskach kierowniczych jest łączenie wielu kompetencji naraz oraz biegła umiejętność myślenia tzw. przyszłościowego oraz strategicznego. Wyraża się ona w patrzeniu na rzeczywistość pod kątem tego, jakie zjawiska mogą nastąpić w określonym czasie. A co za tym idzie, reagowanie adekwatnie do sytuacji pozwalające na podjęcie z wyprzedzeniem stosownych działań zapobiegawczych w celu zachowania jak najlep-

---

<sup>3</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>4</sup> J. Fraś, *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, nr 21, s. 30.

szej pozycji na rynku. W dzisiejszym biznesie oraz postępującym tempie zmian jest to kompetencja wręcz niezbędna wśród kadry zarządzającej.

Wielu autorów publikacji w ostatnich latach zwracało uwagę na fakt, iż kobiety ze względu na uprzedzenia oraz obawy pracodawców przed zatrudnieniem kobiet na wyższe stanowiska kierownicze (zwłaszcza kobiet w okresie prokreacyjnym), 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, wyrażających się na przykład w podjęciu drugiego kierunku studiów, ukończeniu specjalistycznych szkoleń czy dodatkowych kursów.

Ta tendencja często jednak zmienia się wraz z biegiem czasu, nawet jeśli wielu kobietom uda się dostać na wysoki szczebel zarządzania i już dłuższy okres pełnią wysokie stanowisko kierownicze. W pewnym momencie nadchodzi czas, kiedy kobiety zaczynają doceniać również inne sfery życia, a praca przestaje być dla nich zajęciem najważniejszym i pierwszoplanowym. Wskazują na to badania chociażby autorstwa Teresy Kupczyk, która w swojej pracy pt.: *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów* pisze tak: „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>5</sup>.

Obecnie wciąż można zaobserwować zjawisko stałej „presji” podnoszenia swoich kwalifikacji oraz kompetencji przez kobiety, które w sytuacji zatrudnienia i rywalizacji o objęcie wyższego, odpowiedzialnego 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.

Inną grupą czynników, przez pryzmat których oceniane i postrzegane są kobiety-menedżer, to czynniki tzw. tożsamościowe, osobowościowe, związane

---

<sup>5</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław 2009, s. 51.

często z wymiarem emocjonalnym człowieka. Kompetencje tego rodzaju 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, autora książki *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, dobry menedżer to taki, który potrafi zbudować swego rodzaju „kapitał emocjonalny”, który charakteryzuje cały zespół. To dzięki niemu zespół potrafi przetrwać kryzysy. Kapitał ten według autora jest swoistym spoiwem łączącym cały zespół i jednocześnie chroniącym go przed rozpadem, a lider, który potrafi ten kapitał zaszcześcić w swojej drużynie, może poszczycić się umiejętnościami, takimi jak:

- umiejętność wzajemnej życzliwości, zaufania i pomocy;
- umiejętność pracy zespołowej;
- umiejętność zarządzania emocjami (zarówno swoimi, jak i pracowników);
- umiejętność stworzenia oraz podtrzymania więzi emocjonalnej wśród zespołu podległych pracowników<sup>6</sup>.

Autor zwraca jeszcze uwagę (oprócz „inteligencji emocjonalnej jednostki”), na istnienie również innego zjawiska, jakim jest „grupowy iloraz inteligencji”, który jest połączeniem wiedzy fachowej, specjalistycznej każdego członka załogi oraz inteligencji emocjonalnej i może być postrzegany w kategorii: „sumy największych talentów poszczególnych członków zespołu, wykorzystywanych w całej pełni”<sup>7</sup>. Jest to koncepcja, na którą się powołuje w swojej pracy, a która została zapoczątkowana już w 1988 r. przez dwoje innych badaczy: Wendy M. Williams i Roberta J. Sternberga.

Dobry lider posiada również takie cechy tożsamości jak: otwartość w relacjach, zaangażowanie w działania, empatia, wiara we własne siły i możliwości oraz wiara w zespół. Potrafi „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 podsta-

---

<sup>6</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

<sup>7</sup> W.M. Williams, R.J. Sternberg, *Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others*, *Intelligence* 12, 1988.

wę 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 większy nacisk kładziony jest nie tyle na sam stan posiadanej wiedzy, co 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 zaprezentowanych w tym miejscu kompetencji można odnieść do kobiet, ponieważ (na co wskazuje wiele badań, choćby te autorstwa D. Golemana) 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.

Nie sposób pominąć również aspektu biologicznego z punktu widzenia percepcji społecznej kobiet ubiegających się o stanowiska kierownicze. Do elementów biologicznych zaliczyć można np. 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.

Głównym czynnikiem biologicznym – w okresie kiedy niemal we wszystkich obszarach życia ostatnio silnie akcentowane jest pojęcie „gender” i „gender studies” – to bez wątpienia płeć.

Analizując styl zarządzania kobiet, oparty 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>8</sup>.

Dlatego obecnie istniejące warunki, jakie dokonują się na rynkach, są sprzyjające kobietom. W obrębie tej tematyki na pewno niezbędne stają się dalsze badania na temat sytuacji kobiet oraz wykorzystania tkwiącego w nich potencjału i talentu menedżerskiego.

Wpływ na percepcję kobiet przez pracodawców mają również czynniki ekonomiczne związane z zajmowaną pozycją społeczną oraz statusem. Oddziałuje to również na wizerunek zewnętrzny 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

---

<sup>8</sup> H. Fisher, *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 50-51.



postrzegani w odpowiedni sposób, a więc i sytuowani w konkretnym miejscu drabiny społecznej<sup>9</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 aspekt mający wpływ na postrzeganie przez kadre zarządzającą.

Wiele portali i blogów internetowych o modowej tematyce obfituje w materiały, które nie kryją tego, że znane metki i logo budzą respekt u przełożonych. Wpływają one zatem na percepcję. Pomagają w odbiorze konkretnej jednostki jako profesjonalnej kandydatki już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej dzięki wywarciu pożądanego pierwszego wrażenia, a zatem mają istotny wpływ na aspekt zawodowy. W wielu przypadkach ułatwiają zdobycie pracy, awansu lub pomagają w uzyskaniu podwyżki<sup>10</sup>.

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

Dokonując charakterystyki elementów odpowiedzialnych za percepcję kobiet-menedżer, nie można zapomnieć również o czynnikach rodzinnych. Choć dziś już coraz rzadziej kobiety podczas rozmowy o pracę są pytane o plany rodzinne, nie znaczy to, że aspekt życia rodzinnego nie ma znaczenia dla kadry zarządzającej, która zatrudnia młode kobiety. Sfera rodzinna nadal dla pracodawców jest istotnym elementem w postrzeganiu pracownika. Nierzadko praca staje się również powodem, dla którego kobiety na stanowiskach kierowniczych wciąż odkładają swoje plany macierzyńskie na później.

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 z pewnością dyspozycyjność oraz zaangażowanie.

Co ciekawe, jak zauważa Zygmunt Bauman, właśnie te czynniki, które przyczyniają się do osiągnięcia zawodowego sukcesu przez kobiety, stoją

---

<sup>9</sup> M. Foltyn, *Strój jako przejaw autokreacji współczesnej kobiety*, *Transformacje* 1-4 (72-75), 2012.

<sup>10</sup> Blogi modowe np.: [www.blog.ozonee.pl](http://www.blog.ozonee.pl); [www.fashionable.com.pl](http://www.fashionable.com.pl) (dostęp dnia 29.01.2016).

w sprzeczności z czynnikami odpowiedzialnymi za trwałość więzi międzyludzkich, a więc też rodzinnych<sup>11</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 paradoksów został zaprezentowany w publikacji Iwony Majewskiej-Opielka, która ukazuje, iż z jednej strony, jeśli kobieta pracuje i realizuje się zawodowo oraz spełnia swoje pasje i marzenia, ma 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 winy. Tym razem, że zaniedbuje siebie i swój własny rozwój<sup>12</sup>.

Grunt to znaleźć złoty środek oraz taki stan równowagi, który będzie pozwalał na połączenie i pełnienie przez kobiety biznesu obu ról społecznych bez wyrzutów sumienia, że zaniedbuje jedną z ważnych sfer swojego życia. Czy rodzinę, czy też swoje obowiązki służbowe.

Ostatnią grupą elementów, poprzez które postrzegane są kobiety-menedżer, są te, które są 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 po prostu chcą pracować i być spełnione. Nie MUSZĄ już zakładać biznesu, aby uniknąć bezrobocia bądź ominąć „szklany sufit”, co było jednym z głównych powodów zakładania przez kobiety własnych działalności wraz z początkiem okresu transformacji. 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 chętniej

---

<sup>11</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 51.

<sup>12</sup> I. Majewska-Opielka, *Sila kobiecości*, GWP, Sopot 2011.

zatrudniają kobiety, które chcą się realizować zawodowo, którym praca daje satysfakcję i którą wykonują chętnie.

#### 4. Podsumowanie

Coraz większe poparcie oraz akceptacja w stosunku do kobiet na najwyższych i najbardziej odpowiedzialnych stanowiskach sprawia, że same kobiety coraz 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, które posiadałyby odpowiednie wykształcenie oraz kwalifikacje do pełnienia roli kadry kierowniczej. Te braki są widoczne zwłaszcza wśród 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 zapełnić kobiety. Zwłaszcza, że są one coraz lepiej wykształcone. Zmianie – na ich korzyść – ulega 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 kadry zarządzającą poprzez pryzmat odpowiednich przesłanek, przemawiających na korzyść kobiet w organizacjach. A myślę, że omówionych przeze mnie elementów, 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 najbar-

dziej odpowiedzialne stanowiska oraz zarządzać w sposób równie dobry w jaki robią to mężczyźni.

## The woman-manager in the perception of the management company

### Summary

In recent years seen an increasing participation of women in public life. Not only in Poland but throughout the European Union. She stands today in the face of making a rapid change in all its areas. Therefore encounters a variety of different economic, social and cultural. One of the problems which should be paid attention today is the situation of women in organizations. Especially women in senior positions serving more responsible tasks. Despite the fact that their share is growing steadily, while it is still too low in relation to the expectations of both women themselves and society. Without a doubt, impact on this state of affairs is the way women are perceived by the management in enterprises. And often it is still based on the traditional perception of the role of women. In this paper the characteristics of the elements that significantly constitute the perception of women-manager.

## Die Frau-Manager in der Wahrnehmung der Verwaltungsgesellschaft

### Zusammenfassung

In den letzten Jahren eine zunehmende Beteiligung von Frauen im öffentlichen Leben noch nicht gesehen. Nicht nur in Polen, sondern in der gesamten Europäischen Union. Sie steht heute im Angesicht der Herstellung einer schnellen Änderung in allen Bereichen. Daher trifft auf eine Vielzahl von unterschiedlichen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen. Eines der Probleme, die heute darauf geachtet werden sollte, ist die Situation der Frauen in Organisationen. Vor allem Frauen in Führungspositionen mehr verantwortungsvolle Aufgaben dienen. Trotz der Tatsache, dass ihr Anteil wächst stetig, während es immer noch zu gering im Verhältnis zu den Erwartungen der Frauen selbst und der Gesellschaft ist. Ohne Zweifel Auswirkungen auf diesen Stand der Dinge ist die Art, wie Frauen durch das Management in den Unternehmen wahrgenommen werden. Und oft ist es immer noch auf der Grundlage der traditionellen Wahrnehmung der Rolle von Frauen. In diesem Papier die Eigenschaften der Elemente, die erheblich die Wahrnehmung von Frauen-Manager darstellt.