

Wskazanie 2-12
07

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

NR 3 (746) MARZEC 2012

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF ENTERPRISE

W numerze m.in.:

- Entropia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw
Entropies of organizational structures of enterprises a cases' analysis
- Wirtualizacja organizacji w „chmurze” obliczeniowej
Virtualization of organization in Cloud computing
- Najnowsze instrumenty kształtowania wizerunku firmy w Internecie
The latest tools to form company's image in the Internet
- Strategiczne Zarządzanie Zasobami Innowacyjnymi
Strategic innovation resources management



Kulturowe i społeczne uwarunkowania nierówności płci w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Magdalena Gorzelany - Dziadkowiec
Julia Gorzelany - Plesńska

Wstęp

Problem uczestnictwa kobiet w zarządzaniu nie jest nowy, obecnie jednak nabiera nowych treści. Zachodzące w ostatnich czasie przemiany zarówno społeczne, ekonomiczne, jak i prawne stwarzają nowe możliwości do tego, aby zwiększyć udział kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Pomimo sprzyjających warunków dotyczących uczestnictwa kobiet w rynku pracy, statystyki i badania wykazują, że kobiety nie są tak licznie reprezentowane w zarządzaniu jak mężczyźni.

Poniżej otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa stało się turbulentne i szybko, zachodzące w nim zmiany wywierają bardzo duży wpływ na sferę zarządzania. Coraz trudniej zarządza się przedsiębiorstwem i dlatego wzrasta na znaczeniu czynnik ludzki i związana z nim wiedza. Przedsiębiorstwa, które chcą się rozwijać muszą być elastyczne i patrzeć na wszystko holistycznie. Obecnie dużo uwagi skupia się na różnorodności w zarządzaniu, która jest postrzegana jako dobra praktykę w miejscu pracy. Coraz większa liczba przedsiębiorstw wdraża zarządzanie różnorodnością, nie tylko z przyczyn etycznych czy prawnych, ale przede wszystkim dlatego, że pozwala ono uzyskać przewagę konkurencyjną. Do wybranych korzyści z wprowadzania różnorodności w miejscu pracy można zaliczyć: udoskonalenie rekrutacji, dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa i jego reputacji oraz większą innowacyjność.

Jak wiemy, o skuteczności i efektywności (czyli dwóch wielkościach świadczących o sprawności zarządzania) decydują umiejętności i kompetencje osób znajdujących się w organizacji. Badania wykazują, że kobiety posiadają duży potencjał, który mógłby być wykorzystany w rozwoju przedsiębiorstw, są również innowacyjne i przedsiębiorcze. Pomimo, iż przedsiębiorstwa mają świadomość korzyści, które wypływają z zatrudniania kobiet na stanowiskach kierowniczych, istnieje wiele czynników, które ten proces hamują. Z tego powodu celem niniejszej pracy stało się wskazanie czynników kulturowych i społecznych powodujących mniejszą reprezentację kobiet niż mężczyzn w sferze zarządzania przedsiębiorstwem. Uwaga w dużym stopniu zostanie skupiona na stereotypach, które wynikają z kultury i wywierają znaczący wpływ na życie społeczno-gospodarcze.

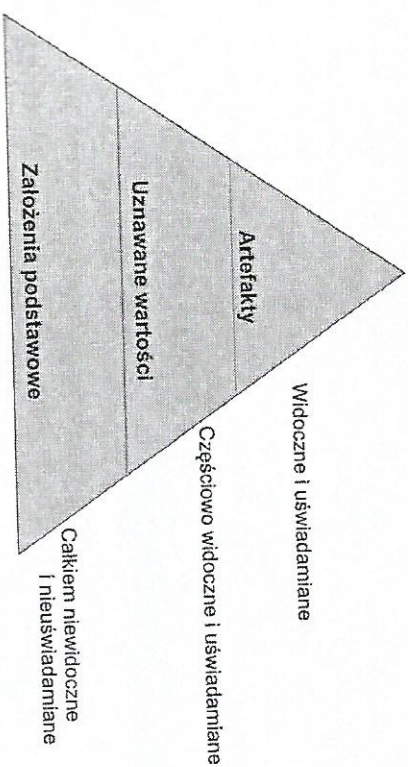
Kultura i jej wpływ na role pełnione przez mężczyzn i kobiety w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Nie istnieje ani w literaturze, ani w praktyce jeden uniwersalny sposób zarządzania sprawdzający się w każdym przedsiębiorstwie. Niemniej jednak, to, w jaki sposób menedżerowie podejmują decyzje, określają strategię, budują strukturę, czy motywy pracowników zależy w dużym stopniu od tego, z jakiej kultury się wywodzą. Kultura jest elementem dooczenia, który wpływa na preferencje i postawy pracowników oraz określa pracę.

Należy jednak pamiętać, że kultura nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji. Upodobania one nie ujednolica zachowania organizacyjne niepowtarzalnych jednostek¹. Jak już wspomnieliśmy, kultura jest istotnym elementem, który wywiera bardzo duży wpływ na decyzje, jakie podejmujemy w codziennym życiu. Jest ona z jednej strony „narzędziem do rozwiązywania problemów”, a z drugiej jest „wszystkim, co myślimy, robimy i mamy”².

W literaturze często przywoływany jest model E. Scheina (rys. 1). Autor wskazuje trzy poziomy kultury: podstawowe założenia, uznawane wartości oraz artefakty. Przygotowane one górze lodową, na której powierzchni ujawniają się artefakty, tuż pod wodą znajdują uznawane wartości a najgłębiej umiejscowione są podstawowe założenia.

Rysunek 1. Model E. Scheina



Źródło: Kublik K., Zarządzanie kulturą organizacyjną, [w:] Kardas J. S., Wójcik-Augustyński M., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2008, s. 316.

Artefakty są to sztuczne twory danej kultury, są tym co się widzi, słyszy i czuje. Do nich należą artefakty językowe (język, opowiadania, mity), behawioralne (zwyczaje,

1 Kozłowski A. K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2000, s. 595.

2 ...

zachowań, ceremonie, rytuały) oraz fizyczne (technologie, organizacja biura, sposoby przygotowania dokumentów, logo etc.).

Wniewidocznym elementem kultury są uznawane wartości, które są tym, co warto robić i co wysoko oceniamy. Wartości powodują, że pewne rzeczy wykonujemy, albo kształtują się normy, a więc konkretne zalecenia, nakazy czy zakazy. Uznawane wartości i normy tworzą filozofię przedsiębiorstwa.

Całkiem niewidoczne i nieuświadomione są podstawowe założenia. Jest ich w przedsiębiorstwie najwięcej i dotyczą rodzaju powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, zachowań, reguł, natury człowieka, sposobu działania oraz wzajemnych więzi z innymi pracownikami.

Reasumując można stwierdzić, że kultura to zbiór podstawowych wartości i norm postępowania, dominujący w danej organizacji, podbudowany założeniami i przejawiający się poprzez artefakty. W literaturze można odnaleźć wiele typologii kultury, ale dla celów niniejszej pracy wykorzystana zostanie koncepcja G. Hofstede, który stwierdził, że kultura jest zawsze zjawiskiem społecznym, ponieważ jest przynajmniej do pewnego stopnia wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Kultury się uczymy, nie otrzymujemy jej w spadku. Jej źródłem jest środowisko, a nie geny³. Autor w swoich dalszych rozważaniach klasyfikuje wymiary (aspekty) kultury, nazywając je następująco⁴:

- dystans władzy (od małego do dużego)
- kolektywizm i indywidualizm
- kobiecość i męskość
- unikanie niepewności (od słabego do silnego).

Dla celów niniejszego opracowania warto bliżej przyjrzeć się wymiarowi męskość – kobiecość. Badania wykazują, że istnieje wiele różnic w zachowaniach mężczyzn i kobiet jako kierowników. W odmienny sposób kierują zespołami i zarządzają przedsiębiorstwami. Nie dokonuje się oceny, który sposób jest skuteczniejszy, stwierdza się tylko, że występują różnice w tych dwóch typach kultur. Kultura męska uchodzi za agresywną, silną, często nazywana jest kulturą dominacji. Gdy w organizacji występuje ten typ kultury, to w przedsiębiorstwie występuje nastawienie na wykonanie zadania, a nie na zaspokajanie potrzeb pracowników. Często również występuje agresywna postawa w walce z konkurencją. Najbardziej cenione są współzawodnicтво, walka i rywalizacja. Kultura kobieca jest natomiast przyjazna, wspierająca, opiekuńcza i intuicyjna. Wspiera nawet tych pracowników, których kompetencje nie są odpowiednie. Takie zachowania rodzą wysoką lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, w którym się znajdują.

Podział na „męskość” i „kobiecość” jest różnicowany zarówno w społeczeństwach tradycyjnych, jak i nowoczesnych. I tak od mężczyzn oczekuje się osiągnięć poza domem – w społeczeństwach tradycyjnych to polowanie i walka, we współczesnych są to osiągnięcia natury ekonomicznej. Ogólnie mężczyźni powinni być asertywni, nastawieni na

współzawodnictwo i twardzi. Od kobiet oczekuje się, że zajmą się domem, dziećmi i stosunkami międzyлюдzkimi, będą troskliwe i czułe.

Opisywany wymiar ma nie tylko charakter społeczny, ale również emocjonalny i w takim ujęciu „męskość” to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są jasno określone, w związku z powyższym od mężczyzn oczekuje się asertywności i nakierowania na sukces materialny, od kobiet natomiast skromności. „Kobiecość” w tym ujęciu charakteryzuje społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się czułości, skromności i troski o jakość życia⁵.

Uwagę na problematykę płci zwrócił również uwagę P. Bourdieu, który w swoich rozważaniach zwraca uwagę, iż mężczyźni w przeciwieństwie do kobiet są społecznie przysposobieni do tego, żeby dać się porwać – zupełnie jak dzieci – społecznym grom. Kobiety są natomiast uprzywilejowane negatywnie ponieważ nie dają się ani bezpośrednio wciągać, ani nawet zwięść grom o władzę. Jedynie mogą one dostrzec ich próżność śledząc z rozbawieniem rozpaczliwe wysiłki mężczyzn – dzieci, chcących udowodnić, że są mężczyźnami, jak i również ich dziecięcą rozpacz w przypadku niepowodzeń. Tak więc kobiety wolą zachować dystans obserwatora, oglądając burzę z bezpiecznego brzegu.

Autor zwraca również uwagę na fakt, że od kobiet oczekuje się, aby były uśmiechnięte, podleżne, ważne i dyskretne. Dostęp do pozycji, które są związane z władzą lokuje kobietę na drodze gdzie musi dokonać ona wyboru. Pierwsze spojrzenie, które określa, że kobiety zachowują się tak jak mężczyźni, takie zachowanie naraża ich na utratę „kobiecości”. Natomiast z drugiej strony, gdy zachowują się „kobieco” wywołują wrażenie bycia nie na miejscu, czy niezdolności do sprawowania władzy. Według P. Bourdieu mężczyznom przypisana jest pozycja dominującego opiekuna, który osłania, nadzoruje, patrzy z góry. Autor wśród różnic pomiędzy płciami dostrega również odmienny sposób wypowiedzania się kobiet i mężczyzn. Mężczyzna wyrażając swój pogląd czyti to w sposób bezwarunkowy, kobiet i mężczyzn. Mężczyzna wyrażając swój pogląd czyti to w sposób bezwarunkowy, zdecydowany, ojcowskie „nie” nie musi być wypowiedziane, ani uzasadnione („będź rozsądny”, „zrozumiesz to później”) a istota rozumna nie ma innego wyboru jak ugiąć się przed siłą rzeczy⁶.

Rozważając wymiar kultury męskość-kobiecość warto zwrócić uwagę jeszcze na dwa fakty pierwsi związany jest z pełnieniem określonych funkcji (zawodów), a drugi to czynnik motywujące do pracy mężczyzn i kobiety. W zawody, czy funkcje związane z władzą wpisane są określone umiejętności. Z tego właśnie powodu bardzo wiele zajęć postzeganych jest jako niedostępne dla kobiet, gdyż są „skrojone” na męską miarę. Chcąc zatem zdobyć i utrzymać określone stanowisko (pozycje) kobieta powinna posiadać nie tylko kompetencje, ale też całokształt właściwości wroszonych do tego stanowiska przez mężczyznę – cechy psychiczne, sposób wypowiedzania się, czy takie predyspozycje jak: agresywność, pewność siebie, charyzma, dystans do roli, czyli to wszystko do czego są przysposobiani mężczyźni tylko dlatego, że są mężczyznami⁷. Kolejną kwestią jest

motywacja do pracy i tak badania wykazują, że mężczyźni poproszeni o określenie czynników najistotniejszych w pracy, nie sugerując się warunkami obecnymi jakie mają w pracy wymieniają: zarobki (możliwość osiągnięcia wysokich zarobków), uznanie (zdobywanie niezależnego uznania za dobrze wykonaną pracę), awans (możliwość awansu na wyższe stanowiska) oraz wyzwanie (motywująca i ambitna praca, dająca poczucie osobistej satysfakcji). Zapytane o to samo kobiety odpowiedziały: relacje z przełożonym (dobrze układające się stosunki z bezpośrednim przełożonym), współpraca (praca z ludźmi nastawionymi na współpracę), miejsce zamieszkania (praca dająca możliwości mieszkania w miejscu odpowiednim dla pracownika i jego rodziny) oraz gwarancja zatrudnienia (poczucie bezpieczeństwa związane ze stałym zatrudnieniem)⁸.

Reasumując można stwierdzić, że generalnie mamy dwa typy zachowań: męski, który oznacza agresywność, nastawienie na walkę i zdobywanie oraz kobiecy, który charakteryzuje opiekuńczość, współczucie i łagodność. Tym samym, można stwierdzić, że najważniejszym byłoby połączenie tych dwóch typów kultur, co mogłoby dać organizacji trwałą przewagę konkurencyjną. Dlatego warto zwiększać udział kobiet w zarządzaniu i wykorzystywać potencjał w nich tkwiący. Analizując czynniki decydujące o wyborze pracy można stwierdzić, że występują dwa odmienne podejścia do tego problemu. Mężczyźni bardziej patrzą na czynniki dające im satysfakcję, odnosząc to do koncepcji A. Masłowa (piramida potrzeb) dbając oni o to, aby zaspokojone były potrzeby wyższego rzędu takie jak samo powołanie, czy samorealizacji. Kobiety natomiast bardziej kierują się tym, aby była zaspokojona potrzeba bezpieczeństwa oraz przynależności. Na takie podejście mają wpływ społeczne role płci, które to również wpłynęły na ukształtowanie się stereotypów.

Płec jest jednym z sześciu podstawowych wymiarów różnorodności, na którą składają się wrodzone cechy ludzkie wywierające ogromny wpływ na życie jednostki. Pojawienie się problematyki związanej z zwiększeniem liczby kobiet na eksponowanych stanowiskach podjętowane było trzema przesłankami. Po pierwsze, naturalny styl pracy kobiet bardziej pasował do zmieniającego się obrazu poszczególnych zawodów i struktury przedsiębiorstw niż styl ich męskich odpowiedników. Po drugie, kobiety są w stanie zapewnić firmie konkurencyjną przewagę na rynku globalnym, przyczyniając się do lepszego zrozumienia płciowej złożoności rynku, na którym firma sprzedaje swoje produkty. Ostatnia, trzecia przesłanka, mówi, że wykształcone kobiety są bardzo cenne dla przedsiębiorstwa⁹. Niemniej jednak, pomimo występującej świadomości co do potencjału tkwiącego w kobietach, w praktyce istnieje wiele barier hamujących udział kobiet w zarządzaniu.

Dla celów niniejszej pracy uwaga zostanie skupiona na stereotypach, które wynikają bezpośrednio z kultury danego kraju. Obowiązujące normy, czy sposoby zachowań będą wpływały na to czy przedsiębiorstwa docenią różnorodność, czy też nie.

■ Stereotypy i ich wpływ na pozycje zawodowe zajmowane przez kobiety

W Polsce są zakorzenione i przyjęte od wielu lat pewne stereotypy kulturowe społeczne, które wpływają na to, że kobiety są odmiennie postrzegane niż mężczyźni na rynku pracy. Do stereotypów takich przykładowo należą:

- podział ról na typowo męski i kobiecy,
- kobieta nie powinna zarabiac więcej od mężczyzny,
- bycie bezrobotnym mężczyzną to wstyd,
- wykształcona córka to presja dla rodziny,
- nie akceptowanie pracy zawodowej kobiety przez partnera, kobieta powinna być „pomoctwem” mężczyzny,
- „szklany sufit”,
- „leпка podłoga”,
- „ruchome schody”.

Już od czasów starożytnych Greków ludzie badają zależności między pracą a rodziną. Jednak wraz z nadejściem rewolucji przemysłowej ostro zarysowało się rozgraniczenie między pracą i zajęciami niezarobkowymi. Pracę zaczęto utożsamiać z działalnością zarobkową, którą trudnili się przede wszystkim mężczyźni. Pracę i zajęcia niezarobkowe uważano za niezależne zjawiska, które w niewielkim stopniu albo wcale nie wpływają na siebie. Podziwianie tego rozgraniczenia było możliwe dzięki dominacji mężczyzn jako siły roboczej, podczas gdy żony pozostawały w domu, biorąc na siebie niezarobkowe obowiązki rodzinne: sprzątanie, pranie, gotowanie, organizowanie życia domowego, wychowywanie dzieci. Jednak w ciągu ostatnich trzydziestu lat „mit rozdzielnych światów” wychowywanie dzieci. Jednak w ciągu ostatnich trzydziestu lat „mit rozdzielnych światów” (pracy i zajęć niezarobkowych) został zakwestionowany. Jednym z najważniejszych katalizatorów owej zmiany jest wzrastająca liczba kobiet (zwłaszcza kobiet z małymi dziećmi) wkraczających w świat pracy. Kobiety te, usiłując pogodzić obowiązki zawodowe i rodzinne stwierdziły, że niemożliwe jest rozdzielanie tych dwóch sfer. Ponadto rosnąca liczba rodziców samotnie wychowujących dzieci, wzrastająca długość życia i potęgający się nacisk na niezależnienie ludzi starszych od opieki instytucji postawiły wielu ludzi w pozycji między młotem a kowadłem. Stają oni przed podwójnym wyzwaniem – muszą opiekować się zarówno swymi dziećmi, jak i rodzicami a jednocześnie dbać o karierę zawodową, często mając współmatronka, który przejąłby część ciężaru. Dodatkowo wzrastająca mobilność pracowników oznacza utratę oparcia w dwupokoleniowej (rodzice i dzieci) rodzinie. Oprócz tych społecznych i demograficznych przekształceń, zaszła także zmiana w sposobie, w jaki ludzie patrzą na pracę, oraz w wartości, jaką przywiązują do swojej pracy i rodziny. Rosną zainteresowanie jakością własnej pracy i życia rodzinnego, a także zdolnością do utrzymania rozsądnej równowagi między tymi dwoma sferami. Badania przeprowadzone przez czasopismo „Fortune” na grupie 500 menedżerów pokazują na przykład, że wzrasta liczba mężczyzn, którzy chcą spędzać więcej czasu z rodziną.¹⁰

Intuicyjnie skłaniamy się ku przekonaniu, że wielorakie role i obowiązki pracującą matek mogą prowadzić do stresu, a ostatecznie do pogorszenia się ich zdrc

W literaturze można często spotkać określenie „szklany sufit”. Pojęcie to oznacza niewidzialną barierę, która oddziela kobiety od najwyższych stanowisk, uniemożliwia im awans na sam szczyt¹³. Często w pojęciu „szklany sufit” określa się przeszkody, które napotykają kobiety pełniące funkcje kierownicze, inaczej mówiąc oznacza to widoczność awansu przy równoczesnej niemożności jego osiągnięcia¹⁴.

Oprócz pojęcia „szklanego sufitu” w literaturze przedmiotu spotkać można także inne, pokrewne terminy- takie jak: „szklane ściany”, „lepka podłoga”, czy też „szklane ruchome schody”. Określenie „szklane ściany” odnosi się do sytuacji, w której utrudniony jest awans z funkcji pomocniczej na stanowisko kierownicze, ponieważ pracownicy nie mają doświadczenia potrzebnego na wyższych stanowiskach menedżerskich. Pojęcie „lepkiej podłogi” odnosi się do zawodów o niskim statusie, w których nie ma większych możliwości awansu; osoby je wykonujące tkwią „przyklepione” na najniższym poziomie. Do zawodów tych można zaliczyć pracę urzędniczką, sekretarki, kosmetyczki, krawcowej czy pomocy domowej. „Szklane ruchome schody”, to z kolei termin odnoszący się do sytuacji uprzywilejowania mężczyzn w zawodach tradycyjnie uprawianych przez kobiety. Nawet w tych zawodach nie mają one ułatwionego dostępu do najwyższych stanowisk. Termin ten oznacza niewidzialną siłę wynoszącą mężczyzn na wyższe szczeble kariery i stanowiącą przeciwnieństwo „szklanego sufitu”, czyli niewidzialnej bariery zagradzającej kobietom drogę na szczyt.

■ Kobieta menedżer – wyniki badań

Dla zrealizowania celu badań dokonano analizy literatury, raportów oraz przeprowadzono badania wykorzystując kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta. Ww. kwestionariusz skierowano do kobiet zajmujących różne stanowiska kierownicze w badanych przedsiębiorstwach. Probę badawczą stanowiły 54 kobiety z powiatu krakowskiego oraz myślenickiego. Duży odsetek, bo aż 60% ogółu badanych kobiet stanowiły właścicielki bądź współwłaścicielki małych przedsiębiorstw. Niewielki procent, bo tylko 9% ogółu badanych to kierownicy średniego szczebla zajmujące takie stanowiska jak: kierownik ds. marketingu, ds. sprzedaży, ds. jakości. W badaniu nie udało się dotrzeć do kierowniczek najwyższego szczebla, gdyż w przedsiębiorstwach, do których próbowano dotrzeć prezesami byli panowie.

W kwestionariuszu pytania dotyczyły czynników, które mogą wpływać na nierówne traktowanie płci w zarządzaniu przedsiębiorstwem (w obszarze kulturowo – społecznym). W związku z powyższym uwaga głównie została skupiona na kulturze oraz stereotypach. Wyniki badań obrazowano w tabeli 1 (udzielane odpowiedzi wyrażone są w %).

■ Tabela 1. Czynniki w obszarze kulturowo – społecznym wpływające na udział kobiet w zarządzaniu

CZNNIK					
	1	2	3	4	5
Kultura występująca w danej organizacji	0	10	20	50	20
Przeszlagane wartości i normy	10	20	30	30	10
Zakorzenione stereotypy	0	0	20	40	40
Nieakceptowanie pracy zawodowej kobiety przez mężczyznę	20	30	20	20	10
Podział ról na typowo męskie i kobiece	0	10	30	40	20
Kobieta - pracownik gorszej kategorii,	0	10	20	40	20
Kobieta powinna w pierwszej kolejności zajmować się domem a potem karierą zawodową	0	20	20	40	20
Trudno jest pogodzić pracę zawodową z domową,	0	10	10	50	30
Gdy dochodzi do zwolnień to częściej zwalnia się kobiety niż mężczyznę	20	20	30	20	10
Kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni	0	0	10	20	70
Istnieją niewidzialne bariery awansu	10	20	30	30	10
Utrudniony awans ze stanowiska pomocniczego na kierownicze ze względu na brak doświadczenia	0	10	30	30	30
Kobiety pracują w zawodach o niskim statusie i nie mają możliwości awansu	0	10	20	40	30
Mężczyźni są uprzywilejowani w awansie	0	10	20	40	30

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zawarte w tabeli 1 można zauważyć, że do czynników najczęściej wskazywanych przez respondentki, jako te, które hamują ich awans zawodowy należą trudność pogodzenia pracy zawodowej z domową. Aż 50% badanych kobiet uznało, że czynnik ten wpływa w dużym stopniu na hamowanie awansu kobiet oraz 30% respondentek wskazało, że wpływa on w bardzo dużym stopniu na ww. sytuację. Za taki stan rzeczy w może być odpowiedzialna polityka państwa. Przykładowo macierzyństwo, które okresowo dezaktywizuje zawodowo kobiety, zmniejsza ich szanse na piastowanie stanowisk kierowniczych. Problem ten mógłby zostać złagodzony poprzez wprowadzenie elastycznego czasu pracy i dzielenie obowiązków rodzinnych z partnerem (partnerski model rodziny). Niemniej jednak praktyka wykazuje, że od kierowniczków wymaga się dyspozycyjności. Z ww. problemem wiąże się kolejny - mianowicie, że kobieta w pierwszym rzędzie powinna zajmować się domem a potem karierą zawodową (40% uznało, że czynnik ten wpływa w dużym stopniu, a 20% że w bardzo dużym stopniu na awans kobiet).

Kolejną kwestią, jaką dostrzegają kobiety to mniejsze zarobki (70% kobiet określił czynnik ten, jako wpływający w bardzo dużym stopniu na awans, 20% jako wpływający w dużym stopniu, tylko 10% uznało ten czynnik, jako obojętny natomiast żadna badana kobieta nie uznała go, jako niemającego znaczenia). Po dokonaniu analizy danych zawartych w roczniku statystycznym, zauważyć można, że kobiety w aspekcie wynagrodzenia są dyskryminowane. I tak w roku 2008 r. przeciętne wynagrodzenie brutto wyniosło 3.232 z

¹³ Barnnon L., *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 395.

¹⁴ Strykowska M., *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety menedżerskich*, [w:] Miluska J., Pakszys E., *Humanistyka i pięć. Studia kobiece z psychologii*, filozofii i kultury, Poznań 1995, s. 49.

przy czym mężczyźni zarabiali średnio 3.557 zł, a kobiety 2.893 zł. Tym samym podkreślić należy, że zarobki mężczyzn były o 10% wyższe od przeciętnego średniego wynagrodzenia, a zarobki kobiet były o około 20% od niego niższe. Mniejsze zarobki kobiet można tłumaczyć faktem, iż w praktyce mężczyźni bardziej sprawdzają się w zarządzaniu oraz są bardziej dyspozycyjni, nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans¹⁵ i to powoduje, że bardziej się ich ceni. Również na niższe zarobki kobiet w porównaniu z mężczyznami do niedawna wpływało wykształcenie. Kobiety przez długi okres czasu były pracownikami gorzej wykształconymi i o niższych kwalifikacjach niż pięć męska. Obecnie jednak tak nie jest, bowiem kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn. Fakt ten potwierdzają dane statystyczne (58, 2% ogółu kończących studia to kobiety, z czego 56,7% kończy studia stacjonarne, a 59,7% niestacjonarne).

Ponadto w przeprowadzonych badaniach respondenci wskazywali, że duży wpływ na awans kobiet na stanowiska kierownicze wywiera kultura organizacyjna występująca w danej organizacji (zakorzenione stereotypy, podział ról na typowo męskie i kobiece, kobiety pracują w zawodach o niskim statusie i nie mają możliwości awansu, uprzywilejowanie mężczyzn). Respondenci uznali, że nie mają wpływu na karierę zawodową takie czynniki jak: przestrzegane wartości i normy, nieakceptowanie pracy zawodowej kobiety przez mężczyznę, częstsze zwalnianie kobiet, utrudniony awans ze stanowiska pomocniczego na kierownicze ze względu na brak doświadczenia.

Jak już wcześniej wspomniano blisko 60% badanych kobiet to właścicielki i współwłaścicielki przedsiębiorstw. Może to świadczyć o tym, że posiadają one cechy przedsiębiorcze (kreatywność i innowacyjność). W wywiadach respondenci stwierdzali, że rola właścicielki spełnia ich oczekiwania, ponieważ mogą się wyrazić pomysłowością. Ponadto zatrudniają ludzi i nimi kierują, co daje im satysfakcję. Podkreślić w tym miejscu należy, że kobiety najbardziej cenią sobie jednak elastyczny czas pracy, który to w dużym stopniu motywuje je do prowadzenia własnego biznesu.

W kolejnej części badania zapytano respondenci, czy znane są im takie pojęcia jak: „szklany sufit”, „lepka podłoga”, „ruchome schody” i „szklane ściany”. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.

■ Tabela 2. Znajomość przez kobiety często spotykanych w literaturze stwierdzeń

	POJĘCIE				
	1	2	3	4	5
Szklany sufit	10	10	15	45	20
Lepka podłoga	40	50	10	0	0
Ruchome schody	20	20	40	10	10
Szklane ściany					
Źródło: opracowanie własne	60	40	0	0	0

Analizując dane zawarte w tabeli 2 można stwierdzić, że o ile pojęcie „szklanego sufitu” jest znane badanym kobietą, o tyle nie posiadają wiedzy na temat pozostałych zagadnień.

Reasumując stwierdzić można, że w obszarze kulturowo- społecznych uwarunkowań nierówności płci w zarządzaniu przedsiębiorstwem istnieje duża liczba stereotypów hamująca awans kobiet. Pomimo, że zmieniają się przepisy prawne i zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze teoretycznie polepszają sytuację kobiet na rynku pracy, to praktyce widoczne są bariery wynikające ze stereotypów.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa opowiadają się różnorodnością w zarządzaniu, ale w praktyce jest to proces zachodzący bardzo powoli. Niemniej jednak pojawiają się przykłady organizacji, które wdrażają programy dobrej praktyk dot. równości szans w zarządzaniu. Przykładowo do takich programów należą „Accenture” – kobiece akcent skierowany do studentek oraz projekt „Pracujący rodzice” wdrażany w Microsoft¹⁶.

Pierwszy program składa się z cyklu wywiadów i warsztatów z zakresu konsultacji i umiejętności personalnych. Zainicjowany został na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w 2008 roku. Do głównych celów ww. projektu należy motywowanie o wyposażeń kobiet w dodatkowe umiejętności i kompetencje. Korzyści płynące z tego programu to: wyrównanie szans zawodowych studentek oraz wskazanie korzyści, jakie płyną z zatrudniania kobiet.

Bardzo ciekawy jest program drugi – Pracujący rodzic – wdrożony w polskim oddziale Microsoft w grudniu 2007 roku. Celem programu było wsparcie pracowników w godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. W ramach tego programu oferowane elastyczne formy czasu pracy dla rodziców dzieci do 14 roku życia oraz kobiet w ciąży. Początkowo był kierowany do pracujących mam, potem również do ojców, zmieniono nazwę z pracująca mama na pracujący rodzic. Omawiany program wykreśla poza określenie polskim prawem pracy obowiązki pracodawcy w zakresie kobiet w ciąży, osób na urlopie macierzyńskim i wychowawczym oraz rodziców opiekujących się dzieckiem. W programie tym dla kobiet w ciąży i opiekunów dzieci stosuje się takie instrumenty jak: indywidualny czas pracy, wykonanie części pracy w domu, obniżenie dziennego wymiaru pracy do 6 godzin oraz zmniejszenie zakresu obowiązków. W czasie przebywania na urlopie opiekująca dzieckiem ma możliwość pełnego korzystania z telefonu, samochodu, laptopa, czy dostępu do sieci firmowej. Korzyści jakie płyną z tego programu to uświadomienie, że działania rzecz ułatwienia godzenia życia zawodowego z prywatnym przyczyniają się do zwiększenia zatrudnienia kobiet w firmie (obecnie do 25%), jak również do zwiększania udziału kobiet w stanowiskach kierowniczych (obecnie 20%) oraz podnosi średnią wiek w firmie (obecnie lata), a tym samym zwiększa efektywność pracy i innowacyjność¹⁷.

■ Zakończenie

Od dawna na gruncie antropologii, socjologii i psychologii społecznej trwają spory o w jakim stopniu jesteśmy - jako istoty ludzkie – determinowani czynnikami genetycznymi,

¹⁶ Gryszko M., Lisowska E., Zarządzanie różnorodnością w Polsce, Raport- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009.