

Ewa Lisowska

Style zarządzania polskich kobiet menedżerów : (w świetle wyników badania ankietowego)

International Journal of Management and Economics 8, 92-112

2000

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Lisowska

Institut Marketingu Międzynarodowego

STYLE ZARZĄDZANIA POLSKICH KOBIET MENEDŻERÓW (w świetle wyników badania ankietowego)

Wstęp i metodologia

Jakie są polskie kobiety na stanowiskach menedżerskich? Jakimi firmami kierują i w jaki sposób? Czy wnoszą coś nowego do procesu zarządzania, czy też naśladowują mężczyzn? Czy są autorytarne, czy też nie? Jakie mają potrzeby w zakresie szkoleń?

Chęć uzyskania odpowiedzi na te pytania spowodowała podjęcie badania ankietowego wśród kobiet zajmujących kierownicze stanowiska w różnych przedsiębiorstwach. Jak dotychczas nie prowadzono w Polsce badań mających na celu szerszą charakterystykę kobiet menedżerek czy stylów ich zarządzania, a nieliczne są także polskie badania nad menedżerami w ogóle. Literatura o kierowaniu i kadrze menedżerskiej, jak również dotychczasowe badania [Gładys-Jakóbiak, 1992] i źródła informacji [Wielki boss, 1999], odnoszą się na ogół do mężczyzn na kierowniczych stanowiskach, bo to przede wszystkim oni takie stanowiska zajmują.¹

Dane GUS pokazują, że kobiety stanowią w Polsce ok. 30% ogółu wyższych urzędników i kierowników (wraz z przedsiębiorczyniami i głównymi księgowymi). W liczbach bezwzględnych jest ich ok. 300 tys. na takich stanowiskach [Aktywność, 1999]. Można się spodziewać, że w najbliższych latach liczba ta będzie rosła, bo coraz więcej kobiet jest zainteresowanych założeniem własnej firmy lub objęciem kierowniczego stanowiska, co wiąże się zarówno ze wzrostem liczby kobiet lepiej wykształconych, jak i ze zmianami społecznymi w zakresie postrzegania ról kobiecych i męskich. Rośnie w Polsce przyzwolenie społeczne na robienie kariery zawodowej przez kobiety oraz poparcie dla pracy na własny rachunek. Badania I. Reszke z 1998 r. wskazują, że zamiar założenia własnej firmy przez córkę poparłoby 50% rodziców, a przez syna – 57% [Reszke, 1998, s. 69].

Stąd też zasadne wydaje się przeprowadzenie naukowej analizy sprawowania przez kobiety funkcji kierowniczych na różnych poziomach i w różnych przedsiębiorstwach, zarówno państwowych jak i prywatnych, oraz wskazanie na charakterystyczne cechy menedżerek, na drogi ich kariery zawodowej, style zarządzania i potrzeby, by tym samym dostarczyć dodatkowych argumentów za tym, że kobiety dobrze wpisują się w rolę kierowników oraz że są wręcz požądane we współczesnym menedżmencie.

Badaniem, którego wyniki są tu prezentowane, objęto ok. 20 tys. kobiet zajmujących stanowiska kierownicze, od samodzielnej księgowej do prezesa i dyrektora generalnego. Na użytek badania wybrano wszystkie te kobiety, które zajmowały kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach zatrudniających 5 lub więcej osób.² Jako narzędzie badawcze zastosowano ankietę pocztową. Została ona rozesłana do kobiet na początku stycznia 2000 r. Na ankietę odpowiedziały 1892 kobiety, co stanowi blisko 9% ogółu objętych badaniem.³ Jest to wynik, który można uznać za zadowalający, jeśli wziąć pod uwagę sposób realizacji badania oraz to, że badaną zbiorowość stanowiły „trudne” respondentki – osoby, które cenią sobie swój czas. Ale jednocześnie wynik ten świadczy o wysokiej autoselekcji kobiet, które zechciały odpowiedzieć na pytania ankiety. Na podstawie dostępnych danych trudno dokładnie określić, jak ta autoselekcja się dokonała. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w badaniu metodą pocztową respondenci dobierają się sami i przy pomocy ankiet samozwrotnych tylko wyjątkowo uzyskuje się statystycznie reprezentatywną próbę populacji, na którą chce się rozszerzyć wnioski z badania [Lutyński, 1968]. Jeśli porównać uzyskane dane z dostępnymi statystykami Głównego Urzędu Statystycznego z 1999 r. okazuje się, że rezultaty badania są zbliżone do struktur krajowych w następujących zakresach:

- Branży zatrudnienia. Według danych GUS kobiet kierowników jest stosunkowo najwięcej w dwóch branżach – handlu i naprawach oraz działalności produkcyjnej, a następnie w oświacie i administracji publicznej. W naszym badaniu wyraźnie mniej było menedżerek reprezentujących zarówno edukację, jak i administrację publiczną, za to więcej z branży budowlanej i pośrednictwa finansowego.

- Struktury wieku menedżerek (w naszym badaniu znalazło się nieznacznie mniej kobiet najmłodszych – do 34 lat).

- Sektora zatrudnienia. Według danych GUS większość menedżerek (62%) pracuje w sektorze prywatnym, na podobnie wysoki procent wskazują wyniki prezentowanego badania – 76%.

Tak więc menedżerki, które odpowiedziały na ankietę, reprezentują w większym stopniu, niż to wynika z danych GUS odnoszących się do ogółu kobiet na stanowiskach kierowniczych, sektor prywatny, a tym samym częściej branże, które

nie należą do sfeminizowanych. Pod względem struktury wieku badane menedżerki są podobne do ogółu menedżerek w Polsce.

Cele podjętego badania były następujące:

- wskazanie, że kobiety są obecne w zarządzaniu;
- rozpoznanie, jakie to są kobiety, jak dużymi zespołami kierują, w jakich dziedzinach zarządzania dominują;
- potwierdzenie występującej w literaturze tezy, że kobiety potrafią być dobrymi szefami;
- zweryfikowanie hipotezy, że kobiety wnoszą do zarządzania własne, a więc kobiece (czyli różne od męskich) cechy i umiejętności, o których coraz częściej się mówi się, że są przyszłością zarządzania.

Wyniki tego badania, jako prekursorskiego w Polsce, stanowiły ponadto materiał empiryczny do porównania polskich i amerykańskich menedżerek.⁴

Cechy demograficzno-społeczne kobiet menedżerek

Wiek. Wśród respondentek stosunkowo najmniejszy był udział kobiet najmłodszych, czyli w wieku do 35 lat – stanowiły 16% a kobiety w wieku do 39 lat – 25%. Mediana wieku wynosiła 46 lat, czyli połowa respondentek miała mniej niż 46 lat, a połowa więcej. W górnym kwartylu mieściło się 25% kobiet, które miały powyżej 51 lat. W Polsce jest wciąż jeszcze tak, że stanowiska kierownicze uzyskuje się na ogół po dłuższym stażu zawodowym (również statystyki GUS wskazują, że kierowniczkami to przeważnie kobiety po czterdziestce).

Stan cywilny. Zdecydowanie najwięcej menedżerek to kobiety zamężne (70%). Rozwiedzione lub wdowy stanowiły 16%, a panny – 13%. Uzyskane dane są zbliżone do struktury ogółu kobiet pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy (odpowiednio: 75%, 9% i 16% – [Aktywność, 1999]. Na pytanie, czy respondentka jest głównym żywicielem rodziny, 45% odpowiedziało, że tak. Były to przeważnie respondentki uzyskujące dochody wyższe od przeciętnej dla całej badanej zbiorowości. Wśród ogółu kobiet pracujących w Polsce w pełnym wymiarze odpowiedni odsetek wynosi 25%.

Liczba dzieci. Odsetek menedżerek, które nie miały w ogóle dzieci, wynosił 19%. Pozostałe miały przeważnie jedno (30%) lub dwoje dzieci (41%). Niemniej jednak warto podkreślić, że 10% spośród badanych miało troje lub więcej dzieci (w tym 6 respondentek – od pięciorga do siedmiorga). Wyniki te wskazują, że większość badanych menedżerek miała do czynienia z problemem łączenia ról zawodowych i rodzicielskich. Pod tym względem menedżerki nie różnią się od innych kobiet pracujących. Teza o tym, że stanowiska kierownicze obejmują na ogół kobiety niezamężne i nie mające dzieci, nie została potwierdzona w badaniu, tym bardziej że aż 58% kobiet miało dzieci pod opieką w trakcie jego przeprowadzania.

Poziom wykształcenia. Polskie menedżerki to na ogół kobiety bardzo dobrze wykształcone, to znaczy mające ukończone studia wyższe (71%), w tym dodatkowo studia podyplomowe, np. MBA lub doktorat (14%). Tak więc blisko 3/4 menedżerek miało co najmniej dyplom wyższej uczelni, pozostałe legitymowały się wykształceniem średnim zawodowym (13%) i pomaturalnym (11%). Do wyjątków (5%) należały kobiety z wykształceniem średnim ogólnym lub poniżej średniego.

Połowa spośród badanych zdobyła formalne wykształcenie w latach 80. i 90., a połowa w latach 70. lub wcześniej. Warto zauważyć, że 22% badanych ukończyło studia (lub szkołę) w latach 90., czyli w okresie dokonujących się w Polsce przemian gospodarczych, którym towarzyszyły zmiany programów nauczania, zwłaszcza w zakresie nauk ekonomicznych.

Zdecydowanie najwięcej badanych menedżerek miało ukończone studia ekonomiczne (44% ogółu), wyraźnie mniej studia politechniczne (14%) i prawnicze (4%). Wysokie są odsetki kobiet, które dokształcały się na różnego rodzaju kursach wybieranych i opłacanych przez zakład pracy – korzystało z takich kursów 51% respondentek – lub wybieranych i opłacanych przez same respondentki – 33%.

Miejsce zamieszkania. Zdecydowanie najwięcej respondentek mieszkało w miastach (92%), w tym w miastach największych, a więc liczących ponad 500 tys. mieszkańców mieszkało 34%. W pozostałych miastach po mniej więcej 20%, a na wsi – tylko 8%. Dane GUS wskazują, że 85% ogółu kierowniczek zamieszkuje w miastach.

Tabela 1. Badane menedżerki według cech demograficzno-społecznych

Wyszczególnienie	Liczba	Procent
Kobiety w wieku do 35 lat	302	16,2
Kobiety w wieku 45 lat i starsze	1073	57,5
Zamężne	1336	70,6
Mające dzieci pod opieką	1091	57,7
Główne żywicielki	852	45,0
Z wykształceniem wyższym	1351	71,8
Po studiach ekonomicznych	820	43,6
Zamieszkujące w miastach	1730	92,1

Źródło: Wyniki badania ankietowego pt. „Polskie menedżerki 2000” (to samo odnosi się do wszystkich pozostałych tablic i rysunków zamieszczonych w tym opracowaniu).

Pozycja zawodowa i uzyskiwane dochody

Staż pracy ogółem i na stanowisku kierowniczym. Nieco więcej niż połowa kobiet menedżerek miała staż pracy dłuższy niż 20 lat. Przeciętny okres zatrudnienia respondentek wynosił 22 lata. Tylko nieliczne miały doświadczenie zawodowe zdobyte za granicą (9,6%).

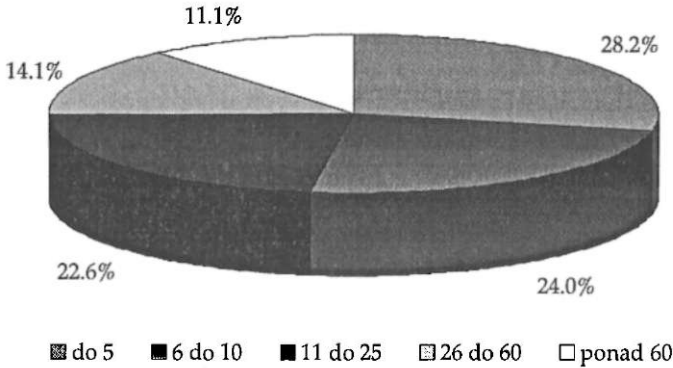
Jeśli chodzi o staż pracy na stanowiskach kierowniczych, to większość menedżerek miała za sobą ponad 10-letnie doświadczenie w kierowaniu. Blisko 1/5 stanowiły kobiety z krótkim, tzn. co najwyżej 5-letnim stażem na stanowisku kierowniczym. Jeśli chodzi o staż na obecnie zajmowanym stanowisku (w chwili badania), to na ogół nie przekraczał on 11 lat (tylko 11% respondentek piastowało obecne stanowisko przez dłuższy okres). O ile przeciętny staż na stanowiskach kierowniczych wynosił dla ogółu respondentek 13 lat, to staż na ostatnio zajmowanym stanowisku – 7 lat. Wynika z tego, że menedżerki, które odpowiedziały na ankietę, miały stosunkowo duże doświadczenie w zarządzaniu.

Wielkość zakładu i liczba podwładnych. Kobiety pracujące w zakładach małych, czyli zatrudniających do 50 pracowników, stanowiły 47%, w średniej wielkości przedsiębiorstwach (51–250 zatrudnionych) pracowało 33%, a w dużych (powyżej 250 pracowników) – 19%. Należy w tym miejscu przypomnieć, że do badania zostały wybrane kobiety z przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 5 osób. Trudno więc czynić porównania z danymi GUS, według których stosunkowo najwięcej menedżerek pracuje w przedsiębiorstwach małych (69%), w tym 35% w bardzo małych, czyli zatrudniających do 5 osób, i te są przeważnie właścicielkami firm. Liczba podwładnych kształtowała się jak na rysunku 1, a na jedną respondentkę średnio przypadało 31 podwładnych.

Wyniki badania potwierdzają, że podwładnymi kobiet są często kobiety: 25% respondentek miało wśród podwładnych same kobiety, a 35% – więcej niż połowę.

Szczebel zarządzania. Liczba szczebli zarządzania łączyła się z wielkością przedsiębiorstwa: im więcej zatrudnionych osób, tym więcej szczebli. Badane menedżerki pracowały na ogół w przedsiębiorstwach mających nie więcej niż trzy szczeble zarządzania (74%). Przeważnie lokowały się one na pierwszym (41%) lub drugim (44%) szczeblu.

Z wypowiedzi respondentek wynika, że na wyższych niż zajmowane przez nie szczeblach zarządzania zdecydowanie dominowali mężczyźni (wskazało tak 3/4 respondentek, które miały nad sobą wyższe szczeble), a także to, że nawet na równorzędnych i niższych szczeblach zarządzania więcej było mężczyzn. Trzeba podkreślić, że są przedsiębiorstwa, w których na wszystkich szczeblach jest więcej kobiet (por. tab. 2). Na podstawie uzyskanych informacji można wnioskować, że kobiety mają najmniejsze szanse na uzyskanie stanowiska wyższego szczebla w przedsiębiorstwach o większej liczbie szczebli, a tym samym dużych.



Rys. 1. Badane menedżerki według liczby podwładnych (w %)

Liczba szczebli zarządzania w firmie świadczy o stopniu jej zhierarchizowania, a ten o tradycyjności lub nowoczesności zarządzania. Otóż większość badanych kobiet była menedżerkami w przedsiębiorstwach mających 3 lub więcej szczebli zarządzania (66%), czyli raczej tradycyjnych, o rozbudowanej strukturze pionowej.

Tabela 2. Płeć menedżerów a szczebel zarządzania w stosunku do szczebla zajmowanego przez respondentkę (w %)

Wyszczególnienie	Wyższy szczebel (n=1045)	Równorzędny szczebel (n=1030)	Niższy szczebel (n=1732)
Więcej mężczyzn	75,0	48,4	47,7
Więcej kobiet	11,3	21,7	28,4
Tyle samo kobiet co mężczyzn	11,1	20,3	18,5
Inna odpowiedź	2,6	9,5	5,4

Stanowisko. Respondentki były na ogół zatrudnione jako wiceprezeski, wicedyrektorki (26%) i główne księgowo (24%). Prezeskami lub dyrektorkami generalnymi było 20% badanych. Na stanowisku dyrektora lub naczelnika było zatrudnionych 13%, a właścicielki lub współwłaścicielki firm stanowiły 11%. Oznacza to, że stosunkowo dużo, bo niemal połowa badanych kobiet zajmowała wyższe stanowiska menedżerskie.

Branża firmy i dział zarządzania. Branże, w których lokowały się przedsiębiorstwa zatrudniające badane menedżerki, cechowały się dużym zróżnicowaniem. Stosunkowo najczęściej były to firmy prowadzące działalność produkcyjną (33% ogółu), następnie związane z handlem i drobnymi naprawami (30%) oraz

świadczące różne inne usługi (18%), ale dalej firmy z branży budowlanej (13%) i pośrednictwa finansowego (10%).⁵ I chociaż blisko 1/3 respondentek pracowała w księgowości, to niemal tyle samo (27%) w finansach. W działach marketingowych lokowało się 15% respondentek, a w działach personalnych (kadrowych) – 13%. W administracji i w produkcji pracowało po 7% kobiet.⁶

Forma własności przedsiębiorstwa i rok założenia. Stosunkowo największą liczbę wśród badanych stanowiły przedsiębiorstwa prywatne polskich osób prawnych (30%), a następnie spółki z wyłącznym udziałem kapitału polskiego (29%). Firmy zagraniczne (prywatne lub spółki z kapitałem zagranicznym) stanowiły 16% a firmy państwowe – 12% (inne, którymi były na ogół różnego rodzaju spółdzielnie, w tym mieszkaniowe, stanowiły 12%).

Jeśli porównać uzyskane wyniki z danymi GUS, to widać, że w naszym badaniu rzadziej reprezentowane były firmy państwowe, w tym przede wszystkim te, które są sfeminizowane, a więc placówki oświatowe i ochrony zdrowia. Tak więc uzyskane wyniki w większym stopniu odnoszą się do zreformowanych przedsiębiorstw, a tym samym wskazują, że kobiety mają znaczący udział w procesach transformacyjnych, że dobrze sobie radzą w gospodarce rynkowej i w działach, nad którymi nie ma „parasola ochronnego państwa”.

Informacje dotyczące okresu powstania firmy wskazują, że większość stanowiły firmy założone w latach 90. (54%), czyli już w nowych warunkach polityczno-ekonomicznych. Znaczący udział (38%) miały firmy powstałe w okresie poprzedniego systemu, a 8% miało długą tradycję, z okresu sprzed II wojny światowej.

Czy firma ma konkurencję? Blisko 70% respondentek stwierdziło, że firmy, w których są zatrudnione, mają dużą konkurencję. Znaczy to, że osoby będące ich kierownikami muszą wykazywać dużą aktywność w kierunku pozyskiwania klientów. O umiarkowanej konkurencji powiedziało 26%, a o jej braku niecałe 5%. Wynika z tego, że także firmy państwowe muszą się dzisiaj liczyć z konkurencją na rynku (por. tab. 3).

Tabela 3. Forma własności firmy a konkurencja (w %)

Forma własności	Czy firma ma konkurencję?			Ogółem (n=100)
	tak, dużą	umiarkowaną	nie ma	
Państwowa	48,0	35,1	16,9	225
Spółka (kapitał polski)	71,7	25,2	3,1	540
Firma z kapitałem zagranicznym	69,6	28,7	1,7	296
Prywatna polska	71,4	26,1	2,5	552
Inna (np. spółdzielnia)	70,5	22,0	7,5	227
Ogółem	68,2	26,8	4,9	1840

Większość badanych firm (53%) to firmy rozwijające się, w tym 16% respondentek określiło swoje firmy jako rozwijające się dynamicznie. Na przejściowe kłopoty wskazało 15% respondentek, a 3% stwierdziło, że ich firmy mają poważne kłopoty (por. tab. 4). Te ostatnie dotyczyły najczęściej firm państwowych i prywatnych polskich, zatrudniających ponad 250 pracowników, założonych w okresie komunistycznym. Największym dynamizmem charakteryzowały się firmy zagraniczne oraz te, które powstały po 1989 r.

Tabela 4. Ocena stanu firmy a forma własności (w %)

Forma własności	Ocena stanu firmy						Ogółem (n=100)
	dynami- czny rozwój	rozwój	plano- wana stabilność	wymu- szona stabilność	przej- ściowe kłopoty	po- ważne kłopoty	
Państwowa	10,2	23,9	27,0	13,3	19,0	6,6	226
Spółka (kapitał polski)	14,7	35,6	15,1	14,7	16,0	3,7	536
Firma z kapitałem zagranicznym	33,7	43,9	7,5	6,1	7,1	1,7	294
Prywatna polska	13,6	42,0	14,9	13,1	15,6	0,9	551
Inna (spółdzielnia)	8,4	30,0	22,9	16,7	15,0	7,0	227
Ogółem	16,1	36,8	16,1	12,9	14,7	3,3	1834

Strona internetowa. O randze i pozycji firmy, o jej nowoczesnym podejściu do *public relations* i marketingu świadczy obecnie posiadanie strony w Internecie. Dostęp do Internetu jest łatwiejszy i tańszy w dużych miastach Polski.

Połowa spośród badanych przedsiębiorstw miała własną stronę w Internecie. Były wśród nich przeważnie firmy rozwijające się, firmy zagraniczne oraz firmy duże (zatrudniające więcej niż 250 pracowników) – por. tab. 5.

Jeśli chodzi o korzystanie w pracy z komputera, to 17% badanych odpowiedziało, że nie korzysta z niego. Wśród pozostałych 83% badanych zakres używania komputera jako narzędzia pracy był różny. Zdecydowanie najczęściej menedżerki korzystały z baz danych (75%), edytorów tekstu (71%), arkusza kalkulacyjnego (56%). Mniej menedżerek używało poczty elektronicznej (42%) i rzadziej wyszukiwało informacje w Internecie. Najmniej menedżerek (28%) używało komputera do prezentacji graficznych.

Tabela 5. Firmy posiadające stronę w Internecie

Wyszczególnienie	Liczba	Procent
Państwowe	106	46,7
Zagraniczne	218	73,6
Małe (do 50 osób)	368	42,0
Duże (ponad 250 osób)	263	75,6
W największych miastach	430	68,5
W najmniejszych miastach	147	36,4
Ogółem	955	51,2

Dochody i dodatkowe świadczenia uzyskiwane przez menedżerki. Miesięczne wynagrodzenie uzyskiwane przez 80% respondentek nie przekraczało 9 tys. zł. Respondentki zarabiające najmniej (do 3000 zł) stanowiły 24%, a zarabiające najwięcej (ponad 18 tys. zł) – 6%.

I chociaż przeciętnie rzecz biorąc menedżerki zarabiały ok. 6500 zł, czyli zdecydowanie więcej niż kobiety pracujące i mające wyższe wykształcenie (dane GUS wskazują, że wśród kobiet zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych zarabiające więcej niż 3000 zł stanowią mniej niż 5% [Knothe, Lisowska, 1999] to jednak wciąż mniej niż mężczyźni kierownicy (75% przeciętnego wynagrodzenia dla mężczyzn na stanowiskach kierowniczych [Knothe, Lisowska, 1999]).

Stosunkowo najwięcej zarabiały kobiety z doktoratem lub ukończonymi studiami podyplomowymi zatrudnione w firmach zagranicznych, w firmach o intensywnym rozwoju, mieszkające w największych miastach, plasujące się na pierwszym szczeblu zarządzania, zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach. Stosunkowo najmniej zarabiały główne lub samodzielne księgowy, kobiety zatrudnione w najmniejszych firmach, pracujące tygodniowo nie więcej niż 42 godziny, zatrudnione w firmach państwowych.

Poza pensją – miesięcznym wynagrodzeniem – coraz częstsze jest gratyfikowanie pracowników, w tym w szczególności menedżerów, innymi świadczeniami. W ankiecie zawarliśmy pytanie o pozapłacowe świadczenia, by po pierwsze zobaczyć, na jaką skalę są stosowane w różnych rodzajach przedsiębiorstw, a po drugie rozpoznać, które z nich są stosowane najczęściej. Uzyskane od menedżerek informacje wskazują, że 14% przedsiębiorstw nie oferowało swoim pracownikom żadnych dodatkowych świadczeń. Pozostałe oferowały najczęściej: bezpłatne szkolenia w kraju (korzystało z nich 56% respondentek), nagrody pieniężne (41%), udział w zysku firmy (37%), samochód służbowy (31%), usługi medyczne finansowane przez firmę (26%), fundusz reprezentacyjny (21%)⁷.

Tabela 6. Częstość korzystania z pozapłacowych świadczeń przez wybrane grupy respondentek (w %)

Rodzaj świadczenia	Wykształcenie		Zadowolenie z dochodów z pracy		Dochód miesięczny w zł	
	podyplomowe, doktorat	średnie	bardzo zadowolone	niezadowolone	do 3 tys	ponad 12 tys.
Darmowe szkolenia w kraju	64,9	56,3	58,5	44,9	49,3	52,5
Nagrody pieniężne	47,7	39,9	43,8	27,5	20,0	42,0
Udział w zysku firmy	31,8	39,0	42,8	17,4	32,1	35,5
Samochód służbowy	32,2	16,4	42,8	10,1	13,4	66,5
Usługi medyczne	34,7	23,9	31,6	20,3	19,2	47,5
Fundusz reprezentacyjny	20,9	11,3	27,7	13,0	11,8	37,0
Możliwość zakupu produktów firmy	11,3	14,1	13,6	14,5	14,5	13,5
Darmowe szkolenia za granicą	20,5	6,6	20,8	7,2	4,7	34,5
Wpłaty na fundusz emerytalny	13,4	9,9	17,0	15,9	10,1	17,0
Świadczenia dla rodziny	5,4	10,8	8,5	7,2	8,8	4,5
Korzystanie z ośrodka wczasowego firmy	7,5	9,4	7,6	10,1	8,5	6,0
Uprzywilejowane akcje firmy	7,9	2,3	7,4	1,4	2,5	10,5
Darmowe posiłki w pracy	4,6	3,8	5,5	2,9	4,4	12,0
Oplata składki w organizacji zawodowej	7,1	1,4	5,9	0,0	0,8	9,5
Wczasy zagraniczne	1,3	3,8	4,9	0,0	3,6	5,5
Mieszkanie służbowe	2,5	0,9	2,3	1,4	1,6	5,0
Inne	15,5	3,8	7,6	15,9	10,7	8,5
Ogółem (n=100)	239	213	528	69	365	200

Na podstawie odpowiedzi respondentek na pytanie o stopień ich zadowolenia z uzyskiwanych w pracy dochodów (w skali ocen szkolnych: 2 – najniższe, 5 – najwyższe) można wnioskować, że zadowolenie to kształtuje się na poziomie czwórki, czyli przeciętnie rzecz biorąc menedżerki były w mniejszym lub większym stopniu zadowolone ze swoich dochodów, a tym samym swojej pozycji w firmie. W grupie menedżerek niezadowolonych z uzyskiwanych dochodów były zarabiające stosunkowo najmniej (średnio 2305–3426 zł wobec 9842 zł w wypadku najbardziej zadowolonych) oraz takie, które rzadziej korzystały z pozapłacowych świadczeń.

W szczególności z darmowych szkoleń za granicą, z usług medycznych wykupionych przez zakład pracy, z samochodu służbowego, a także z darmowych posiłków oraz uprzywilejowanych akcji stosunkowo najczęściej korzystały menedżerki najwięcej zarabiające. Można więc powiedzieć, że w przedsiębiorstwach, w których oferuje się stosunkowo wysokie płace, bardziej rozwinięty jest również system dodatkowych świadczeń.

Drugi dochodzenia kobiet do stanowisk kierowniczych

W publikacjach ILO i w amerykańskiej literaturze traktującej o kobietach w zarządzaniu wyraźnie wskazuje się, że istnieją niewidzialne bariery awansu zawodowego kobiet (*glass ceiling* [Peters, 2000]). Bariery te powodują, że ogólnie mało kobiet jest na stanowiskach kierowniczych. Prawidłowością jest, że im wyższe stanowiska, tym stosunkowo mniej na nich kobiet, a więcej mężczyzn. Kobietom jest trudniej awansować, bo brakuje im poparcia ze strony osób będących już na wysokich stanowiskach, bo mało jest kobiet z doświadczeniem menedżerskim, spośród których można byłoby dokonywać wyboru [Lisowska, 1999].

W tej sytuacji zadaliśmy respondentkom szereg pytań, na których podstawie możemy wnioskować o tym, co im przede wszystkim pomogło dostać się na kierownicze stanowiska. Czynniki, które w znacznym stopniu przyczyniły się do awansu były:

- 1) dobra opinia, jaką respondentka cieszyła się w swoim środowisku zawodowym – 62%;
- 2) umiejętność komunikowania się, przekazywania informacji – 59%;
- 3) umiejętność współżycia z ludźmi – 58%;
- 4) wcześniejsze sukcesy zawodowe respondentki – 50%.

Mniejsze znaczenie miały, choć także były istotne: przygotowanie zawodowe uzyskane w procesie kształcenia lub w ramach kursów bądź samokształcenia, umiejętność wchodzenia w rolę szefa, umiejętność łączenia ról zawodowych i rodzinnych, zdolność do dokonywania zmian w życiu, postanowienie o osiągnięciu stanowiska kierowniczego.

Małe znaczenie miały: wsparcie ze strony rodziny, posiadanie mentora oraz znajomości (sieć kontaktów). Przeważnie bez znaczenia było wsparcie organizacji zawodowych, społecznych lub politycznych, zamiłowanie do podróżowania oraz znajomość języków obcych.

Jakimi menedżerami są polskie kobiety?

Co jest ważne dla menedżera? Według polskich menedżerów (a więc głównie mężczyzn) ważne jest, aby firma rozwijała się dynamicznie, by miała płynność

finansową i markę w kraju. Według menedżerów zachodnich ważna jest maksymalizacja zysku, satysfakcja klientów oraz satysfakcja pracowników [Wielki boss, 1999]. Według badanych polskich menedżerek cztery najważniejsze cele firmy to:

- płynność finansowa (81% wskazań);
- satysfakcja klientów (76% wskazań);
- dynamiczny rozwój (72% wskazań);
- satysfakcja pracowników (62% wskazań).

Polskie menedżerki są więc bardziej podobne w swoich odpowiedziach do zachodnich niż polskich menedżerów.

Jakie cechy powinien mieć dobry menedżer? I znów według powyżej cytowanego źródła niezbędne u menedżera cechy to – zdaniem polskich szefów – doświadczenie zawodowe, doświadczenie w zarządzaniu oraz dotychczasowe osiągnięcia, podczas gdy zdaniem zachodnich menedżerów: renesansowy typ wykształcenia, bystrość, odpowiedzialność za pracowników, realizm.

Badane menedżerki na pierwszym miejscu wskazywały na umiejętność współżycia z ludźmi (82%), następnie na wiedzę i szerokie horyzonty myślowe (65%) oraz doświadczenie zawodowe (63%). Dalej znalazły się – według częstotliwości występowania – doświadczenie w zarządzaniu (48%), odpowiedzialność za podwładnych (39%). Na dalszych miejscach były bystrość (22% wskazań), znajomości we władzach (13%) oraz osiągnięcia zawodowe (12%). I znów w odpowiedziach kobiet dostrzec można pewne zbieżności z wypowiedziami zachodnich menedżerów na temat tego, jakimi cechami powinien się charakteryzować dzisiejszy menedżer.

Styl autokratyczny czy demokratyczny? W ankiecie zamieszczono szereg pytań w celu ustalenia, czy polskie menedżerki są bardziej autorytarne, czy też bardziej demokratyczne w zarządzaniu.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że nowoczesne kierowanie jest bliższe stylowi demokratycznemu i partycypacyjnemu niż autokratycznemu i dominującemu [np. Kałużny, 1996]. Dzisiaj chodzi o to, aby koordynować zadania, delegować uprawnienia i być bardziej „dyrygentem” niż „jednoosobową orkiestrą” [Kałużny, 1996].

Do analizy stopnia autokracji wśród badanych menedżerek posłużyło 13 następujących twierdzeń:

- Pracownik nie powinien wiedzieć o firmie więcej, niż potrzeba mu do wykonania zadań.
- Kobiety nadają się gorzej do stanowisk kierowniczych niż mężczyźni.
- Większość ludzi pracuje tylko dlatego, że musi.
- Podwładny powinien wykonywać polecenia bez dyskusji.

- Zaufanie do pracownika często kończy się kłopotami.
- Kary działają na pracowników skuteczniej niż nagrody.
- Sprawy osobiste nie są w pracy istotne.
- Szef wie najlepiej, co dzieje się w firmie.
- Aby być skutecznym, menedżer musi decydować sam.
- Pracowników trzeba trzymać na dystans.
- Można być w 100% pewnym jedynie tego, co zrobi się samemu.

Stopień autorytaryzmu został ustalony w ten sposób, że odpowiedzi „tak” na większość z powyższych twierdzeń wskazywały, że jest on wysoki. Im mniej odpowiedzi „tak”, tym mniejsze skłonności autorytarne. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że 25% menedżerek wykazuje wysoki autorytaryzm w zarządzaniu (J. Gładys-Jakóbk wskazuje na podstawie własnych badań prowadzonych w 1990 r., że ok. jedna trzecia kobiet – menedżerek ma skłonności autorytarne), 44% – przeciętny, a 31% – niski. Wyniki badania potwierdzają istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy poziomem autorytaryzmu a wykształceniem (wartość chi-kwadrat = 62,45 przy 6 stopniach swobody). Im wyższy poziom wykształcenia respondentek, tym mniejsze nasilenie postaw autorytarnych (por. tab. 7).

Tabela 7. Nasilenie autorytaryzmu a wykształcenie

Poziom autorytaryzmu	Wykształcenie				
	podyplomowe, doktorat	wyższe	pomaturalne, średnie zawodowe	średnie ogólne lub niższe	ogółem
Niski	44,3	31,1	22,0	23,5	30,5
Przeciętny	40,2	45,8	43,0	42,0	44,2
Wysoki	15,5	23,1	35,0	34,6	25,3
Ogółem (n=100)	271	1080	449	81	1881*

* Bez braków danych.

Czy kobiety są dobrymi szefami? W podobny sposób jak autorytaryzm zostało ocenione, czy menedżerki spełniają kryteria dobrych szefów. Wzięto pod uwagę następujące kwestie, na podstawie których można ocenić, jakim ktoś jest szefem:

- Czy upewnia się, że pracownik dobrze zna metody, narzędzia, zasady – wszystko, co jest mu niezbędne do wykonania polecenia?
- Czy upewnia się, że pracownik właściwie zrozumiał polecenie?

- Czy mówi pracownikowi wyraźnie o jego słabościach?
- Czy okazuje pracownikom zadowolenie, gdy zrobią coś dobrze?
- Czy dostosowuje zadania do możliwości pracowników?
- Czy na ogół otwiera przed pracownikami nowe perspektywy?

Odpowiedzi „tak” na wszystkie powyższe pytania oznaczały, że respondentka jest bardzo dobrym szefem, 5 odpowiedzi „tak” to dobry szef, a 4 lub mniej – przeciętny. Wśród badanych menedżerek 35% spełniało kryteria bardzo dobrego szefa, 38% – to dobre szefowe, a 27% – nieco gorsze szefowe z punktu widzenia przyjętych kryteriów.

Lider czy zarządca? Niektóre pytania zawarte w ankiecie służyły z założenia ustaleniu, jak dużo jest wśród polskich menedżerek charyzmatycznych szefowych, inaczej mówiąc – liderek. W literaturze przedmiotu [Majewska-Opiełka, 1998; Carnegie, 1998] definiuje się lidera jako człowieka, który stymuluje i motywuje ludzi do osiągnięcia wytyczonych celów, wyzwala w nich entuzjazm, zdolności i najlepsze cechy poprzez własny dobry przykład.

W ankiecie umieściliśmy następujące pytania, na które odpowiedzi pozwoliły ustalić w pewnym przybliżeniu, jak wiele spośród badanych menedżerek ma cechy lidera lub zachowuje się jak na lidera przystało:

- Czy wskazuje kierunki rozwoju firmy?
- Czy umie zjednać sobie poparcie dla swoich idei rozwoju firmy?
- Czy podejmuje próby zmiany ustalonego porządku?
- Czy ma zdolność pozyskania wsparcia dla swoich decyzji ze strony innych osób?
- Czy zna problemy swoich pracowników?
- Czy chętnie wprowadza nowe rozwiązania organizacyjne?

Odpowiedziom na każde z tych pytań nadano następującą punktację: „często” – 2 pkt, „rzadko” – 1 pkt, „nigdy” – 0 pkt. Im więcej odpowiedzi „często”, tym większe nasilenie cech lidera. Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że 37% badanych menedżerek wykazuje wyraźne cechy przywódcze i są najprawdopodobniej wśród nich takie, które spełniają kryteria zakwalifikowania do liderek. Pewne nasilenie cech przywódczych przejawiało 40% respondentek a słabe – 23%. Są to wyniki, które wymagają bardziej pogłębionych badań o charakterze psychologicznym. Uzyskane wyniki są dość optymistyczne i należy je traktować jako przyczynek do dalszych badań.

Przeciwieństwem lidera jest zarządca. W celu ustalenia, jak wiele kobiet pełni przede wszystkim funkcje zarządców, w ankiecie zamieszczono następujące pytania:

- Czy przygotowuje harmonogramy działań?

- Czy zajmuje się pozyskiwaniem kadr?
- Czy opracowuje zakresy obowiązków dla różnych stanowisk?
- Czy kontroluje realizację planów?

Podobnie jak w wypadku poprzednich pytań, im więcej odpowiedzi „często”, tym wyższe nasilenie sprawowania funkcji zarządczych. Jedna czwarta respondentek przejawiała wysokie nasilenie tych funkcji, 44% – średnie nasilenie, a 33% – słabe.

Autocharakterystyka respondentek jako menedżerek. Same respondentki najczęściej mówiły o sobie w kategoriach stereotypu kobiecego: że są kobiece i łagodne, ale potrafią egzekwować swoje polecenia (41%) lub że nie są dostatecznie konsekwentne i brak im męskiej stanowczości (11%). Na tej podstawie można sądzić, że kobiety, które sprawują stanowiska kierownicze w Polsce stosunkowo często nie zatracają swoich kobiecych cech i wnoszą je do zarządzania. Część z nich jednak zarządza zgodnie ze stereotypem męskim (33%): w podejmowaniu decyzji kieruje się logiką, a nie uczuciami. Postawa taka jest prawdopodobnie postrzegana jako bardziej skuteczna lub wręcz jedyna droga do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Średnie dochody menedżerek utożsamiających się ze stereotypem męskim były stosunkowo najwyższe, co by potwierdzało, że naśladowanie męskiego stylu zarządzania jest w wymiarze jednostkowym opłacalne. Ale z punktu widzenia jakości zarządzania, jak również samopoczucia samych kobiet, lepiej jest, gdy zachowują one swe kobiece cechy i umiejętności, bo w ten sposób wzbogacają procesy zarządzania.

Zarządzanie czasem. W świecie biznesu, przy sprawowaniu funkcji kierowniczych, kiedy to praca ponad ustawowy czas (42 godziny tygodniowo) jest czymś oczywistym i częstym (średni czas pracy dla ogółu badanych wynosił 51 godzin tygodniowo), niezwykle ważne jest, aby umieć efektywnie gospodarować czasem, który każdy z nas ma dany w tym samym wymiarze 24 godzin na dobę. Ważne jest, by nie zatracić się w pracy, nie zapominać o sobie, o potrzebie odpoczynku, jak również o życiu osobistym i rodzinnym. Umiejętności efektywnego gospodarowania czasem można sobie przyswoić poprzez uczestnictwo w kursach, które pojawiły się już na naszym rynku.

W badaniu zadaliśmy tylko jedno pytanie na ten temat, by, po pierwsze, zwrócić uwagę respondentkom, że jest to istotna sprawa, a po drugie, by dowiedzieć się, jak kobiety menedżerki oceniają swoje umiejętności w zakresie zarządzania czasem. Z ich odpowiedzi wynika, że 40% dobrze gospodaruje czasem, tzn. ma go na wszystko, nie stresuje się i nie ma poczucia, że coś przeszkadza im w pracy. Pozostałe 60% to kobiety, które w mniejszym lub większym stopniu czują się przeciążone, w tym 22% wykazuje nieporadność w zakresie gospodarowania własnym czasem, co objawia się jego ciągłym brakiem.

Potrzeby w zakresie informacji i szkoleń

Sprawowanie stanowiska kierowniczego wymaga znajomości przepisów prawnych, ciągłego śledzenia ich zmian, dokształcania się w zakresie nowych technik organizacji pracy oraz strategii zarządzania. Z wypowiedzi respondentek wynika, że zdają one sobie sprawę z konieczności zdobywania na bieżąco informacji i uzupełniania posiadanej wiedzy. Przy czym – jak większość z nich przyznała – trudno jest im wygospodarować czas na literaturę fachową, więc opowiadają się najczęściej za gotowymi, przystępnie napisanymi i odpowiednio dobranymi materiałami do samokształcenia lub krótkimi, jednodniowymi seminariami (por. tab. 8).

Tabela 8. Respondentki według zainteresowania wybranymi formami dokształcania

Forma dokształcania	Liczba zainteresowanych	Procent
Materiały do samokształcenia	1574	83,2
Jednodniowe seminaria	1483	78,3
Tygodniowe seminaria	858	45,4
Wieczorowe seminaria	609	32,1
Kursy wirtualne	532	28,1
Kursy korespondencyjne	400	21,1

Zakres tematyczny wiedzy, której respondentkom w szczególności brakuje i którą chciałyby uzyskać na szkoleniach, był stosunkowo szeroki. Szczególnie ważne i pożądane przez co najmniej 3/4 respondentek były szkolenia z zakresu:

- prawa (91%),
- strategii konkurencji rynkowej (86%),
- sporządzania budżetu i prognoz finansowych (86%),
- zarządzania zasobami ludzkimi (84%),
- podejmowania decyzji inwestycyjnych (79%).

Także ważne, ale zgłaszane przez mniejszą liczbę badanych menedżerek, były szkolenia dotyczące:

- sprzętu i oprogramowania komputerowego (72%),
- wprowadzania nowych produktów na rynek (69%),
- planowania i organizacji produkcji (64%),
- specjalnych programów komputerowych dla biznesu (63%),
- badań marketingowych (62%),
- Internetu (62%),

Do mniej istotnych należały jedynie zagadnienia związane ze strategiami w zakresie importu oraz eksportu (wskazało na nie 45% respondentek). Respondentki miały możliwość zgłoszenia swoich własnych tematów, istotnych dla nich jako menedżerek, a nie uwzględnionych w naszej ankiecie. Skorzystało z niej 230 badanych (12%) i zgłosiło własne tematy szkoleń. Najwięcej z nich dotyczyło podatków, ZUS, przepisów celnych, a także rachunkowości i księgowości. Inne to m.in.: negocjacje, zarządzanie jakością, ochrona środowiska i gospodarowanie odpadami, egzekwowanie należności, zagadnienia psychologiczne (asertywność, prezentacje publiczne, podejmowanie decyzji, psychologia sprzedaży), zarządzanie czasem, język angielski, integracja z UE i programy pomocowe dla regionów jako źródło finansowania inwestycji.

Podsumowanie i wnioski

Badanie miało na celu rozpoznanie cech demograficzno-społecznych menedżerek i wskazanie, jak dużymi zespołami kierują, w jakich dziedzinach zarządzania dominują, jak zarządzają, co jest dla nich jako menedżerek najważniejsze, jak doszły do kierowniczego stanowiska. W szczególności wyniki badania miały zweryfikować tezę, że kobiety są dobrymi szefami, a ponadto wnoszą do zarządzania własne, różne od męskich cechy i umiejętności, o których coraz częściej się mówi się, że są przyszością zarządzania.

Wyniki badania wskazują, że menedżerki w Polsce to na ogół kobiety zamieszkujące w miastach, zameżne i posiadające dzieci. Większość stanowią wśród nich osoby w wieku 40 lub więcej lat. Z jednej strony jest to pozostałością po poprzednim systemie – stanowisko kierownicze uzyskuje się „na starość”, po wieloletniej pracy, niejako w nagrodę za wytrwałość. Ale z drugiej strony w wypadku kobiet najczęściej jest tak, że najpierw wychowują dzieci, a później myślą o awansie i karierze zawodowej. Coraz częstsze są jednak przykłady szybkiego uzyskiwania stanowiska kierowniczego przez osoby bardzo młode, tuż po skończonych studiach i takie kobiety też znalazły się wśród badanych, choć w wyraźnej mniejszości. Można się jednak spodziewać, że w najbliższych latach będzie coraz więcej ambitnych młodych kobiet chcących robić karierę zawodową i będzie to wzór zachowań konkurencyjny wobec zakładania rodziny i rodzenia dzieci.

Zdecydowana większość menedżerek charakteryzuje się wysokim poziomem formalnego wykształcenia i dobrym przygotowaniem zawodowym dzięki uczestniczeniu w kursach doszkalających.

Badane menedżerki miały na ogół kilkuletnie doświadczenie w kierowaniu. Plasowały się najczęściej na drugim lub pierwszym szczeblu zarządzania. Ich podwładnymi były częściej kobiety niż mężczyźni. Istotne jest to, że wśród badanych menedżerek znaczący udział – poza głównymi księgowymi – miały dyrektorki ds. finansowych.

Wynagrodzenia przez nie uzyskiwane były stosunkowo wysokie. Statystyki ogólnokrajowe wskazują, że kobiety sklasyfikowane jako wyższe urzędniczki i kierowniczkę zarabiają średnio 76% tego, co mężczyźni w tej samej grupie zawodowej. Dyskryminacja płacowa jest w Polsce wyraźna i dotyczy każdej grupy zawodowej, w tym także kierowników. Większość badanych kobiet jest jednak zadowolona z uzyskiwanych dochodów. Przedsiębiorstwa, w których menedżerki zarabiają stosunkowo najwięcej, jednocześnie oferują szerszy system pozapłacowych świadczeń dodatkowych.

Badane menedżerki pracowały na ogół w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji finansowej, rozwijających się, założonych po 1989 r., a więc w okresie transformacji gospodarczej.

Na podstawie uzyskanych wyników możemy powiedzieć, że o sukcesie zawodowym kobiet w Polsce decyduje przede wszystkim dobra opinia o nich w środowisku zawodowym, a następnie ich umiejętność komunikowania się i porozumiewania z innymi ludźmi oraz wcześniejsze sukcesy zawodowe. Mniejsze znaczenie mają wiedza potwierdzona formalnym wysokim wykształceniem i odbyte kursy zawodowe. Inaczej mówiąc, kobiety muszą stale udowadniać, że są dobre w tym, co robią, by awansować na stanowisko menedżerskie. Samo postanowienie o uzyskaniu stanowiska kierowniczego, to jeszcze za mało, by je otrzymać. Trzeba wiedzieć jak tę informację „sprzedać”, komu o tym powiedzieć, do kogo się zwrócić z prośbą o poparcie.

Dla badanych menedżerek najważniejsze jest, aby firma miała płynność finansową i dynamicznie się rozwijała, by klienci i pracownicy byli usatysfakcjonowani. Uzewnętrznia się w tym nowoczesne myślenie o zarządzaniu. Jednocześnie dobry menedżer to – według badanych – osoba umiejąca współżyć z ludźmi, mająca wiedzę i szerokie horyzonty myślowe oraz doświadczenie w zarządzaniu.

Na podstawie uzyskanych wyników możemy wnioskować, że tylko jedna czwarta menedżerek wykazuje wysokie skłonności autorytarne. Są one tym słabsze, im wyższy jest poziom wykształcenia respondentki.

Większość badanych kobiet wykazywała cechy świadczące o tym, że są dobrymi szefami. Wspierają pracowników i motywują ich do pracy, roztaczają przed nimi perspektywy, informują o słabościach i dostosowują zadania do możliwości pracowników. Więcej niż jedna trzecia spośród badanych menedżerek wykazywała cechy lidera.

Teza o tym, że kobiety wnoszą do zarządzania swoje własne cechy i umiejętności, inne niż mężczyźni, znalazła potwierdzenie w wynikach badania. Wypływa stąd istotny wniosek, że warto promować kobiety na stanowiska menedżerskie, popierać ich starania o uzyskanie takich stanowisk i sprzyjać temu, by więcej kobiet było w zarządzaniu, w tym także na najwyższych szczeblach. Więcej kobiet

w zarządzaniu oznacza bowiem jakościową zmianę korzystną dla rozwoju firmy i przyszłości zarządzania.

Badane menedżerki zdawały sobie sprawę z wagi ciągłego uzupełniania swojej wiedzy. W szczególności istotne były dla nich zagadnienia z zakresu prawa, co wynika z głębokich przemian ustrojowych i gospodarczych w Polsce, pociągających za sobą bardzo częste zmiany w przepisach prawnych w celu jak najlepszego dostosowania ich do zmieniającej się rzeczywistości. Dość trudno za tymi zmianami nadążyć, i stąd poczucie stałego niedostatku informacji i wiedzy w tym zakresie. Inne ważne zagadnienia to podejmowanie decyzji inwestycyjnych w sytuacji konkurencji rynkowej i łączące się z nimi opracowywanie budżetu i prognoz finansowych. Problemem dla współcześnie działających w Polsce przedsiębiorstw jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, na które składa się zarówno rozpoznanie potrzeb kadrowych, jak i motywowanie ludzi do wydajnej pracy poprzez odpowiednio skonstruowany system bodźców, szkolenie pracowników i właściwe wynagradzanie.

Zagadnienia związane ze współczesnymi technikami pracy biurowej, w tym w szczególności z komputerem i jego obsługą, programami komputerowymi dla biznesu, Internetem były również ważne dla badanych menedżerek. Internet to obecnie także miejsce na reklamę i kształtowanie wizerunku firmy.

Na zakończenie trzeba stwierdzić, że było to pierwsze przeprowadzone na tak dużą skalę badanie polskich menedżerek. I choć jego wyniki z dużą ostrożnością można uogólniać na całą zbiorowość kierowniczek w Polsce, to jednak dostarczyło ono szerokiej wiedzy o tym, jakimi cechami charakteryzują się menedżerki, w których dziedzinach gospodarki głównie pracują, jak dużymi zespołami kierują i co wnoszą do zarządzania. Wyniki badania wydają się obalać niektóre stereotypy dotyczące kobiet na stanowiskach kierowniczych. Wskazują one, że kobiety dobrze sobie radzą w procesach podejmowania decyzji, że zarządzają stosunkowo dużymi zespołami pracowników i często w nietradycyjnych branżach, że często są liderami i przejawiają cechy pożądane we współczesnym zarządzaniu, takie jak dbałość o pracowników i klientów, dobre komunikowanie się z ludźmi, dążenie do partycypacyjnego kierowania. Najistotniejsze jest to, że wiele kobiet wnosi kobiece cechy i umiejętności do procesu zarządzania i przyczynia się w ten sposób do jego wzbogacania o nowe jakości.

Uzyskane wyniki stanowią bogaty materiał empiryczny, który może być wykorzystany do bardziej pogłębionych analiz naukowych i publikacji, a także w procesie dydaktycznym (np. pisania prac magisterskich).

Przypisy

- ¹ Nieliczne są badania dotyczące przedsiębiorców (właścicieli firm) w podziale na kobiety i mężczyzn. Stanowią one pierwszą próbę oceny sukcesów odnoszonych przez kobiety w roli zarządzających własnymi firmami (por.: E. Gwiazda, 1994; E. Lisowska, 1996; I. Reszke, 1998; A. Rogut, 1994).
- ² Baza adresowa kobiet została zakupiona w firmie HBI (Hoppenstedt Bonnier Information) z siedzibą w Płocku. Spośród 20 tys. adresów zaledwie 264 (1,2%) okazały się nieaktualne.
- ³ Badanie zostało zrealizowane przez autorkę we współpracy z June Lavelle w ramach projektu Firma 2000 finansowanego przez Amerykańską Agencję ds. Rozwoju (USAID).
- ⁴ Por.: E. Lisowska, R.T. Bliss, L. Polutnik, J. Lavelle, Polish Women Managers 2000. Survey Raport, International Forum for Women, Babson College, Project Firma 2000, Warsaw 2000 (masz. pow.). Raport jest przygotowywany do publikacji w „Kobiecie i Biznesie” 2000, nr 1–2.
- ⁵ Podane udziały nie sumują się do 100, ponieważ respondentki mogły podać więcej niż jedną branżę.
- ⁶ I w tym wypadku odsetki nie sumują się do 100, ponieważ respondentki mogły wskazać na więcej niż jeden dział. Znaczący udział miały menedżerki, które określiły, że „nadzorują wszystko” – 20%. W większości były to właścicielki lub współwłaścicielki firm.

Literatura

A survey of Women and Work. For better, for worse, „The Economist” July 18th, 1998

Aktywność ekonomiczna ludności Polski w 1998 i 1999 r., „Informacje i Opracowania Statystyczne” GUS.

Carnegie D., I Ty możesz być liderem (The Lider in You), Świat Książki, Warszawa 1993

Fontana D., Zarządzanie czasem, PWN, Warszawa 1999

Gładys-Jakóbk J., Polscy menedżerowie lat 90., w: Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy: wyzwania przyszłości, pod red. A. Ludwicyńskiego, Polska Fundacja Rozwoju Kadr i Business Center Club, Warszawa 1992

Gwiazda E., Właścicielki małych przedsiębiorstw, w: Kobiety: dawne i nowe role, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego – Ośrodek Informacji i Dokumentacji Rady Europy, „Biuletyn” 1994, nr 1

Kałużny S., Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągnięcia sukcesu, Wyd. Kwantum, Warszawa 1996

Knothe M.A., Lisowska E., Kobiety na rynku pracy – negatywne zmiany i przedsiębiorczość jako konsekwencje przekształceń gospodarczych, Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Warszawa 1999

Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997

Lisowska E., Udział kobiet w rozwoju sektora prywatnego w Polsce – motywacje i bariery, „Kobieta i Biznes” 1996, nr 2–3

Lisowska E., Kobiety w biznesie – implikacje dla Europy Środkowej, referat na konferencję pt. „Perspektywy współpracy Polska – kraje bałtyckie w kontekście europejskich procesów integracyjnych”, 16–17 grudnia 1999 r., Szkoła Główna Handlowa

Lutyński J., Ankieta i inne techniki otrzymywania materiałów, w: Analizy i próby technik badawczych w socjologii, t. II, Zakład Narodowy Ossolińskich, PAN, Wrocław 1968

Majewska-Opielka I., Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku, Wyd. Medium, Warszawa 1998

Penc J., Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1994

Peters H., Risk, Rescue and Righteousness: How Women Prevent Themselves from Breaking Through the Glass Ceiling, Harberg Consulting Group, kwiecień 2000 (<http://www.leader-values.com/Guests/Lead69.htm>)

Reszke I., Stereotypy prywatnych przedsiębiorców w Polsce, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998

Will the glass ceiling ever be broken? Women in management: It's still lonely at the top, ILO, „World of Work” No. 23, February 1998

„Wielki Boss”, Raport „Polityki” 13 listopada 1999

POLISH WOMEN MANAGERS AND THEIR MANAGEMENT STYLE (IN THE LIGHT OF THE RESULTS OF A QUESTIONNAIRE SURVEY)

(Abstract)

What are Polish women managers like? What kind of firms do they head, and how do they do it? Do they bring something new to the management process, or do they just emulate men? Are they authoritarian, or not? What training do they need?

The questionnaire survey, the results of which are presented in this paper, helped find answers to these questions. The survey encompassed about 20,000 women in management positions, from a self-directed accountant to chairperson and general director, in firms employing 5 or more persons. The results of this survey, a pioneer of its kind in Poland, provided empirical material for a comparison of Polish and American women managers. The full English-language text of this comparative study can be found in “Women and Business” 2000, No. 1-2