

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH - ICH RÓLE ZAWODOWE A RÓLE RODZINNE

Agnieszka Kwiatek, Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety na stanowiskach kierowniczych. Podjęta problematyka koncentruje się wokół zagadnień dotyczących: funkcjonowania kobiet w sferze zawodowej, równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym, konfliktu praca – rodzina. W artykule przedstawiono badania dotyczące warunków zapewniających równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Szczególną uwagę zwrócono na dobre praktyki przedsiębiorstw wspierające kobiety w pełnieniu obowiązków związanych z pracą i domem.

Słowa kluczowe: kobiety na stanowiskach kierowniczych, równowaga praca – życie, godzenie ról zawodowych i rodzinnych

Wprowadzenie

Pomimo, iż liczne badania udowadniają zależności pomiędzy funkcjonowaniem kobiet na stanowiskach kierowniczych a wymiernym zyskiem dla firm i organizacji, zarówno w sferze społecznej, jak i ekonomicznej, to w dalszym ciągu istnieje problem dyskryminacji kobiet, mający swe źródło w wypełnianiu przez nie tradycyjnych ról społecznych.

W opracowaniu przedstawiono zagadnienia dotyczące specyfiki funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych. Głównym celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na problematykę godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety na stanowiskach kierowniczych.

Zjawisko dyskryminacji kobiet w Polsce znajduje potwierdzenie zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych. Kobiety mają utrudniony dostęp do wyższych stanowisk decyzyjnych (tzw. „szklany sufit”, „lepka podłoga”), co pociąga za sobą skutki np. w formie niższych płac²²⁷. Najczęściej zatrudniane są również w zawodach o niskim prestiżu społecznym²²⁸. Co więcej – kobiety napotykać na duże bariery w godzeniu ról zawodowych z życiem rodzinnym²²⁹.

Stereotypowe postrzeganie roli kobiet sprawia, że spotykają się one z dyskryminacją na każdym etapie zatrudnienia. Odmienne traktowanie kobiet w miejscu

²²⁷ Zob.: A. Titkow, B. Budrowska, D. Duch, *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

²²⁸ *Kobieta pracująca. Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej – „Kobieta pracująca”*, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. przy współpracy z A. Kulpą-Ogdowską (Katedra Socjologii Szkoła Główna Handlowa i Szkoła Nauk Społecznych przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN), s. 27.

²²⁹ Ibidem, s. 28.

pracy ma miejsce już podczas procesu rekrutacji i dalej, w trakcie awansu zawodowego i oceny ich pracy. Kobiety muszą również nierzadko rozwiązywać dylematy związane z pełnieniem różnorodnych ról społecznych, wymuszających łączenie obowiązków zawodowych oraz rodzicielskich i opiekuńczych dla osób zależnych – dzieci oraz osób starszych.

Wszystkie te zjawiska składają się na wielowymiarowy problem funkcjonowania w firmach kobiet, szczególnie tych zajmujących stanowiska kierownicze. Czynniki te mają bezpośredni wpływ na gorsze położenie ekonomiczne w społeczeństwie, jak i na mniejszy zakres wykorzystania ich potencjału ludzkiego przez firmy.

Specyfika funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych

Społeczne role płci (społeczno-kulturowe role płci) określają zespół reguł i oczekiwań dotyczących zachowań, obowiązków i przywilejów kobiet i mężczyzn w danej kulturze i społeczeństwie, relacje między płciami, przypisują kobietom i mężczyznom inny zakres pracy, obowiązków i powinności, określając jednocześnie ich wartość i prestiż z nimi związany²³⁰. Najczęściej funkcjonowanie w tzw. sferze publicznej, a zwłaszcza w obszarach, które wiążą się z dostępem do władzy (politycznej, ekonomicznej, zarządczej), wciąż należy do „męskiej” dziedziny – kobiet jest tam stosunkowo niewiele, obowiązuje sposób funkcjonowania wynikający z męskiego wzorca. Natomiast tradycyjnie kobieca sfera życia rodzinnego nie tylko nadal jest domeną jednej płci, ale na dodatek nie stanowi źródła prestiżu i uznania.

Zdaniem J. Tomaszewskiej tzw. partnerski model rodziny, gdzie małżonkowie dzielą się w miarę równo obowiązkami domowymi, choć pożądanym przez Polaków, faktycznie nie jest realizowany – mężczyzna zazwyczaj „pomaga” żonie w domu, ale główna odpowiedzialność za jego funkcjonowanie nadal spoczywa na kobiecie²³¹. W efekcie kobiety stoją przed wyborem: bądź zostać w domu i wykonywać pracę nie przynoszącą prestiżu ani nie dającą ekonomicznej niezależności, bądź łączyć karierę zawodową z obowiązkami rodzinnymi – czyli faktycznie pracować podwójnie, bądź zupełnie zrezygnować z życia rodzinnego. To kobiety najczęściej stoją przed dylematem zrównoważenia sfery zawodowej z rodzinną. J. Tomaszewska zwraca też uwagę na istnienie znaczących dysproporcji kobiet i mężczyzn w dostępie do organów decyzyjnych. Dodatkowo kobiety nie uczestniczą w męskiej sieci kontaktów nieformalnych, tworzących tzw. kapitał społeczny, wewnątrz której podejmowane są istotne decyzje, co także wzmacnia nierówność szans w dostępie do stanowisk kierowniczych²³².

Powszechnie występującym zjawiskiem, związanym z trudnością funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych jest segregacja zawodowa pionowa,

²³⁰ J. Tomaszewska, *Dyskryminacja ze względu na płeć*, [w:] *Dyskryminacja ze względu na płeć. Przewyciężanie barier na drodze ku równości kobiet i mężczyzn w Polsce*, Virgo Poligrafia, Warszawa 2004, s. 4.

²³¹ Ibidem, s. 5.

²³² Ibidem, s. 6.

polegająca na zajmowaniu niższych stanowisk w hierarchii zawodowej. Istnieje tak zwana piramida, u podstawy której na niskich stanowiskach funkcjonuje znacząca ilość kobiet, natomiast na szczycie hierarchii, tam gdzie podejmowane są decyzje, przeważają mężczyźni. Dotyczy to zarówno poszczególnych instytucji czy organizacji, jak i np. grup zawodowych²³³.

Fakty dysproporcji udziału kobiet wśród osób sprawujących władzę szczególnie mocno wydają się być powiązane ze stereotypem kobiecości – delikatność, łagodność, wrażliwość. Za stereotypowe cechy kobiet, przywoływane z badań jakościowych A. Titkow, uważane są również: niecierpliwość, większa emocjonalność, nieprzewidywalność, wykorzystywanie walorów swej płci, brak inicjatyw, brak przedsiębiorczości, plotkarstwo, lęk, brak odwagi formułowania i wyrażania własnych potrzeb, brak asertywności²³⁴. Autorka, przywołując wypowiedzi respondentów, jednoznacznie stwierdza, że przyczyny trudności w funkcjonowaniu kobiet na stanowiskach kierowniczych leżą również w jakości relacji. Kobiety zmuszone są pracować bardzo ciężko, muszą być w tym, co robią zdecydowanie lepsze od mężczyzn, by zdobyć określoną pozycję. Widzą konieczność bardzo intensywnej, wytężonej pracy i konieczność ciągłego udowadniania swojej wartości. Spotykają się niejednokrotnie ze zjawiskiem skłonności mężczyzn do przejmowania efektów pracy kobiet, a nawet z zawiścią i zazdrością mężczyzn o osiągnięcia kobiet²³⁵.

Współcześnie w obszarze równości szans kobiet i mężczyzn w zarządzaniu widoczne są trzy charakterystyczne stanowiska:

- Pierwsze z nich podkreśla, iż kobiety uzyskały równe prawa i nie dostrzegają w organizacjach przejawów dyskryminacji. Akcentuje ono głównie fakt uzyskanego przez kobiety równouprawnienia w sferze prawnej i dostępu do wykształcenia. Jeśli kobieta zechce awansować, to nic i nikt nie stoi jej na przeszkodzie, i zależy to wyłącznie od jej motywacji, kwalifikacji, skutecznych zachowań, dyspozycyjności i zaangażowania się w życie organizacji.
- Drugie dostrzega przejawy dyskryminacji kobiet, szczególnie w dostępie do stanowisk kierowniczych, w wyrównaniu zarobków za tę samą pracę i utrudnionym awansie, choć zauważa się poprawę i optymistyczne prognozy na przyszłość.
- Trzecie przedstawia pogląd, iż mężczyźni z pewnością przez wiele najbliższych lat nie oddadzą dobrowolnie swoich miejsc związanych z dostępem do władzy, pieniędzy i prestiżu. Nie pozostawiając nikomu złudzeń, uważają, że kobietom przyjdzie jeszcze długo czekać na równouprawnienie²³⁶.

Amerykańska organizacja Catalyst zrzeszająca ponad 400, głównie dużych i prestiżowych, korporacji z całego świata, przeprowadziła badania wśród swoich członków, dotyczące realizacji polityki równych szans między kobietami i męż-

²³³ Zob.: A. Chelstowska, *Udział kobiet w gremiach decyzyjnych*, [w:] *RAPORT Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2000*, FUNDACJA FEMINOTEKA, Warszawa 2009, s. 203-209.

²³⁴ A. Titkow, B. Budrowska, D. Duch, *Szklany sufit ...*, op. cit., s. 52-52.

²³⁵ Ibidem, s. 55.

²³⁶ T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 22.

czyznami. Należy zwrócić uwagę, że firmy te promują różnorodność i deklarują wsparcie dla kobiet. Okazało się, że kobiety na najwyższych stanowiskach kierowniczych w tych firmach zajmowały: 25% w Kanadzie, 21% w Stanach Zjednoczonych Ameryki, 10% w Azji i Europie i 2% w Japonii. Liczebność kobiet na stanowiskach kierowniczych była uzależniona od branży. Porównano liczbę kobiet na poszczególnych stanowiskach kierowniczych w biznesie w takich krajach, jak: Australia, Kanada, Południowa Afryka i USA. Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze na niższym szczeblu zarządzania stanowią w Australii 45,5%, w Kanadzie – 39%, w USA – 50,6%. Najwięcej kobiet zajmujących stanowiska na średnim szczeblu zarządzania jest w Południowej Afryce – 25,3%, w Kanadzie – 16,9%, w USA – 15,7%, najmniej w Australii – 10,7%. Najwięcej kobiet dyrektorów – członków zarządu pracuje w USA – 15,2%, w Południowej Afryce – 14,3% i w Kanadzie – 13%. Zdecydowanie najmniej kobiet na stanowiskach dyrektora jest w firmach w Australii – 8%²³⁷.

Organizacja Catalyst przeprowadziła badanie dotyczące istnienia zależności między płcią kadry menedżerskiej a wynikami finansowymi firmy, obejmujące 353 firmy z „Listy 500” magazynu „Fortune”. W badaniu posłużono się dwoma wskaźnikami: ROE (stopa zwrotu z kapitału własnego) i TRS (stopa zwrotu z akcji). Okazało się, że istnieje zależność między odsetkiem kobiet wśród kadry menedżerskiej najwyższego szczebla a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Zależność zaobserwowano w całej próbie 353 firm²³⁸.

W raporcie z badań Catalysta czytamy, że grupa firm mających najwyższy odsetek kobiet wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla wykazuje lepsze wyniki finansowe niż grupa firm z najniższym odsetkiem kobiet. Odnosi się to do obu wykorzystanych w badaniu wskaźników: ROE (stopa zwrotu z kapitału własnego), który jest wyższy o 35,1% i TRS (stopa zwrotu z akcji) wyższy o 34%. W każdej z pięciu badanych gałęzi przemysłu grupa firm mających najwyższy odsetek kobiet wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla charakteryzuje się wyższym współczynnikiem ROE niż grupa firm z najniższym odsetkiem kobiet. W czterech spośród pięciu badanych gałęzi przemysłu grupa firm mających najwyższy odsetek kobiet wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla charakteryzuje się wyższym współczynnikiem TRS niż grupa firm z najniższym odsetkiem kobiet. W podsumowaniu tych badań stwierdzono, że firmy osiągające najwyższe wyniki finansowe charakteryzuje wysokie zróżnicowanie kadry menedżerskiej najwyższego szczebla pod względem płci.

Polska w rankingu Gender Gap Index 2008, dotyczącym najsukuteczniejszych rozwiązań z zakresu tworzenia warunków zapewniających równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, zajęła 48. miejsce na 130 krajów (wskaźnik 0,695), w 2007 roku zajmowała 60. miejsce (wskaźnik 0,695), ale w 2006 roku – miejsce 44. Gender Index to pierwszy w Polsce kompleksowy program, którego celem jest zachęcanie pracodawców do aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na

²³⁷ Cyt. za: T. Kupczyk, *Kobiety ...*, op. cit., s. 16.

²³⁸ M. Gryszko, *Ile warta jest płeć, czyli Gender Index na co dzień*, [w:] „Personel Plus”, 01.03.2009.

pleć w miejscu pracy. W zakresie zajmowania przez kobiety stanowisk w organach ustawodawczych wyższych szczeblach urzędniczych i menadżerskich Polska zajęła w nim 29. miejsce (wskaźnik 0,55)²³⁹.

T. Kupczyk podkreśla duże znaczenie kobiet menadżerów dla sukcesów organizacji²⁴⁰. Kobiety są odpowiedzialne za 83% zakupów konsumenckich, dlatego też firmy posiadające w swoich szeregach kobiety, szczególnie w zarządzaniu, mogą lepiej zrozumieć pociągającą złożoność rynku i bardziej dostosować ofertę swoich produktów i usług dla potencjalnych klientów. Ma to szczególne znaczenie dla wzrostu konkurencyjności firm w gospodarce globalnej. Istnieje zatem związek pomiędzy obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych a wysokimi wynikami spółek.

W przywoływanych już wcześniej badaniach A. Titkow ich uczestnicy podzielają pogląd, iż po pierwsze macierzyństwo jest przyczyną mniejszej dyspozycyjności kobiet, a w konsekwencji przyczyną ich mniejszej obecności w życiu publicznym. Wzmocnieniem tej zależności jest głębokie uwewnętrznienie przez kobiety społecznych oczekiwań związanych z macierzyństwem oraz brak uwzględniania obciążeń kobiet w planowaniu życia organizacji i instytucji. Po drugie macierzyństwo, zdaniem większości badanych, jest podstawową barierą w karierze kobiet realizowanej w gospodarce rynkowej. Po trzecie dla mężczyzn świata polityki i biznesu rodzina jest wzmocnieniem i wsparciem w karierach, zaś dla większości kobiet – oczywistością i sensem życia, a niekiedy też przeszkodą w robieniu kariery²⁴¹.

Podobne wnioski wyniknęły z badań przeprowadzonych przez Polish Professional Women Network na 193 kobietach menadżerkach. W kontekście własnych doświadczeń biorące w badaniach udział kobiety menadżerki wykazały jako główne bariery awansu: trudności w godzeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi, stereotypy płci oraz trudne relacje z bezpośrednim przełożonym²⁴². Jako główny miernik sukcesu podają równowagę pomiędzy życiem prywatnym a pracą zawodową i jednoczesną samorealizację²⁴³.

Równowaga pomiędzy sprawowaniem ról zawodowych i rodzinnych

S. Borkowska przedstawia problem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (*work-life balance* – WLB) jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego, jak dom, rodzina, aktywność społeczna i osobiste zainteresowania. Równowaga taka zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego²⁴⁴.

²³⁹ T. Kupczyk, *Kobiety ...*, op. cit., s. 19.

²⁴⁰ Ibidem, s. 24.

²⁴¹ A. Titkow, B. Budrowska, D. Duch, *Szklany sufit ...*, op. cit., s. 88.

²⁴² *Menadżerka sukcesu 2011. Szanse i ograniczenia kariery zawodowej w Polsce*, Polish Professional Women Network, Warszawa 2011, s. 11.

²⁴³ Ibidem, s. 24.

²⁴⁴ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 54.

Stan ten może być też określany w odniesieniu do celów przedsiębiorstwa jako możliwość osiągnięcia zamiarów w różnorodnych obszarach życia pracowników²⁴⁵ oraz w kontekście roli, gdzie zakłócenie równowagi związane jest z konfliktem roli pełnionej w pracy i życiu osobistym. Konflikt ten wynika z braku spójności między wymaganiami stawianymi przez pracodawcę i wynikającymi z pełnienia obowiązków rodzinnych. Polega to głównie na tym, że potrzeby związane z pracą kolidują z pełnieniem tej drugiej roli²⁴⁶.

Równowaga między pracą a życiem osobistym zależy również od tego, ile czasu poświęcamy na działania w tym kierunku²⁴⁷. Należy jednak zwrócić uwagę, iż punkt równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jest dla każdej zatrudnionej osoby indywidualny i zależy on od wieku, płci, wykształcenia czy też sytuacji rodzinnej²⁴⁸.

Z punktu widzenia pracodawcy konsekwencje braku równowagi związane są z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i przejawiają się zmniejszoną efektywnością pracy, niechęcią pracowników do wykonywania zadań oraz brakiem motywacji do pracy. Zauważa się też pogarszającą się jakość pracy i zmniejszoną produktywność, jak również absencje chorobowe spowodowane stresem w pracy. W przypadku, gdy zabraknie reakcji ze strony pracodawcy na problem braku równowagi: praca – życie, wówczas może to skutkować odejściem cennego pracownika z pracy, a w efekcie pojawiają się dodatkowe koszty dla firmy.

J.H. Greenhaus sugerował, że WLB odnosi się do stopnia, w jakim dana osoba jest zaangażowana i zadowolona z pełnienia roli zawodowej i rodzinnej²⁴⁹. Jednak pomysł, że ludzie mogą przejawiać równy stopień zaangażowania w różnych, teoretycznie sprzecznych rolach był wielokrotnie kwestionowany w literaturze²⁵⁰. Część badaczy twierdzi, że taki sam poziom zaangażowania w pracę i rodzinę nie jest wiarygodny, ponieważ wysoki poziom zaangażowania w pracę wymaga całkowitego poświęcenia czasu, koncentracji i energii, co wyklucza podobne zaangażowanie w inne role. Ich przeciwnicy uważają natomiast, że równoczesne zaangażowanie w różne role jest możliwe i może przynieść obopólne korzyści. Przekonanie to opiera się na założeniu, że czas, energia i inne zasoby indywidualne mogą się rozszerzać, a nie zmniejszać poprzez jednoczesne sprawowanie różnych ról. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego może mieć pozytywny wpływ

²⁴⁵ T. Chirkowska-Smolak, *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2008, nr 1, s. 16.

²⁴⁶ A.M. Zalewska, *Konflikty praca-rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 68.

²⁴⁷ L. Machol-Zajda, *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, L. Tchon, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 29.

²⁴⁸ S. Borkowska, *Praca ...*, op. cit., s. 207.

²⁴⁹ J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Show, *The relation between work-family balance and quality of life*, [w:] „Journal of Vocational Behavior”, 2003, Vol. 63 (3), s. 513.

²⁵⁰ Zob.: T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.

na pracę pracowników i ich życie rodzinne, łagodząc negatywne skutki stresorów pojawiających się w pracy, a tym samym zwiększając przyjemność i satysfakcję z pracy.

Konflikt praca – rodzina jest definiowany jako konflikt, który występuje pomiędzy wykonywaniem ról zawodowych oraz rodzinnych i związany jest z dużymi wymaganiami każdej z tych ról. Analiza konfliktu praca – rodzina oparta jest na teorii konfliktu ról, zakładającej, że ludzie mają ograniczoną ilość zasobów czasu i energii, którymi mogą dysponować w funkcjonowaniu w różnych rolach²⁵¹.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że konflikt praca – rodzina jest wynikiem trzech elementów: konfliktu związanego z czasem, napięciem i zachowaniem. Konflikt związany z czasem (*time-based conflict*) występuje, gdy ilość czasu poświęcana na jedną z ról utrudnia bądź uniemożliwia wykonywanie obowiązków związanych z inną rolą. Konflikt związany z napięciem (*strain-based conflict*) odnosi się do emocjonalnego wyczerpania pojawiającego się, gdy stres, zmęczenie, obawy związane z wypełnianiem roli zmniejszają efektywność wykonywania innej roli. Konflikt oparty na zachowaniu (*behaviour-based conflict*) pojawia się, gdy zachowania, które są skuteczne w jednej roli nie są funkcjonalne dla pełnienia drugiej roli²⁵².

Przykładem analizy wzajemnych oddziaływań dwóch podstawowych sfer funkcjonowania człowieka, sfery pracy i sfery życia rodzinnego, są badania B. Lachowskiej. Głównym ich celem była analiza roli, jaką płeć pełni w procesach związanych z konfliktem i facylitacją między pracą i rodziną²⁵³. Badaniami objęto 159 aktywnych zawodowo par małżeńskich, posiadających co najmniej jedno dziecko poniżej 12. roku życia. Przyjęto hipotezy, że nasilenie konfliktu praca – rodzina jest większe wśród mężczyzn, a nasilenie konfliktu rodzina – praca wśród kobiet. Natomiast nasilenie facylitacji praca – rodzina i odwrotnie rodzina – praca jest większe u kobiet. Założono także utrudniający wpływ pracy na rodzinę i facylitujący wpływ rodziny na pracę, zarówno u kobiet, jak i mężczyzn. W celu określenia poziomu subiektywnie spostrzeganego nasilenia konfliktu i facylitacji między pracą a rodziną zastosowano Kwestionariusz Dopasowania Pracy i Rodziny. Nasilenie konfliktu praca – rodzina i rodzina – praca mierzono na bazie wymagań czasowych i powstałego napięcia. Natomiast facylitacja praca – rodzina oznaczała zakres, w jakim umiejętności, zachowania, dobry nastrój związany z pełnioną rolą zawodową facylitują pełnienie ról rodzinnych. Facylitacja rodzina – praca dotyczyła zakresu, w jakim dobry nastrój, poczucie spełnienia, wsparcie i zasoby zdobyte w domu w związku z pełnieniem ról rodzinnych facylitują pełnienie ról zawodowych.

Uzyskane dane to oceny poznawcze zakresu, w jakim wymagania (lub zasoby) w jednej sferze życia utrudniają (lub ułatwiają) funkcjonowanie w innej sferze. Wyniki badań potwierdziły część przyjętych założeń. Stwierdzono, iż zarówno

²⁵¹ J.H. Greenhaus., N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, [w:] "Academy of Management Journal", 1985, Vol. 10, No. 1, s. 76-88.

²⁵² Ibidem.

²⁵³ B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*, [w:] *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, red. T. Rostowska, A. Peplińska, Difin, Warszawa 2010, s. 283-298.

kobiety, jak i mężczyźni doświadczają istotnie intensywniejszego negatywnego wpływu pracy na życie rodzinne niż odwrotnie. Natomiast oddziaływania z obszaru rodziny w stosunku do obszaru pracy zawodowej mają istotnie częściej charakter facylitujący niż utrudniający. Kobiety częściej niż mężczyźni zaznaczały, że pełnienie ról rodzinnych utrudnia im funkcjonowanie w pracy. Jednocześnie jednak, mimo dużych obciążeń rodzinnych, doświadczały równie często jak mężczyźni facylitującego wpływu rodziny na pracę. W badanej grupie małżeństw zaobserwowano zmiany w rodzinnych i zawodowych rolach społecznych związanych z płcią, w porównaniu z tradycyjnym podziałem ról. Zmiany te polegały głównie na zaangażowaniu kobiet w pracę zawodową i przypisywaniu pracy dużego znaczenia, porównywalnego z tym, jakie nadają jej mężczyźni.

Dobre praktyki pomocowe w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety

Pogodzenie pracy zawodowej z życiem osobistym bywa trudne szczególnie dla kobiet na stanowiskach kierowniczych. Wiele zależy tutaj od nastawienia pracodawcy, ale okazuje się możliwe do zrealizowania.

Wydaje się, że coraz więcej pracodawców zdaje sobie sprawę, jak ważne są konsekwencje godzenia życia zawodowego z rodzinnym, zarówno dla firm, jak i dla pracowników i ich rodzin. Muszą oni zwrócić uwagę na fakt, że znaczna liczba wysoko wykwalifikowanych kobiet potrzebuje przerwy w życiu zawodowym z racji swoich ról rodzicielskich. Ich zadaniem będzie umożliwienie, nawiązanie i podtrzymywanie takich związków kobiet z firmą, dzięki którym będą mogły one powrócić na ścieżki kariery. Organizacje muszą uczynić to nie tylko ze względów etycznych czy kreowania swojego społecznego wizerunku na rynku, ale ze względów na czysto ekonomiczną kalkulację. Rotacja pracowników lub zbyt długie nieobecności powodują zwiększenie kosztów organizacyjnych, trzeba bowiem przeznaczyć większe środki na zastępstwa czy szkolenia. Przesunięcia wewnątrz firmy czy dokładanie obowiązków pozostałym pracownikom też nie jest właściwym rozwiązaniem, ponieważ przeciążeni i sfrustrowani pracownicy są mało zmotywowani i niewydajni. W związku z tym przedsiębiorstwa coraz częściej zmuszone są do szukania nowych rozwiązań w tym zakresie. Jednym z nich jest umożliwienie kontynuacji pracy zawodowej kobietom obciążonym dodatkowymi obowiązkami rodzinnymi poprzez zaoferowanie im pracy w niepełnym wymiarze godzin. Niektóre kobiety natomiast mogą pracować w pełnym wymiarze godzin, potrzebują tylko bardziej elastycznej opcji co do czasu, miejsca i sposobu ich wykorzystania.

Bardzo często opieka nad dziećmi, nawet gdy zapewniona jest forma instytucjonalna (żłobek, przedszkole, szkoła itp.), wymaga dodatkowego czasu niezbędnego na przykład na wizyty u lekarza lub w innych wyjątkowych sytuacjach. I tutaj również dużo zależy od podejścia pracodawcy.

Większość firm stosuje już niestandardowe rozwiązania w tym zakresie, wykraczające poza obowiązkowe udogodnienia wynikające z Kodeksu pracy. Ułatwiają one kobietom pracę w czasie ciąży i powrót do niej po urlopie macierzyńskim. Przykładem takich firm są laureaci plebiscytu „Firma Przyjazna Mamie”, gdzie

zgłoszono blisko 400 przedsiębiorstw, które działały na rzecz równowagi między pracą a życiem rodzinnym kobiet.

Coraz więcej pracodawców rozumie, jak świetnym pracownikiem jest młoda matka i w związku z tym w coraz większej liczbie firm proponują się takie rozwiązania, aby zatrzymać tych wartościowych pracowników – np. poprzez oferowanie elastycznego czasu pracy lub możliwość pracy w niepełnym wymiarze lub w domu. Firmy oferują dodatkowy, płatny urlop macierzyński, ceniony przez młode matki, a ponadto dodatkowe świadczenia medyczne i rzeczowe, ale także przyjazną atmosferę, dzięki której urlop macierzyński upływa w spokoju, bez lęku o utratę pracy po powrocie do firmy. To przyjazne nastawienie do godzenia przez kobiety ról zawodowych i rodzinnych nie zależy od zamożności firmy, ale wyłącznie od postawy kierownictwa i wypracowanej kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa dostrzegają, że opłaca się inwestować w młode mamy, ponieważ gdy wrócą one do pracy, wbrew pozorom nie będą stale na zwolnieniach lekarskich, lecz doskonale zorganizują sobie pracę, by na wszystko znaleźć czas.

Ważne jest również wspieranie ze strony firm kobiet w różnych sytuacjach życiowych (np. matki, którym urodziło się dziecko, wobec czego znalazły się w nowej dla nich sytuacji). Stąd też szereg firm oferuje dodatkowe bezpłatne benefity np. w postaci wyprawek, paczek i bali okolicznościowych. Wykazują ciągle zainteresowanie samopoczuciem młodych matek przebywających na urlopie macierzyńskim, wychowawczym czy na dłuższym zwolnieniu związanym z ciążą. Zainteresowanie to może przejawiać się w zwykłym kontakcie telefonicznym czy mailowym, wysyłaniu newslettera, w informowaniu o bieżących wydarzeniach w firmie, proponowaniu udziału w szkoleniach, aby kobieta czuła się nadal członkiem zespołu²⁵⁴. Ważna jest również dla nich elastyczność czasu pracy²⁵⁵.

Po raz pierwszy wskaźnik Gender Index wykorzystany był w 2006 roku. Zostały nim zanalizowane 52 przedsiębiorstwa uczestniczące w konkursie Firma Równych Szans, realizowanym ze środków unijnych w partnerstwie siedmiu organizacji, m.in.: Programu ONZ do spraw Rozwoju, Szkoły Głównej Handlowej i Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych "Lewiatan". Do wyznaczania wielkości będących podstawą rankingu przedsiębiorstw w większości przypadków wykorzystano informacje przekształcone, których podstawą były dane z ankiet, np. oceniające dostęp do awansu. W przeprowadzonej analizie przedsiębiorstw porównano także wielkości względne, takie jak udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogólnej liczbie zatrudnionych kobiet i udział mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych mężczyzn. Porównywano również frakcję kobiet sprawujących funkcje kierownicze z frakcją mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

Laureatami pierwszej edycji konkursu „Firma Równych Szans” w kategorii dużych przedsiębiorstw zostali: Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, Motorola Polska Electronics i IBM Polska. W kategorii małych i średnich przedsiębiorstw

²⁵⁴ Firma = różnorodność. Zrozumienie. Poszanowanie. Zarządzanie, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 19.

²⁵⁵ Ibidem, s. 20.

nagrodzone zostały firmy: Bahpol, Euromot oraz Wakacje.pl. Konkurs spotkał się z uznaniem środowiska biznesu. Liczba pracodawców w kolejnej edycji konkursu zwiększyła się trzykrotnie²⁵⁶. Najlepsze praktyki polskich i zagranicznych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania równym statusem kobiet i mężczyzn w miejscu pracy opisuje opracowany w ramach projektu Gender Index „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”²⁵⁷.

Podsumowanie

Analizowany problem godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez kobiety na stanowiskach kierowniczych jednoznacznie wskazuje na trudności, które decydują o ich funkcjonowaniu w firmach oraz w społeczeństwie. Przyczyn należy upatrywać między innymi w stereotypowym poglądzie na role kobiet, które silnie zakorzenione są w kulturze, oraz w rozwiązaniach prawnych, a nie znajdują odzwierciedlenia w kwalifikacjach, wykształceniu czy kreatywności kobiet²⁵⁸.

Wiele firm dostrzega wielki potencjał wynikający z pracy kobiet i jednocześnie problemy związane z godzeniem przez nie ról zawodowych i rodzinnych²⁵⁹. Firmy, nie mogąc pozwolić sobie na brak jego wykorzystania, nie tylko ze względów etycznych, ale czysto ekonomicznych, oferują kobietom liczne rozwiązania mające na celu zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.

Literatura

1. Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
2. Chelstowska A., *Udział kobiet w gremiach decyzyjnych*, [w:] *RAPORT Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2000*, FUNDACJA FEMINOTEKA, Warszawa 2009.
3. Chirkowska-Smolak T., *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2008, nr 1.
4. *Firma = różnorodność. Zrozumienie. Poszanowanie. Zarządzanie*, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
5. *Gender Index – Wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, M. Rawłuszko, A. Mikulska, P. Kaczmarek, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2006.
6. Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, [w:] „Academy of Management Journal”, 1985, Vol. 10, No. 1.

²⁵⁶ M. Gryszko, *Ile warta ...*, op. cit.

²⁵⁷ Zob.: *Gender Index – Wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, M. Rawłuszko, A. Mikulska, P. Kaczmarek, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2006.

²⁵⁸ Zob.: A. Jeske, J. Plantega, *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

²⁵⁹ A. Kwiatek, Wyznaczniki awansów zawodowych kobiet w świetle badań empirycznych. [w] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. M. Wawer, K. Markiewicz, Difin, Warszawa 2005, s. 132-133

7. Greenhaus J.H., Collins K.M., Show J.D., *The relation between work-family balance and quality of life*, [w:] "Journal of Vocational Behavior", 2003, Vol. 63 (3).
8. Gryszko M., *Ile warta jest płeć, czyli Gender Index na co dzień*, [w:] „Personel Plus”, 01.03.2009.
9. Jeske A., Plantega J., *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
10. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2009.
11. Kwiatek A., Wyznaczniki awansów zawodowych kobiet w świetle badań empirycznych. [w] Problemy społeczne we współczesnych organizacjach, red. M. Wawer, K. Markiewicz, Difin, Warszawa 2005.
12. Lachowska B., *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny - analiza różnic płciowych*, [w:] *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, red. T. Rostowska, A. Peplińska, Difin, Warszawa 2010.
13. Machol-Zajda L., *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, L. Tchon, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
14. *Menedżerka sukcesu 2011. Szanse i ograniczenia kariery zawodowej w Polsce*, Polish Professional Women Network, Warszawa 2011.
15. Rostowska T., *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
16. Titkow A., Budrowska B., Duch D., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
17. Tomaszewska J., *Dyskryminacja ze względu na płeć*, [w:] *Dyskryminacja ze względu na płeć. Przewyżczanie barier na drodze ku równości kobiet i mężczyzn w Polsce*, Virgo Poligrafia, Warszawa 2004.
18. Zalewska A.M., *Konflikty praca-rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

WOMEN IN MANAGEMENT POSITIONS - THEIR PROFESSIONAL AND FAMILY ROLES

Summary: The present paper shows the issue of reconciliation professional and family roles of women in management positions. Undertaken problems focused on issues relating to: difficulties in the functioning of women in the sphere of work, the balance between work and personal life, work-family conflict. The article presents research on the conditions to ensure gender equality in the workplace. Particular attention was paid to the enterprises' good practices of supporting women in the performance of the duties related to work and home.

Keywords: women in management positions, work-life balance, reconciliation of professional and family roles