

Authors' contribution

Wkład autorów:

- A. Study design/planning  
zaplanowanie badań
- B. Data collection/entry  
zebranie danych
- C. Data analysis/statistics  
dane – analiza i statystyki
- D. Data interpretation  
interpretacja danych
- E. Preparation of manuscript  
przygotowanie artykułu
- F. Literature analysis/search  
wyszukiwanie i analiza  
literatury
- G. Funds collection  
zebranie funduszy

ORIGINAL ARTICLE

JEL Code: A10, F22, L26, O15

Submitted: December 2023

Accepted: March 2024

Tables: 0  
Figures: 0  
References: 29

ORYGINALNY ARTYKUŁ  
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: A10, F22,  
L26, O15

Zgłoszony: grudzień 2023  
Zaakceptowany:  
marzec 2024

Tabele: 0  
Rysunki: 0  
Literatura: 29

## CONDITIONS OF WOMEN HOLDING MANAGEMENT POSITIONS IN POLAND

### UWARUNKOWANIA POZYCJI ZAWODOWEJ KOBIET ZAJMUJĄCYCH STANOWISKA KIEROWNICZE W POLSCE

Karolina Babuchowska<sup>1(A,B,C,D,E,F,G)</sup>, Renata Marks-Bielska<sup>1(A,B,C,D,E,F,G)</sup>  
Sylwia Ostrowska<sup>2(A,B,C,D,E,F)</sup>

<sup>1</sup>University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

<sup>1</sup>Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Polska

<sup>2</sup>Ghent University, Belgium/ Uniwersytet w Gandawie, Belgia

**Citation:** Babuchowska, K., Marks-Bielska, R., Ostrowska S. (2024). Conditions of women holding management positions in Poland/ Uwarunkowania pozycji zawodowej kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w Polsce. *Economic and Regional Studies*, 17(2), 270-289. <https://doi.org/10.2478/ers-2024-0015>

#### Abstract

**Subject and purpose of work:** The aim of the research was to identify and assess the professional problems of women who hold managerial positions. In addition, factors influencing the female style of management were identified and the level of discrimination against women as well as the level of gender equality in Poland and in the European Union was assessed, using the gender equality index.

**Material and methods:** Secondary data from the European Institute for Gender Equality were used. The opinion of women was found out on the basis of the survey research.

**Results:** Based on the data collected from the European Institute for Gender Equality, it was found that Poland is close to achieving gender equality in management – 43% of all management positions in Poland were held by women. However, the respondents had a different opinion on this subject. Less than 17% of the respondents stated that men and women are treated the same.

**Conclusions:** Such a result may be influenced by the existing phenomenon of discrimination, differences in remuneration despite performing the same functions, burdening women with raising children and the existing stereotypes that men perform better in managerial positions, women are less courageous, and men are more available. Therefore, steps should be taken to provide real support for women in the development of their careers, promote gender equality and counteract discrimination.

**Keywords:** entrepreneurship, business management, gender equality, discrimination

#### Streszczenie

**Przedmiot i cel pracy:** Celem badania była identyfikacja i ocena problemów zawodowych kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Ponadto podjęto próbę zidentyfikowania czynników wpływających na kobiecy styl zarządzania oraz dokonano oceny poziomu dyskryminacji kobiet i poziomu równości płci w Polsce i w Unii Europejskiej za pomocą wskaźnika równości płci.

**Materiały i metody:** Wykorzystano dane wtórne z Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn. Opinia kobiet została poznana na podstawie badań ankietowych.

**Wyniki:** Na podstawie danych zebranych z Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn stwierdzono, że Polska jest bliska osiągnięcia równości płci w zarządzaniu – 43% wszystkich stanowisk kierowniczych w Polsce zajmowały kobiety. Respondentki miały jednak na ten temat odmienne zdanie. Niecałe 17% ankietowanych stwierdziło, że mężczyźni i kobiety są traktowani tak samo.

**Wnioski:** Na taki wynik wpływ mogą mieć istniejące zjawiska dyskryminacji, różnice w wynagrodzeniach pomimo pełnienia tych samych funkcji, obciążenie kobiet wychowywaniem dzieci oraz istniejące stereotypy, że mężczyźni lepiej radzą sobie na stanowiskach kierowniczych, kobiety są mniej odważne, a mężczyźni bardziej dostępni. Dlatego należy podjąć kroki, aby realnie wspierać kobiety w rozwoju ich kariery, promować równość płci i przeciwdziałać dyskryminacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, zarządzanie przedsiębiorstwem, równość płci, dyskryminacja

**Address for correspondence / Adres korespondencyjny:** dr Karolina Natalia Babuchowska (ORCID 0000-0002-9053-7842; e-mail: karolina.babuchowska@uwm.edu.pl), prof. dr hab. Renata Marks-Bielska (ORCID 0000-0001-7319-1918, e-mail: renatam@uwm.edu.pl); Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Polityki Gospodarczej, Oczapowskiego 4, 10-719, Olsztyn, Polska; mgr Sylwia Ostrowska (ORCID 0009-0009-9494-2851; e-mail: sylwia-ostrowska@wp.pl) Ufo-building, Campus Ufo, Sint-Pietersnieuwstraat 33, 9000 Gent, Belgium/ Belgium.

**Journal included in:** AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; B azEkon; Cabell's Journalytics; CABI; CNKI Scholar; C NPIEC – cnpLINKer; Dimensions; DOAJ; EBSCO; ERIH PLUS; ExLibris; Google Scholar; Index Copernicus International; J-Gate; JournalTOCs; KESLI-NDSL; MIAR; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); Polish Ministry of Science and Higher Education; QOAM; ReadCube, Research Papers in Economics (RePEc); SCILIT; Scite; Semantic Scholar; Sherpa/RoMEO; TDNet; Ulrich's Periodicals Directory/ulrichsweb; WanFang Data; WorldCat (OCLC); X-MOL

**Copyright:** © 2024, Karolina Natalia Babuchowska, Renata Marks-Bielska, Sylwia Ostrowska. Publisher: John Paul II University in Białá Podlaska, Poland.

## Introduction

Gender equality and the empowerment of all women is the fifth *Sustainable Development Goal* that all countries in the world are striving to achieve by 2030<sup>1</sup>. Despite the enormous progress that has been made in the last few decades, gender inequality still exists. For this reason, the World Bank has initiated the development of a *Gender Equality Strategy for 2024-2030*, which aims to accelerate gender equality. According to a report prepared by this institution, the problem of gender inequality globally has deepened as a result of the Covid-19 pandemic. In many developing countries, barriers limiting women's access to participation in the labor market and public life have increased. For women, regardless of their level of education and place of residence, the pandemic resulted in a greater decline in employment than for men (World Bank, 2023).

Analyzing the Polish labor market, one can also notice significant differences in the treatment of women and men by current and potential employers. Women still earn less than men performing the same functions, are less likely to hold higher positions and less often sit on company management boards, and also have a lower professional activity rate (Dybała, 2012; Kruse et al., 2012; Sawicka, Rykowska, 2012; Labor market... 2020), and in some countries, due to socio-cultural conditions and patriarchal relations, women even experience isolation and exclusion. Scientific research has shown that in those countries and cultures where women are excluded from the decision-making process, a loss of large production potential is observed (Kaliravna, Godrara, 2023).

For decades, researchers have been trying to understand why so few women hold senior management positions and why many fail to reconcile ambitious career aspirations with family. In Poland, men are usually preferred in management positions. This is influenced by the personal predispositions of employers, harmful stereotypes and greater trust in male competence so why they openly fight against prejudice. They also have great aspirations to occupy managerial positions, which translates into a better perception of them by other people managing the enterprise (Turkowska-Kucharska, 2015; Marks-Bielska, 2019).

Management professions have traditionally been viewed as masculine and therefore inappropriate for women. The starting point is that women and men are different, but representatives of both sexes should have equal access to managerial positions. Based on a qualitative study of women in managerial positions, it can be concluded that there is a need to appreciate

## Wstęp

Równość płci i wzmocnienie pozycji wszystkich kobiet jest piątym *Celem zrównoważonego rozwoju*, który wszystkie kraje świata starają się osiągnąć do roku 2030<sup>1</sup>. Pomimo ogromnego postępu, jaki nastąpił w ciągu ostatnich kilku dekad, nierówność płci nadal istnieje. Z tego powodu Bank Światowy zainicjował opracowanie Strategii na rzecz równości płci na lata 2024-2030, której celem jest przyspieszenie równouprawnienia płci. Jak wynika z raportu przygotowanego przez tę instytucję, problem nierówności płci na świecie pogłębił się w wyniku pandemii Covid-19. W wielu krajach rozwijających się wzrosły bariery ograniczające kobietom dostęp do rynku pracy i życia publicznego. W przypadku kobiet, niezależnie od poziomu wykształcenia i miejsca zamieszkania, pandemia spowodowała większy spadek zatrudnienia niż w przypadku mężczyzn (World Bank, 2023).

Analizując polski rynek pracy, można także zauważyć istotne różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn przez obecnych i potencjalnych pracodawców. Kobiety w dalszym ciągu zarabiają mniej niż mężczyźni pełniący te same funkcje, rzadziej zajmują wyższe stanowiska i rzadziej zasiadają w zarządach firm, a także charakteryzują się niższym współczynnikiem aktywności zawodowej (Dybała, 2012; Kruse i in., 2012; Sawicka, Rykowska, 2012; Rynek pracy... 2020), a w niektórych krajach, ze względu na uwarunkowania społeczno-kulturowe i relacje patriarchalne, kobiety doświadczają wręcz izolacji i wykluczenia. Badania naukowe wykazały, że w tych krajach i kulturach, w których kobiety są wykluczane z procesu decyzyjnego, następuje utrata dużego potencjału produkcyjnego (Kaliravna, Godrara, 2023).

Badacze od kilkadziesiąt lat próbują zrozumieć, dlaczego tak niewiele kobiet zajmuje stanowiska kierownicze wyższego szczebla i dlaczego wielu nie udaje się pogodzić ambitnych aspiracji zawodowych z życiem rodzinnym. W Polsce na stanowiskach kierowniczych preferowani są mężczyźni. Wpływ na to mają osobiste predyspozycje pracodawców, szkodliwe stereotypy oraz większe zaufanie do męskich kompetencji. Jednak jest wielu przedsiębiorców, którzy podejmują kroki w celu zbudowania zróżnicowanych zespołów, w których obie płcie są równe. Same kobiety mogą mieć wpływ na zmianę sytuacji. Polki są coraz bardziej świadome swojej sytuacji, dlatego otwarcie walczą z uprzedzeniami. Mają też duże aspiracje do zajmowania stanowisk kierowniczych, co przekłada się na lepsze postrzeganie ich przez inne osoby zarządzające przedsiębiorstwem (Turkowska-Kucharska, 2015; Marks-Bielska, 2019).

Zawody menedżerskie tradycyjnie były postrzegane jako męskie i dlatego nieodpowiednie dla kobiet. Punktem wyjścia jest to, że kobiety i mężczyźni są inni, ale przedstawiciele obu płci powinni mieć równy dostęp do

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> (access: 30/11/2023).

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> (data dostępu 30.11.2023).

women's experiences in management (Due Billing, 2011).

The main aim of the research was to identify and assess the professional problems of women who hold management positions. The main objective was implemented through the following specific objectives:

- assessment of the level of gender equality in Poland and the European Union using the gender equality index;
- assessment of the organization's support in development;
- identifying the factors contributing to achieving professional success and the determinants of this success;
- assessment of the level of discrimination against women and indication of actions to prevent this phenomenon;
- assessment of the situation of women and men on the labor market in terms of pay differences and access to managerial positions.

### Material and methods

To achieve the stated goal, primary data obtained from surveys and secondary data obtained from the European Institute for Gender Equality (gender equality index) were used. Our own research was carried out using a survey. The survey was conducted on a group of 72 women from all over Poland in August and September 2020. The research group included owners and co-owners of enterprises, managing directors and presidents, directors and managers. This selection of the research group ensured that the research problem was accurately presented.

A survey questionnaire was used to conduct our own research. The surveys were made available via the Internet: by e-mail (enterprises run by women were searched in the National Court Register (KRS) and the Central Register of Business Identification (CEIDG) as well as on forums and social groups associating women holding management positions. The survey questionnaire consisted of four thematic sections and specifications.

The respondents answered questions about four areas: career development and professional success, discrimination against women, differences between women and men in the labor market and management positions, and women's management style. The entire survey was anonymous and consisted of 19 questions: four semi-open and 15 closed single-choice and multiple-choice questions.

Chi-square test of independence were used to interpret the results of our own research. The assumed

stanowisk kierowniczych. Na podstawie jakościowego badania kobiet na stanowiskach kierowniczych można stwierdzić, że istnieje potrzeba doceniania doświadczeń kobiet na stanowiskach kierowniczych (Due Billing, 2011).

Głównym celem badania była identyfikacja i ocena problemów zawodowych kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Cel główny realizowany był poprzez następujące cele szczegółowe:

- ocena poziomu równości płci w Polsce i Unii Europejskiej za pomocą wskaźnika równości płci;
- ocena wsparcia organizacji w rozwoju;
- zidentyfikowanie czynników przyczyniających się do osiągnięcia sukcesu zawodowego kobiet;
- ocena poziomu dyskryminacji kobiet i wskazanie działań zapobiegających temu zjawisku;
- ocena sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy pod kątem różnic w wynagrodzeniach i dostępu do stanowisk kierowniczych.

### Materiał i metody

Aby osiągnąć zamierzony cel, wykorzystano dane pierwotne zgromadzone metodą ankietową oraz dane wtórne uzyskane z Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (wskaźnik równości płci). Własne badania ankietowe przeprowadzono na grupie 72 kobiet z całej Polski w sierpniu i wrześniu 2020 r. Grupę badawczą stanowiły właścicielki i współwłaścicielki przedsiębiorstw, dyrektorzy i prezesi zarządzający, dyrektorzy i menedżerowie. Taki dobór grupy badawczej zapewnił trafne przedstawienie problemu badawczego.

Do przeprowadzenia badań własnych wykorzystano kwestionariusz ankiety, którą udostępniano drogą internetową: mailowo (przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety wyszukiwano w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) i Centralnym Rejestrze Identyfikacji Działalności Gospodarczej (CEIDG), a także na forach i grupach społecznych zrzeszających kobiety na stanowiskach kierowniczych. Kwestionariusz badania składał się z czterech działów tematycznych i metryczki

Respondentki odpowiadały na pytania dotyczące czterech obszarów: rozwoju kariery i sukcesu zawodowego, dyskryminacji kobiet, różnic między kobietami i mężczyznami na rynku pracy i na stanowiskach kierowniczych oraz kobiecego stylu zarządzania. Całość ankiety miała charakter anonimowy i składała się z 19 pytań: 4 półotwartych i 15 zamkniętych jedno- i wielokrotnego wyboru.

Do interpretacji wyników badań własnych wykorzystano test niezależności chi-kwadrat. Przyjęty po-

significance level was – 0.05. The collected data was presented in descriptive form.

### **Women's competences vs. men's management competences based on the literature on the subject**

There are two approaches to linking competences with gender in the literature. According to the first, more popular, women and men have different competences, and according to the second, there are no such differences between the sexes. Based on the first approach, the main differences in social, personal, specialist-technical and managerial competences between women and men are presented.

The main difference in the personal competences of both sexes is, above all, the ability to make decisions. The decision-making process is one of the most complex mechanisms of human thinking. As in the case of other psychological phenomena, the variables influencing decision-making include gender and age (Orasanu, Connolly, 1993)] and knowledge (Tran, Felfernig, Tintarev, 2021). Men make key decisions independently and quite quickly, without consulting colleagues. Women, on the other hand, consult practically every decision with their teams (Niechoda, 2019). Research conducted by de Acedo Lizárraga, de Acedo Baquedano and Cardelle-Elawar (2007) shows that women are more concerned about uncertainty, have more doubts about making decisions, attach more importance to time and money, and are more concerned about the consequences of the decision made, regardless of whether they concern them or other people. Men can devote more time to work, while women, due to the frequent combination of raising children and professional work, are not as available. Men believe more in themselves and in their ability to achieve professional success. However, women are more resistant to stress, pay more attention to preparing for their job, and strive more to develop and improve their qualifications (Niechoda, 2019).

Social competence means the ability to interact with the external environment (White 1959). Social competences are the ability to establish and maintain relationships and the ability to communicate (Pal, Misra, 2019). Nonverbal communication skills include the ability to accurately express yourself using your face, body, and voice. Women have higher skills than men in all three areas, perhaps because they tend to occupy lower positions in organizations and society. Unlike men, what matters to them is not the position a man holds, but the man himself. In the case of verbal communication, men convey information by lowering the position of their interlocutor, while women make sure that their interlocutor does not feel inferior. Men, unlike women, avoid giving praise and showing gratitude. Women have no problem asking for help,

ziom istotności wynosił 0,05. Zebrane dane zaprezentowano w formie opisowej.

### **Kompetencje menedżerskie kobiet a kompetencje menedżerskie mężczyzn – przegląd literatury przedmiotu**

W literaturze można spotkać dwa podejścia do powiązania kompetencji z płcią. Według pierwszego, bardziej popularnego, kobiety i mężczyźni mają odmienne kompetencje, zaś według drugiego takich różnic między płciami nie ma. W oparciu o pierwsze podejście przedstawiono główne różnice w kompetencjach społecznych, osobistych, specjalistyczno-technicznych i menedżerskich pomiędzy kobietami i mężczyznami.

Główną różnicą w kompetencjach osobistych obu płci jest przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji. Proces podejmowania decyzji jest jednym z najbardziej złożonych mechanizmów ludzkiego myślenia. Podobnie jak w przypadku innych zjawisk psychologicznych, zmiennymi wpływającymi na podejmowanie decyzji są płeć i wiek (Orasanu, Connolly, 1993) oraz wiedza (Tran, Felfernig, Tintarev, 2021). Mężczyźni podejmują kluczowe decyzje samodzielnie i dość szybko, bez konsultacji ze współpracownikami. Kobiety natomiast praktycznie każdą decyzję konsultują ze swoimi zespołami (Niechoda, 2019). Badania przeprowadzone przez de Acedo Lizárraga, de Acedo Baquedano i Cardelle-Elawar (2007) pokazują, że kobiety są bardziej niepewne, mają więcej wątpliwości w podejmowaniu decyzji, przywiązują większą wagę do czasu i pieniędzy oraz są bardziej przejmują się konsekwencjami podjętych decyzji, niezależnie od tego, czy dotyczą one ich samych, czy innych osób. Mężczyźni mogą poświęcić więcej czasu na pracę, natomiast kobiety, ze względu na częste łączenie wychowywania dzieci z pracą zawodową, nie są tak dyspozycyjne. Mężczyźni bardziej wierzą w siebie i w swoją zdolność do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Kobiety są jednak odporniejsze na stres, przykładają większą wagę do przygotowania się do pracy oraz bardziej dążą do rozwoju i podnoszenia swoich kwalifikacji (Niechoda, 2019).

Kompetencje społeczne oznaczają zdolność do interakcji ze środowiskiem zewnętrznym (White, 1959). Kompetencje społeczne to umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji oraz umiejętność komunikowania się (Pal, Misra, 2019). Umiejętności komunikacji niewerbalnej obejmują umiejętność dokładnego wyrażania siebie za pomocą twarzy, ciała i głosu. Kobiety mają wyższe umiejętności niż mężczyźni we wszystkich trzech wymienionych obszarach, być może dlatego, że zajmują niższe stanowiska w organizacjach i społeczeństwie. W przypadku mężczyzn nie liczy się dla nich pozycja, jaką zajmuje, ale on sam. W przypadku komunikacji werbalnej mężczyźni przekazują informację obniżając pozycję rozmówcy, kobiety na-

while men consider it a sign of a lower position in relation to the other person. Women care about others, resolve existing conflicts more effectively, and are focused on building long-term relationships with their team. They influence their co-workers taking into account morality and ethics, while men use their position to do this (Powell, 2019).

Taking into account the determinant of specialist and technical competences – education – women achieve better results in science and have better grades in diplomas. In addition to theoretical knowledge, women also care about practical knowledge. This makes them more effective and focuses primarily on achieving the intended goal. Men, however, deal with several areas at the same time, so it can be said that women are more disciplined in business. Taking into account the strategies of action, men act aggressively and riskily, they set clear directions of action, and the effects of these actions are short-term. Women think long-term, avoid aggression and risk in their actions, and their plans contain many possibilities and solutions (Dźwigoł-Barosz, 2016).

Managerial competences are primarily a management style, which means the practical art of management, i.e. ways and methods of solving contemporary management problems. The traditional approach to management identifies a manager as a person who does not interfere in organizational processes, people and resources, but only as a specialist performing specific functions specified in the organization's job description (Nikulina et al, 2016). Nowadays, there are very large differences in management styles between both genders. Men prefer a command-and-control style. Women, however, prefer the democratic style. Women think holistically, while men think of an organization as a collection of disparate elements that are not interconnected in a meaningful way. The male management style is based on belief in one's abilities and ability to achieve success. This is missing among women, which is considered a certain drawback, because these skills are highly desired by business owners (Lisowska, 2009). In most countries of the world, women managers have to deal with an unequal approach to remuneration. Statistics show that the remuneration of female managers is much lower than that of male managers (Nikulina et al, 2016; Jha et al. 2018; Fauzi, Makkad, Mittal, 2023).

Continuous changes in everyday life and business force changes to be introduced in enterprises as well. One example of these changes is the increasing practice of diversity policies. Although the situation of women in the labor market and in management is constantly improving, gender equality in these aspects has still not been achieved. Despite the fact that women usually

tomiasz dbają o to, aby rozmówca nie czuł się gorszy. Mężczyźni, w przeciwieństwie do kobiet, unikają pochwał i okazywania wdzięczności. Kobiety nie mają problemu z proszeniem o pomoc, mężczyźni natomiast uważają to za przejaw niższej pozycji w stosunku do drugiej osoby. Kobiety dbają o innych, skuteczniej rozwiązują istniejące konflikty i są nastawione na budowanie długotrwałych relacji ze swoim zespołem. Wpływają na swoich współpracowników, uwzględniając moralność i etykę, mężczyźni natomiast wykorzystują do tego swoją pozycję (Powell, 2019).

Biorąc pod uwagę wyznacznik kompetencji specjalistycznych i technicznych – wykształcenie – kobiety osiągają lepsze wyniki w nauce i uzyskują lepsze oceny na dyplomach. Kobietom oprócz wiedzy teoretycznej zależy także na wiedzy praktycznej. Dzięki temu są bardziej skuteczne i skupiają się przede wszystkim na osiągnięciu zamierzonego celu. Mężczyźni natomiast zajmują się kilkoma obszarami jednocześnie, dlatego można powiedzieć, że kobiety są bardziej zdyscyplinowane w biznesie. Biorąc pod uwagę strategię działania, mężczyźni działają agresywnie i ryzykownie, wyznaczają jasne kierunki działania, a efekty tych działań są krótkotrwałe. Kobiety myślą długoterminowo, w swoich działaniach unikają agresji i ryzyka, a ich plany uwzględniają wiele możliwości i rozwiązań (Dźwigoł-Barosz, 2016).

Kompetencje menedżerskie to przede wszystkim styl zarządzania, czyli praktyczna sztuka zarządzania, a zatem sposoby i metody rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania. Tradycyjne podejście do zarządzania identyfikuje menedżera jako osobę, która nie ingeruje w procesy organizacyjne, ludzi i zasoby, a jedynie jako specjalistę pełniącego funkcje określone w opisie stanowiska pracy w organizacji (Nikulina i in., 2016). Obecnie istnieją bardzo duże różnice w stylach zarządzania między obiema płciami. Mężczyźni preferują styl dowodzenia i kontroli. Kobiety natomiast preferują styl demokratyczny. Kobiety myślą holistycznie, podczas gdy mężczyźni postrzegają organizację jako zbiór odrębnych elementów, które nie są ze sobą powiązane w znaczący sposób. Męski styl zarządzania opiera się na wierze we własne możliwości i możliwość osiągnięcia sukcesu. Tego brakuje kobietom, co jest uważane za pewną wadę, gdyż umiejętności te są bardzo pożądane przez właścicieli firm (Lisowska, 2009). W większości krajów świata menedżerki muszą mierzyć się z nierównym podejściem do wynagrodzeń. Statystyki pokazują, że wynagrodzenia menedżerek płci żeńskiej są znacznie niższe niż menedżerów mężczyzn (Nikulina i in., 2016; Jha i in. 2018; Fauzi, Makkad, Mittal, 2023).

Ciągłe zmiany w życiu codziennym i biznesie wymuszają zmiany także w przedsiębiorstwach. Jednym

have better competences – they are well-educated, more communicative, and their management style fits the concept of a modern enterprise – employers trust men’s competences more. They are the ones who more often take up management positions and coordinate ambitious projects (Niechoda, 2019).

### **Women in management positions in Poland in the light of the results of own research**

#### **Gender equality based on the Equality Index**

*The Gender Equality Index* is a tool for measuring progress on gender equality in the European Union, developed by the European Institute for Gender Equality. It provides greater visibility of areas that need improvement and supports politicians in developing more effective measures to fight for equality between women and men<sup>2</sup>. The value of this indicator in 2023 for Poland was 61.9 (8.3 less than the EU average), which gave it 18th position among all EU countries. It is emphasized that gender equality is converging across the European Union. In the case of Poland, although there are positive changes proving the increase in gender equality, their pace is slower than in other Member States.

Data from the Polish Economic Institute show that in 2021 in Poland, 43.0% of all management positions were held by women (the same result was achieved in Sweden). This is the second result in the entire European Union, only Latvia achieved a better result, for which this indicator was 46.0%. In the European Union countries, the average share of women in managerial positions was 35.0% (Situation..., 2023). The presented result shows that Poland is very close to achieving equality in the employment of men and women in management positions. Poland is also one of the few countries where the value of this indicator has increased significantly in recent years. In 2008 (when the study was first conducted), the indicator for Poland was 36.3%, so it is an increase of less than 7 percentage points (pp.). Only Malta (by 13 pp.) and Sweden (by 8 pp.) recorded a greater increase. Poland can be an example for other European countries in the fight for gender equality in access to managerial positions.

A slightly worse picture of the situation is revealed in the analysis of women’s participation in the management boards of the largest listed companies. Their percentage was 24% in 2022 and was much

z przykładów tych zmian jest coraz częściej stosowana praktyka polityk różnorodności. Choć sytuacja kobiet na rynku pracy i w zarządzaniu stale się poprawia, równość płci w tych aspektach nadal nie została osiągnięta. Mimo że kobiety zazwyczaj mają lepsze kompetencje – są dobrze wykształcone, bardziej komunikatywne, a ich styl zarządzania wpisuje się w koncepcję nowoczesnego przedsiębiorstwa – pracodawcy bardziej ufają kompetencjom mężczyźn. To oni częściej obejmują stanowiska kierownicze i koordynują ambitne projekty (Niechoda, 2019).

### **Kobiety na stanowiskach kierowniczych w Polsce w świetle wyników badań własnych**

#### **Równość płci w oparciu o Wskaźnik Równości**

*Wskaźnik równouprawnienia płci* to narzędzie pomiaru postępów w zakresie równości płci w Unii Europejskiej, opracowane przez Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn. Umożliwia zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy i wspiera polityków w opracowywaniu skuteczniejszych środków walki o równość kobiet i mężczyzn<sup>2</sup>. Wartość tego wskaźnika w 2023 r. dla Polski wyniosła 61,9 (8,3 mniej niż średnia w UE), co dało jej 18. pozycję wśród wszystkich krajów UE. Podkreśla się, że równość płci postępuje w całej Unii Europejskiej. W przypadku Polski, choć zachodzą pozytywne zmiany świadczące o wzroście równości płci, ich tempo jest wolniejsze niż w pozostałych krajach członkowskich.

Z danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że w 2021 r. w Polsce 43,0% wszystkich stanowisk kierowniczych zajmowały kobiety (ten sam wynik osiągnięto w Szwecji). To drugi wynik w całej Unii Europejskiej, lepszy wynik osiągnęła jedynie Łotwa, dla której wskaźnik ten wyniósł 46,0%. W krajach Unii Europejskiej średni udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wyniósł 35,0% (Sytuacja..., 2023). Zaprezentowany wynik pokazuje, że Polska jest bardzo blisko osiągnięcia równości w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Polska jest także jednym z nielicznych krajów, w których wartość tego wskaźnika w ostatnich latach znacząco wzrosła. W roku 2008 (kiedy prowadzono badanie po raz pierwszy) wskaźnik dla Polski wyniósł 36,3%, oznacza to więc wzrost o prawie 7 punktów procentowych (p.p.). Większy wzrost zanotowały jedynie Malta (o 13 p.p.) i Szwecja (o 8 p.p.). Polska może być przykładem dla innych krajów europejskich w walce o równość płci w dostępie do stanowisk kierowniczych.

Nieco gorszy obraz sytuacji ukazuje analiza udziału kobiet w zarządach największych spółek giełdowych. Ich odsetek w 2022 r. wyniósł 24% i był znacznie niższy od średniej UE-27 wynoszącej 32% (Sytuacja..., 2023).

<sup>2</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023> (access: 15/10/2023).

<sup>2</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023> (data dostępu: 15.10.2023).

below the EU-27 average of 32% (*Situation...*, 2023). The share of women presidents of the management board is even less favorable. At the end of 2022, the share of women heading the management boards of the 140 largest Polish companies was 2.1%, which was much less than in 2021 when this share was 3.6% (Olszewska-Miszuris, Włodarczyk, Golec, 2023).

Another analyzed indicator is the number of women running their own business. According to data from the Central Register of Economic Activity, at the beginning of 2023, 0.94 million women ran their own sole proprietorship in Poland. This means that approximately 34% of all sole proprietorship owners in our country were women. This is one of the highest results in the European Union (behind Italy, Germany, France and Spain). It can therefore be said that Polish women are enterprising women and want to work for themselves.

There are 9.1 million women running their own businesses throughout the European Union, which means that every tenth woman running her own business comes from Poland. This good result, however, should not obscure the fact that women still need to be supported in starting their own business. Social campaigns should also be conducted informing about the advantages of running your own business, especially since the number of men who run their own business in Poland is almost twice as high as the number of women<sup>3</sup>.

Based on the above data, it can be concluded that Poland is a country with equal rights in terms of access to managerial positions. Despite this, there are still many issues in which women need support. Women should be supported in pursuing self-employment and improving their competences by obtaining higher education.

### Characteristics of the respondents

72 women from all over Poland took part in the survey conducted at the turn of August and September 2020. All respondents were professionally active and held management positions. The women differed in age, positions held, and the size and type of enterprises in which they work.

The age structure was dominated by women aged 43 to 48. They constituted 33.3% of the entire research group. Respondents aged 37 to 42 constituted 20.8% of this group. Women aged 25 to 30 and 31 to 36 had the same share in this structure 13.9% each. Respondents aged 49 to 54 constituted only 11.1% of the research group. Women aged up to 25 and over 55 participated in the study the least. Women aged up to 25 years accounted for 4.2% of the research group, and women over 55 years old – only 2.8%.

Jeszcze mniej korzystny jest udział kobiet na stanowiskach prezesów zarządów. Na koniec 2022 r. udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w zarządach 140 największych polskich firm wyniósł 2,1% i był znacznie niższy niż w 2021 r., kiedy udział ten wynosił 3,6% (Olszewska-Miszuris, Włodarczyk, Golec, 2023).

Kolejnym analizowanym wskaźnikiem jest liczba kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą. Według danych Centralnej Ewidencji Działalności Gospodarczej na początku 2023 r. jednoosobową działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 0,94 mln kobiet. Oznacza to, że ok. 34% wszystkich właścicieli firm jednoosobowych w naszym kraju stanowiły kobiety. To jeden z najwyższych wyników w Unii Europejskiej (za Włochami, Niemcami, Francją i Hiszpanią). Można zatem powiedzieć, że Polki są kobietami przedsiębiorczyimi i chcą pracować na siebie.

W całej Unii Europejskiej własną działalność gospodarczą prowadzi 9,1 mln kobiet, co oznacza, że co dziesiąta kobieta prowadząca własną działalność gospodarczą pochodzi z Polski. Ten dobry wynik nie powinien jednak przesłaniać faktu, że kobiety nadal potrzebują wsparcia w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. Należy także prowadzić kampanie społeczne informujące o zaletach prowadzenia własnej firmy, zwłaszcza że liczba mężczyzn prowadzących własną działalność gospodarczą w Polsce jest prawie dwukrotnie większa niż liczba kobiet<sup>3</sup>.

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że Polska jest krajem o równych prawach w dostępie do stanowisk kierowniczych. Mimo to nadal istnieje wiele kwestii, w których kobiety potrzebują wsparcia. Kobiety należy wspierać w podejmowaniu pracy na własny rachunek i podnoszeniu swoich kompetencji poprzez zdobywanie wyższego wykształcenia.

### Charakterystyka respondentek

W badaniu przeprowadzonym na przełomie sierpnia i września 2020 r. wzięły udział 72 kobiety z całej Polski. Wszystkie respondentki były aktywne zawodowo i zajmowały stanowiska kierownicze. Kobiety różniły się wiekiem, zajmowanym stanowiskiem oraz wielkością i rodzajem przedsiębiorstw, w których pracują.

W strukturze wiekowej dominowały kobiety w wieku od 43 do 48 lat. Stanowiły one 33,3% całej grupy badawczej. Respondentki w wieku od 37 do 42 lat stanowiły 20,8% tej grupy. Kobiety w wieku 25-30 lat i 31-36 lat miały taki sam udział w strukturze ankietowanych – po 13,9%. Respondentki w wieku od 49 do 54 lat stanowiły zaledwie 11,1% grupy badawczej. Najmniej licznie uczestniczyły w badaniu kobiety

<sup>3</sup> [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta\\_wrklab\\_wrk\\_cond\\_jobauto\\_level\\_lfso\\_17jsaut](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_wrklab_wrk_cond_jobauto_level_lfso_17jsaut) (access: 19/10/2020).

<sup>3</sup> [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta\\_wrklab\\_wrk\\_cond\\_jobauto\\_level\\_lfso\\_17jsaut](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_wrklab_wrk_cond_jobauto_level_lfso_17jsaut) (data dostępu: 19.10.2020).

The study was most often attended by women running their own business, they constituted 38.9% of the research group. There were slightly fewer female managers/managers, they constituted 37.5% of this group. These two communities dominated in the structure of positions held. The differences between them and the next two groups of positions are significant. There were 12.5% of women directors and 11.1% of women managing directors/presidents.

Respondents most often worked in enterprises employing fewer than 10 employees. This result may be influenced by the fact that some of the owners run a sole proprietorship. Micro-enterprises accounted for 36.1% of the enterprise structure. Small enterprises accounted for 23.6%, medium-sized enterprises 20.8%, and large enterprises only 19.4%. The structure of the industries in which the respondents worked was very diverse. 16.7% of women worked in the manufacturing industry, 12.5% of women worked in customer service, 11.1% in accounting/bookkeeping, 9.7% in marketing. The same percentage of women – 8.3% – were employed in industries related to sales and human resources.

The other response included those industries that were indicated by less than 5 women (34.4%). Four respondents worked in the medical industry, three indicated administration. The same number of respondents indicated public utility institutions and transport/forwarding/logistics. The group of industries indicated by two respondents included: engineering, IT/telecommunications, coaching, and therapy. However, the group of industries indicated by one woman included: real estate, insurance and hotel industry.

To sum up, women aged 43 to 48 most often participated in the survey. Taking into account the position, female business owners and female managers/managers dominated. Respondents most often worked in micro-enterprises.

### Career development and professional success

Professional success is primarily satisfaction with the work performed and the position held. The respondents' declarations show that 76.4% of women achieved such satisfaction. Among female directors, as many as 88.9% of respondents achieved professional success, among managing directors and presidents, 87.5% of women achieved success, and among female managers and managers, 76.9%, and 71.4% of female owners claimed to have achieved the above-mentioned success. This level of success among female owners may have been influenced by the financial results achieved by the companies. Due to the global

w wieku do 25. roku życia oraz powyżej 55 lat. Kobiety do 25. roku życia stanowiły 4,2% grupy badawczej, a kobiety powyżej 55. roku życia – zaledwie 2,8%.

W przeprowadzonym badaniu najczęściej uczestniczyły kobiety prowadzące własną działalność gospodarczą, stanowiły one 38,9% grupy badawczej. Niewiele mniej było kierowniczek/menedżerek, stanowiły 37,5% tej grupy. Te dwie zbiorowości dominowały w strukturze zajmowanych stanowisk. Różnice pomiędzy nimi a dwoma następnymi grupami stanowisk są znaczne. Dyrektorek było 12,5%, dyrektorek zarządzających/prezesek zaledwie 11,1%.

Respondentki najczęściej pracowały w przedsiębiorstwach zatrudniających mniej niż 10 pracowników. Wpływ na ten wynik może mieć fakt, że część właścielek prowadziło jednoosobową działalność gospodarczą. Mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 36,1% struktury przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa stanowiły 23,6%, średnie 20,8%, a duże tylko 19,4%. Struktura branż, w których pracowały ankietowane była bardzo zróżnicowana. 16,7% kobiet pracowało w branży produkcyjnej, 12,5% kobiet zajmowało się obsługą klienta, 11,1% rachunkowością/księgowością, 9,7% marketingiem. Taki sam procent kobiet – 8,3% – zatrudnionych było w branżach związanych ze sprzedażą i zasobami ludzkimi (HR). W odpowiedzi inne zawarto te branże, które zostały wskazane przez mniej niż 5 kobiet (34,4%). Cztery ankietowane pracowały w branży związanej z medycyną, trzy wskazały administrację. Taka sama liczba respondentek wskazała instytucje użyteczności publicznej oraz transport/spedycję/logistykę. W grupie branż, które zostały wskazane przez dwie ankietowane znalazły się: inżynieria, IT/telekomunikacja, coaching, terapia. Natomiast w grupie branż, wskazanych przez jedną kobietę znalazły się: nieruchomości, ubezpieczenia i hotelarstwo.

Podsumowując, w badaniu najczęściej brały udział kobiety w wieku od 43 do 48 lat. Biorąc pod uwagę zajmowane stanowisko, dominowały właścicielki firm oraz kobiety-menedżerki/menedżerki. Respondentki najczęściej pracowały w mikroprzedsiębiorstwach.

### Rozwój kariery i sukces zawodowy

Sukces zawodowy to przede wszystkim satysfakcja z wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska. Wśród badanych respondentek taką satysfakcję osiągnęło 76,4% kobiet. Wpływ na osiągnięcie sukcesu zawodowego ma doświadczenie i umiejętności nabyte podczas pracy, a zatem te 23,6% pań, które twierdziły, że nie osiągnęły wspomnianego sukcesu, w przyszłości mogą go jeszcze osiągnąć. W gronie dyrektorek sukces zawodowy osiągnęło aż 88,9% ankietowanych, wśród dyrektorek zarządzających i prezesek sukces osiągnęło 87,5% kobiet, a wśród menedżerek i kie-



coronavirus pandemic, companies recorded huge losses and many of them had to close their operations. Using the *chi-square test of independence*, it was checked whether this success depends on the position held. The test result turned out to be statistically insignificant – therefore, there is no relationship between the professional success and the position held by the respondents.

Among the determinants of professional success, the study participants most often indicated job satisfaction (80.6%) and self-fulfillment (73.6%). Of the number of women who indicated self-fulfillment, as many as 46 also indicated the above-mentioned satisfaction. It can be said that these two factors define the professional success of the respondents. Job satisfaction is the most popular answer in each group of positions held, the best result was achieved among managing directors/presidents – it was chosen by 87.5% of women in this group, and the lowest result was achieved among business owners – 75.0%. Self-actualization was chosen mainly by female directors – this indicator was selected by as many as 88.9% of them, 70.4% of female owners chose this answer. The main determinants of this success also include satisfactory earnings (according to 62.5% of the surveyed women), however, the financial aspect is not as important for the respondents as the two mentioned life values. Salary is the most important determinant for female owners – the choice of 74.1% of women from this group, and the least important for managing directors/presidents, as 50.0% of respondents from this group chose this answer. Balance between all spheres of life – mainly professional and private – was indicated by 55.6% of women. This determinant is the most popular answer among managing directors/presidents, 62.5% of them marked this criterion, the least favorable answer was balance in the group of female directors – only 33.3% of these women chose this determinant. The least important factors were: promotion, prestige and recognition of colleagues – 26.4% of responses, starting your own business – 22.2%, and having power – 12.5%. Leadership and the opinions of other people have minimal impact on women's perception of their own professional achievements.

The respondents indicated character traits/personality, skills and education/knowledge as the main factors contributing to achieving their current position. The above elements were indicated by 88.9%, 88.3 and 73.6% of women, respectively. 47 respondents who indicated skills also selected education/knowledge, and 43 respondents, in addition to the two mentioned, also selected character/personality traits. The combination of theoretical and practical knowledge and the set of

rowniczek 76,9%, a jedynie 71,4% właściolek twierdziło, że osiągnęło wspomniany sukces. Wpływ na taki niski poziom osiągnięcia sukcesu wśród właściolek mogły mieć wyniki finansowe osiągnane przez przedsiębiorstwa. Z powodu światowej pandemii koronawirusa, przedsiębiorstwa notowały ogromne straty, wiele z nich musiało zakończyć swoją działalność. Za pomocą testu niezależności chi kwadrat sprawdzono, czy odniesienie tego sukcesu jest zależne od zajmowanego stanowiska. Wynik testu okazał się nieistotny statystycznie – nie istnieje zatem zależność pomiędzy odniesionym sukcesem zawodowym a zajmowanym przez respondentki stanowiskiem.

Wśród determinant sukcesu zawodowego uczestniczki badania najczęściej wskazywały satysfakcję z pracy (80,6%) oraz samorealizację (73,6%). Spośród tej liczby kobiet, które zaznaczyły samorealizację, aż 46 wskazało także na wspomnianą satysfakcję. Można powiedzieć, że te dwa czynniki definiują sukces zawodowy ankietowanych. Satysfakcja z pracy to najpopularniejsza odpowiedź w każdej grupie zajmowanych stanowisk, najlepszy wynik uzyskała wśród dyrektorek zarządzających/prezesek – wybrało ją 87,5% kobiet z tego grona, a najniższy wynik uzyskała wśród właściolek przedsiębiorstw – 75,0%. Samorealizację wybierały głównie dyrektorki – ten wyznacznik zaznaczyło aż 88,9% z nich, a jedynie 70,4% właściolek wybrało tę odpowiedź. Do głównych wyznaczników tego sukcesu, należą również satysfakcjonujące zarobki (według 62,5% badanych kobiet), jednakże aspekt finansowy nie jest aż tak istotny dla respondentek, jak dwie wspomniane wartości życiowe. Wynagrodzenie to najważniejszy wyznacznik dla właściolek – wybór 74,1% kobiet z tej grupy, a najmniej ważny dla dyrektorek zarządzających/prezesek, jedynie 50,0% ankietowanych z tego kręgu wybrało tę odpowiedź. Równowagę pomiędzy wszystkimi sferami życia – głównie zawodowym i prywatnym – wskazało 55,6% kobiet. Ten wyznacznik to najpopularniejsza odpowiedź wśród dyrektorek zarządzających/prezesek, 62,5% z nich zaznaczyło to kryterium, najmniejszym powiedzeniem równowaga cieszyła się w grupie dyrektorek – jedynie 33,3% tych kobiet wybrało ten wyznacznik. Za najmniej istotne czynniki uznano: awans oraz prestiż i uznanie współpracowników – 26,4% wskazań, założenie własnego przedsiębiorstwa – 22,2%, a także posiadanie władzy – 12,5%. Przywództwo oraz opinia innych ludzi miały minimalny wpływ na postrzeganie przez kobiety własnego dorobku zawodowego.

Jako główne czynniki przyczyniające się do osiągnięcia obecnie zajmowanego stanowiska, respondentki wskazały cechy charakteru/osobowość, umiejętności oraz wykształcenie/posiadaną wiedzę. Powyższe elementy wskazało odpowiednio – 88,9%, 88,3 i 73,6% kobiet. 47 ankietowanych, które wska-

psychological characteristics of a given woman led her to the position she currently holds. Character traits/personality and skills are the most frequently selected factor in the entire research group and in individual groups of respondents. They were chosen by 100.0% of female directors, and they were the least popular among managing directors/presidents, selected by 75% of these women. Education/knowledge is a leader among managing directors/presidents – this was the choice of 87.5% of those surveyed, the fewest women who marked this answer were in the group of directors – the choice of only 66.7% of them. The other three factors included in the response structure received significantly fewer votes. Support from loved ones was indicated by 23.6% of women, appearance/presence by 16.7%, and connections by only 15.3% of respondents. The respondents also gave other reasons: life circumstances, learned patterns, parental pressure, experience from previous work in a corporation and hard work.

Four main actions have been identified that companies should take into account to support women in developing their careers. External training and courses were indicated by 63.9% of women, mentoring by 54.2%, career path clarification by 48.6%, and internal training and courses by 47.2%. Regular performance evaluation received the least votes – this answer was indicated by only 22.2% of women, which means that the surveyed women do not prefer their activities to be assessed. 29 respondents indicated both internal and external training and courses. For these women, increasing the level of knowledge and skills is the most important and defines their development. Of these 29 respondents, 10 women also selected mentoring. External and internal training and courses were the most popular answers among directors, they obtained the same result – 77.8% of votes each. External training is the least important for managers, this answer was supported by 58.1% of women in this group, while internal training was the least popular among owners – 35.7% of answers. Mentoring was chosen by 53.6% of female owners, 50.0% of female managing directors/presidents, 33.0% of female directors and 63.0% of female managers/managers. Despite the high result in the overall group of respondents, mentoring was not such a popular choice in individual job groups, especially among managing directors/presidents. Specifying a career path was indicated by 39.3% of female owners, 50% of female managing directors/presidents, and 55.6% of both female directors and female managers/managers. The respondents also mentioned other activities: transparency of career paths and salary scales, creating opportunities for decision-making, support for mothers, and kindergartens and nurseries located near the workplace. This means the need to support women who have children.

zały umiejętności wybrały również wykształcenie/wiedzę, a 43 respondentki zaznaczyły oprócz dwóch wspomnianych także cechy charakteru/osobowość. Połączenie wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz zespół cech psychicznych danej kobiety doprowadziło ją do obecnie zajmowanego stanowiska. Cechy charakteru/osobowość oraz umiejętności to najczęściej wybierany czynnik w całej grupie badawczej oraz w poszczególnych grupach respondentek. Wybrało je 100,0% dyrektorek, a najmniejszą popularnością cieszyły się wśród dyrektorek zarządzających/prezesek, zaznaczyły je 75% tych kobiet. Wykształcenie/wiedza to lider wśród dyrektorek zarządzających/prezesek – to wybór 87,5% tych ankietowanych, najmniej kobiet, które zaznaczyły tą odpowiedź było w grupie dyktorek – wybór jedynie 66,7% z nich. Pozostałe trzy czynniki uwzględnione w strukturze odpowiedzi otrzymały znacznie mniej wskazań. Wsparcie najbliższych wskazało 23,6% kobiet, wygląd/prezencję 16,7%, a znajomości jedynie 15,3% badanych. Ankietowane podały również inne powody: okoliczności życiowe, wyuczone wzorce, presja rodziców, doświadczenie z wcześniejszej pracy w korporacji oraz ciężka praca.

Zidentyfikowano cztery główne działania, które przedsiębiorstwa powinny wziąć pod uwagę, aby wspierać kobiety w rozwoju ich karier. Zewnętrzne szkolenia i kursy wskazało 63,9% kobiet, mentoring 54,2%, sprecyzowanie ścieżki kariery 48,6%, a wewnętrzne szkolenia i kursy 47,2%. Najmniej głosów uzyskała regularna ocena pracy – tę odpowiedź wskazało jedynie 22,2% kobiet, oznacza to, że badane kobiety nie preferują oceniania ich działań. 29 ankietowanych wskazało jednocześnie wewnętrzne oraz zewnętrzne szkolenia i kursy. Dla tych kobiet podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności jest najważniejsze i definiuje ich rozwój. Spośród tych 29 ankietowanych, 10 kobiet zaznaczyło dodatkowo mentoring. Zewnętrzne i wewnętrzne szkolenia i kursy to najpopularniejsze odpowiedzi w gronie dyktorek, uzyskały taki sam wynik – po 77,8% głosów. Zewnętrzne szkolenia mają najmniejsze znaczenie dla kierowniczek/menedżerek, ta odpowiedź uzyskała poparcie 58,1% kobiet z tego grona, natomiast wewnątrz szkolenia najmniejszą popularnością cieszyły się u właścicielek – 35,7% odpowiedzi. Mentoring wybrało 53,6% właścicielek, 50,0% dyktorek zarządzających/prezesek, 33,0% dyktorek i 63,0% kierowniczek/menedżerek. Pomimo wysokiego wyniku w ogólnej grupie ankietowanych, w poszczególnych grupach zajmowanych stanowisk mentoring nie był aż tak popularnym wyborem, zwłaszcza w gronie dyktorek zarządzających/prezesek. Sprecyzowanie ścieżki kariery zaznaczyło 39,3% właścicielek, 50% dyktorek zarządzających/prezesek, po 55,6% dyktorek i kierowniczek/menedżerek. Ankietowane podały również inne działania: jawność ścieżki kariery oraz siatki wynagrodzeń,

The respondents' opinions regarding the importance of gender in reducing the chances of achieving professional success were divided. 43.1% of respondents stated that gender affects the possibility of achieving professional success. A similar percentage of respondents had the opposite opinion – 41.6%, and 15.3% of women answered “I don't know”. Many women still believe that men are the gender that has greater opportunities and predispositions to achieve professional success. Of the 55 women who achieved success, as many as 25 said that gender was important in this case, in the opinion of 24 women, gender did not affect the possibility of achieving success, and six had no opinion on this matter. In the opinion of the 17 respondents who did not achieve success, 6 said that gender was important in this case, the same number of women had the opposite opinion, and 5 respondents did not take a position on this matter.

As a result of the *chi-square independence test*, it was found that there is no relationship between the achieved professional success and the assessment of the influence of gender on the possibility of achieving it. In order for gender to be irrelevant in this matter, we should fight the glass ceiling, the belief that women cannot cope in many sectors of the economy and the belief that women do not have the appropriate qualifications to hold management positions. It is also important to introduce a diversity policy, support women in reconciling private and professional life and return to work after maternity leave (*Manager...*, 2019).

Job satisfaction and self-fulfillment are the definition of professional success of the surveyed women, which most of them achieved. Personal predispositions – skills and character traits, personality – contributed to this success, but in many cases this is not enough to develop a career. Therefore, the basic actions that companies should implement to support women in their pursuits for personal development were indicated. These include primarily external and internal training and courses, mentoring and specifying a career path. These activities should also equalize opportunities between women and men in terms of achieving success.

### **Discrimination against women**

Among the 72 women surveyed, 87.8% of them positively assessed the situation of women in management, including 51.4% of respondents claimed that despite the improvement of the situation, women are still not treated equally to men. This high

stwarzanie możliwości podejmowania decyzji, wsparcie matek oraz przedszkola i żłobek, zlokalizowane niedaleko miejsca pracy. Oznacza to konieczność wspierania kobiet posiadających dzieci.

Zdania respondentek odnośnie znaczenia płci w zmniejszeniu szans na osiągnięcie sukcesu zawodowego były podzielone. 43,1% respondentek stwierdziło, że płeć wpływa na możliwość osiągnięcia sukcesu zawodowego. Przeciwną opinię miał podobny procent – 41,6%, a 15,3% kobiet nie potrafiło określić swojego zdania na ten temat. W świadomości wielu kobiet istnieje nadal przekonanie, że to mężczyźni są tą płcią, która ma większe szanse i predyspozycje do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Spośród 55 kobiet, które osiągnęły sukces, aż 25 stwierdziło, że płeć ma znaczenie w tym przypadku, w opinii 24 kobiet płeć nie wpływa na możliwość osiągnięcia sukcesu, a sześć nie miało zdania na ten temat. W ocenie 17 ankietowanych, które nie osiągnęły sukcesu, 6 twierdziło, że płeć ma znaczenie w tym przypadku, przeciwnego zdania była taka sama liczba kobiet, stanowiska w tej sprawie nie zajęło 5 respondentek.

W następstwie przeprowadzonego testu niezależności chi kwadrat stwierdzono, że nie występuje zależność pomiędzy osiągniętym sukcesem zawodowym a oceną wpływu płci na możliwość jego osiągnięcia. Aby płeć nie miała znaczenia w tej kwestii powinno się walczyć z szklanym sufitem, przekonaniem, że kobiety nie poradzą sobie w wielu branżach gospodarki oraz przeświadczeniem, iż kobiety nie posiadają odpowiednich kwalifikacji do zajmowania stanowisk zarządczych. Ważną sprawą jest również wprowadzenie polityki różnorodności, wspieranie kobiet w godzeniu życia prywatnego i zawodowego oraz powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim (*Manager...*, 2019).

Satysfakcja z pracy oraz samorealizacja to definicja sukcesu zawodowego badanych kobiet, który osiągnęła większość z nich. Do osiągnięcia tego sukcesu przyczyniły się osobiste predyspozycje – umiejętności i cechy charakteru, osobowość, jednak w wielu przypadkach to za mało, aby rozwijać karierę. Wskazano więc podstawowe działania, które powinny wdrożyć przedsiębiorstwa, aby wspierać kobiety w ich dążeniach do osobistego rozwoju. Są to przede wszystkim zewnętrzne i wewnętrzne szkolenia i kursy, mentoring oraz sprecyzowanie ścieżki kariery. Działania te powinny również wyrównywać szanse pomiędzy kobietami a mężczyznami w możliwościach osiągnięcia sukcesu.

### **Dyskryminacja kobiet**

Wśród 72 ankietowanych kobiet, 87,8% z nich pozytywnie oceniło sytuację kobiet w zarządzaniu, w tym 51,4% respondentek twierdziło, iż pomimo poprawy tej sytuacji kobiety jednak nadal nie są trak-

result means that the role of women in this sphere is increasing, but not enough for both sexes to have the same rights and be treated equally. A significant improvement in the situation of women was noticed by 31.9% of respondents, among whom 35.7% were owners, 50.0% were managing directors/presidents, 22.2% were female directors, and 29.6% were female managers/managers.

A slight improvement was indicated by 29.2% of respondents, with 31.9% of this group being female owners, 22.2% of female directors and 29.6% of female managers/managers. According to 16.7% of surveyed women, both sexes have equal rights and are treated the same. This is a low result, so organizations and the government should intensify activities aimed at equal rights for women and men in this aspect. Gender equality was indicated by 14.3% of female owners, 12.5% of female managing directors/presidents, 33.3% of female directors and 14.8% of female managers/managers. In the opinion of 22.2% of respondents, women still experience discrimination, which means that more respondents claimed that women are still discriminated against than are equal to men. As mentioned, we should strive for equality between women and men in management. Continuous discrimination was indicated by 14.3% of female owners, 37.5% of female managing directors/presidents, 22.2% of female directors and 25.9% of female managers/managers. Gender equality in management was noticed by the greatest number of female directors, and the largest number of respondents from the group of managing directors/presidents were in favor of constant discrimination against women.

43.1% of surveyed women experienced discrimination, which is a large number of women affected by intolerance due to various situations. Managing directors/presidents were most frequently discriminated against, this problem affected 50.0% of them. Among female directors, 44.4% of women experienced discrimination, and among female managers 48.1%. The least discriminated group are women who own their own businesses, only 25.7% of owners have ever been discriminated against, this result may be influenced by the fact that these women do not have superiors. The chi-square test of independence was used to check whether discrimination affects the perception of the situation of women in management. The test result turned out to be statistically significant, which means that women who have experienced discrimination negatively assess the current situation of women in management. This problem has a negative impact on the lives of discriminated people, determining their negative opinion about the world around them.

towane na równi z mężczyznami. Ten wysoki wynik oznacza, że rola kobiet w tej sferze zwiększa się, ale nie na tyle, aby obie płcie miały takie same prawa i były traktowane jednakowo. Dużą poprawę sytuacji kobiet zauważyło 31,9% respondentek, wśród których właścicielki stanowiły 35,7%, dyrektorki zarządzające/prezeski 50,0%, dyrektorki 22,2%, kierowniczk/menedżerki 29,6%.

Niewielką poprawę wskazało 29,2% ankietowanych, gdzie właścicielki stanowiły 31,9% tego grona, dyrektorki 22,2%, kierowniczk/menedżerki 29,6%. Według 16,7% badanych kobiet obie płcie mają równe prawa i są traktowane tak samo. Jest to niski wynik, wobec tego organizacje i rząd powinny spotęgować działania mające na celu równouprawnienie kobiet i mężczyzn w tym aspekcie. Równość płci wskazało 14,3% właścielek, 12,5% dyrektorek zarządzających/prezesek, 33,3% dyrektorek oraz 14,8% kierowniczek/menedżerek. W opinii 22,2% badanych, kobiety nadal doświadczają dyskryminacji, oznacza to, że więcej respondentek twierdziło, iż kobiety nadal są dyskryminowane niż są równe mężczyznom. Tak, jak więc wspomniano, należy dążyć do równości kobiet i mężczyzn w zarządzaniu. Ciągłą dyskryminację wskazało 14,3% właścielek, 37,5% dyrektorek zarządzających/prezesek, 22,2% dyrektorek oraz 25,9% kierowniczek/menedżerek. Równość płci w zarządzaniu dostrzegło więc najwięcej dyrektorek, a za nieustanną dyskryminacją kobiet opowiedziało się najwięcej ankietowanych z grupy dyrektorek zarządzających/prezesek.

Dyskryminacji doświadczyło 43,1% ankietowanych kobiet, to duża liczba pań dotknięta nietolerancją ze względu na różne sytuacje. Najczęściej dyskryminowane były dyrektorki zarządzające/prezeski, problem ten dotknął 50,0% nich. Wśród dyrektorek dyskryminacji doświadczyło 44,4% kobiet, a kierowniczek/menedżerek 48,1%. Najmniej dyskryminowaną grupą są panie posiadające własne przedsiębiorstwa, zaledwie 25,7% właścielek było kiedykolwiek dyskryminowanych, wpływ na ten wynik może mieć fakt, iż te panie nie posiadają przełożonych. Za pomocą testu niezależności chi kwadrat sprawdzono, czy dyskryminacja wpływa na sposób postrzegania sytuacji kobiet w zarządzaniu. Wynik testu okazał się istotny statystycznie, oznacza to, że panie, które doświadczyły dyskryminacji negatywnie oceniają obecną sytuację kobiet w zarządzaniu. Problem ten negatywnie oddziałuje więc na życie osób dyskryminowanych, determinując ich negatywną opinię na temat otaczającego ich świata.

Głównymi przejawami dyskryminacji wskazywanymi przez respondentki były plotki oraz nadmiar przydzielanych zadań, odpowiedzi te wskazało po 36,7% kobiet. Co ciekawe obie te odpowiedzi najczęściej wskazywały kierowniczk/menedżerki. Trzecią

The main manifestations of discrimination indicated by the respondents were gossip and excess assignment of tasks, these answers were indicated by 36.7% of women. Interestingly, both of these answers were most often given by female managers. The third most frequently chosen answer was not being allowed to speak at meetings. This manifestation was indicated by 29.0% of women. Public criticism is the fourth symptom of discrimination, chosen by 26.7%. Similar to the first two answers, these two manifestations were also most often marked by female managers. Despite the fact that the most discriminated group of women in management positions were managing directors/presidents, female managers/managers usually indicated several manifestations of discrimination, which is why they are the group that dominates in the structure of answers to this question. Only two women indicated mandatory overtime and they were the director and the manager/manager. The respondents also indicated other manifestations of discrimination, including the statement that they received lower remuneration than men holding the same position. The respondents also emphasized that an important problem is the omission of women when promoting employees. Other manifestations of discrimination include assigning important, responsible and difficult tasks only to men, underestimating women for the same successes for which the opposite sex was praised, managing attire by the superior and undermining the credibility of specialist opinions. Discrimination therefore has various faces, but each of them should be stigmatized and should have no place in modern management.

The respondents indicated the introduction of an anti-discrimination policy in the company as the most effective action to counteract discrimination. This answer was given by 59.4% of women. The majority of them were managing directors/presidents and managers/managers. The respondents indicated training as the second activity – 40.3%. This answer was given by as many as 75.0% of managing directors/presidents. 20.8% of women marked two mentioned answers at the same time. For these women, activities carried out in the company are the most effective form of fighting discrimination. Media campaigns were chosen by 38.9 % of respondents, so the differences in the structure of answers between this answer and training are not large. The campaigns were indicated by the most female managing directors/presidents – 50.0%, and the least by female managers/managers – only 29.6%. Women who indicated this answer often chose to introduce an anti-discrimination policy in the company. Legal advice was indicated by only 30.6% of respondents. This means that women prefer activities carried out inside the companies in which they work.

najczęściej wybieraną odpowiedzią było niedopuszczanie do głosu na zebraniach. Ten przejaw wskazało 29,0% kobiet. Publiczna krytyka to czwarty symptom dyskryminacji, który wybrało 26,7%. Podobnie do dwóch pierwszych odpowiedzi, te dwa przejawy również najczęściej zaznaczały kierowniczki/menedżerki. Pomimo tego, że najbardziej dyskryminowaną grupą kobiet na stanowiskach zarządczych były dyrektorki zarządzające/prezeski, to kierowniczki/menedżerki wskazywały zazwyczaj po kilka przejawów dyskryminacji, dlatego też są grupą, która dominuje w strukturze odpowiedzi w tym pytaniu. Obowiązkowe nadgodziny wskazały tylko dwie kobiety i były to dyrektorka oraz kierowniczka/menedżerka. Respondentki wskazały także inne przejawy dyskryminacji, wśród których kilkakrotnie powtarzało się stwierdzenie, iż otrzymują niższe wynagrodzenie niż mężczyźni zajmujący to samo stanowisko. Ankietowane podkreślały również, że ważnym problemem jest pomijanie kobiet w przypadku awansu pracowników. Do innych przejawów dyskryminacji należą także przydzielanie ważnych, odpowiedzialnych, trudnych zadań wyłącznie mężczyznom, niedoceniaenie kobiet za te same sukcesy, za które chwalono płęć przeciwną, zarządzanie strojem przez przełożonego oraz podważanie wiarygodności opinii specjalistycznych. Dyskryminacja ma więc różne oblicza, ale każde z nich powinno być piętnowane i nie powinno mieć miejsca we współczesnym zarządzaniu.

Jako najskuteczniejszą czynność, która przeciwdziała dyskryminacji respondentki wskazały wprowadzenie polityki antydyskryminacyjnej w przedsiębiorstwie. Odpowiedź tę wskazało 59,4% kobiet. Wśród nich większość stanowiły dyrektorki zarządzające/prezeski oraz kierowniczki/menedżerki. Jako drugą czynność, respondentki wskazały szkolenia – 40,3%. Tę odpowiedź wskazało aż 75,0% dyrektorek zarządzających/prezesek. 20,8% kobiet zaznaczyło jednocześnie dwie wspomniane odpowiedzi. Dla tych kobiet działania prowadzone w przedsiębiorstwie są najskuteczniejszą formą walki z dyskryminacją. Kampanie medialne wybrało 38,9% ankietowanych, a więc różnice w strukturze odpowiedzi pomiędzy tą odpowiedzią a szkoleniami nie są duże. Kampanie wskazało najwięcej dyrektorek zarządzających/prezesek – 50,0%, a najmniej kierowniczek/menedżerek – zaledwie 29,6%. Panie, które wskazywały tę odpowiedź, często wybierały też wprowadzanie polityki antydyskryminacyjnej w przedsiębiorstwie. Doradztwo prawne wskazało jedynie 30,6% respondentek. Wynika z tego, że panie preferują działania prowadzone wewnątrz przedsiębiorstw, w których pracują.

Pomimo tego, że kobiety pozytywnie oceniły swoją sytuację w zarządzaniu, to jednak wiele z nich doświadczyło dyskryminacji ze względu na ich płęć. Dyskryminacja ta najczęściej przejawiała się rozpo-

Even though women positively assessed their situation in management, many of them experienced discrimination due to their gender. This discrimination most often manifested itself in spreading rumors and assigning too many tasks. To counteract such behavior, companies should train their employees in equal treatment and implement an anti-discrimination policy.

### Woman and man on the labor market

Differences between women and men have existed for a long time and occur on many levels. Despite anti-discrimination policies in companies and promotion of gender equality, women are still treated worse than men. Examples of this unequal treatment of both sexes include differences in access to higher management positions, different remuneration amounts for the same positions, and a worse situation of women on the labor market.

Almost 60% of respondents believed that the situation on the labor market is much better for men. This was the opinion of the majority of female managers – 70.4%. Among owners, over 57% of women held this opinion, among directors – over 44%, while 37.5% of managing directors/presidents stated that women are in a worse situation. Only 2.8% of respondents were of the opposite opinion. This small number of women believed that men found it more difficult to get a job and were in a worse situation. This opinion was expressed by one owner and one manager. This shows the scale of inequality between both sexes. As mentioned earlier, despite activities aimed at gender equality, women are still treated much worse, even in the case of access to work, which defines the quality of life and the position of employees. Only 19.4% of respondents believe that both genders are treated the same in the labor market. This was the opinion of  $\frac{1}{3}$  of the directors. The group of women who were least likely to claim that women and men are in the same situation on the labor market were owners – 14.3%. As many as 18.1% of women were unable to determine the situation of women on the labor market. This shows that it is difficult to clearly indicate whether employers pay attention to the gender of future employees.

The 72 respondents, almost  $\frac{2}{3}$  noticed differences in remuneration,  $\frac{1}{4}$  replied that they had not noticed such a difference, and almost 14% indicated the answer "I don't know. Typically, differences in pay between the sexes result from prejudice and stereotypes, which is why men earn more. 67.9% of owners notice such differences. This means that men who run their own business earn more than women. Slightly fewer female managers/managers are of the same opinion. 66.7% of these women believe that their earnings differ from those of men holding the same position. The fewest

wszecznianiem plotek oraz przydzielaniem zbyt dużej ilości zadań. Aby przeciwdziałać takim zachowaniom, przedsiębiorstwa powinny szkolić swoich pracowników w zakresie równego traktowania oraz wdrożyć politykę antydyskryminacyjną.

### Kobieta i mężczyzna na rynku pracy

Różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami istnieją od dawna i występują na wielu płaszczyznach. Pomimo prowadzenia w przedsiębiorstwach polityki antydyskryminacyjnej oraz propagowania równości płci, kobiety nadal są traktowane gorzej niż mężczyźni. Przykładami tego nierównego traktowania obu płci są różnice w dostępie do wyższych stanowisk zarządczych, różne wysokości wynagrodzeń na tych samych stanowiskach czy gorsza sytuacja kobiet na rynku pracy.

Prawie 60% ankietowanych uważa, że sytuacja na rynku pracy jest znacznie lepsza w przypadku mężczyzn. Takiego zdania była większość kierowniczek/menedżerek – 70,4%. Wśród właścicielek tego zdania było 57,1% kobiet, wśród dyrektorek 44,4%, natomiast tylko 37,5% dyrektorek zarządzających/prezesek stwierdziło, że kobiety są w gorszej sytuacji. Przeciwnego zdania było zaledwie 2,8% ankietowanych. Ta niewielka liczba kobiet uważała, że to mężczyznom trudniej zdobyć pracę i znajdują się oni w gorszej sytuacji. Taką opinię wyraziła jedna właścicielka i jedna kierowniczka/menedżerka. To pokazuje skalę nierówności pomiędzy obiema płciami. Tak jak wspomniano wcześniej, pomimo prowadzenia działań mających na celu równość płci, kobiety nadal są traktowane dużo gorzej, nawet w przypadku dostępu do pracy, która definiuje jakość życia i pozycję zatrudnionych. Tylko 19,4% ankietowanych uważa, że obie płcie są traktowane tak samo na rynku pracy. Takiego zdania było aż 33,3% dyrektorek. Grupą kobiet, które w najmniejszym stopniu twierdziły, że kobiety i mężczyźni znajdują się w takiej samej sytuacji na rynku pracy były właścicielki – 14,3%. Aż 18,1% kobiet nie potrafiło określić, jak przedstawia się sytuacja kobiet na rynku pracy. To pokazuje, że ciężko jednoznacznie wskazać, czy pracodawcy zwracają uwagę na płeć przyszłych pracowników.

Na 72 respondentek, prawie  $\frac{2}{3}$  zauważyło różnice w wynagrodzeniu,  $\frac{1}{4}$  odpowiedziała, że nie zauważyło takiej różnicy, a prawie 14% wskazało odpowiedź „nie wiem”. Zazwyczaj różnice w wynagrodzeniach pomiędzy obiema płciami wynikają z uprzedzeń oraz występowania stereotypów, przez co mężczyźni zarabiają więcej. 67,9% właścicielek zauważyła takie różnice. Oznacza to, że mężczyźni z własnym przedsiębiorstwem zarabiają więcej niż kobiety. Niewiele mniej

women who noticed such differences held the position of managing director/president. Only 37.5% of these women claim that the earnings of both sexes are different. These differences are not noticed by  $\frac{1}{4}$  of the respondents, most of whom are directors. As many as 44.4% of these women claim that both genders earn the same amount. The remaining three groups of women were much less likely to express the opinion that there were no differences between the sexes in this aspect. The earnings of both genders are different according to 21.4% of female owners, 25.0% of female managing directors/presidents and 22.2% of female managers/managers. 13.9% of respondents could not say whether there are differences in earnings. Using the *chi-square test of independence*, it was checked whether the employment structure affects the occurrence of differences in remuneration. The test result turned out to be statistically insignificant, so there is no such relationship.

Research by other authors also indicates the existence of discrimination against women in the labor market. Dziuk (2020, pp. 94-95) notes that discrimination against women manifests itself, among others, in: in lower remuneration for work. In the years 2010-2018, the average monthly wages of men were higher than the average monthly wages of women.

According to the respondents, men are mostly employed in managerial positions. This answer was given by as many as 41.7% of the surveyed women. Among directors, this answer was chosen by 77.8% of these women. This means that these women work in highly masculinized organizations, and the women overcame many difficulties to obtain the position of director. 59.3% of female managers and 25.0% of female managing directors/presidents indicated that men more often hold management positions in their company. Interestingly, only 17.9% of women owners indicated that men are the dominant gender in their companies. Therefore, it can be concluded that female owners are more willing to employ women for higher positions and prefer their management style. According to 27.8% of respondents, women predominate in managerial positions in their companies. Of them, as many as 46.4% were owners. This confirms the previous statement that women who own their own businesses are more willing to employ female employees in management positions. Only 11.1% of female directors stated that in the companies in which they work, women dominate in senior positions. Equality in employment was indicated by 30.6% of respondents. This is a high result, which means that in these companies, women and men have equal access to management positions.

According to the majority of respondents (58.3%), the main obstacle for women to obtain managerial

kierowniczek/menedżerek jest tego samego zdania. 66,7% tych kobiet uważa, że ich zarobki różnią się od zarobków mężczyzn zajmujących to samo stanowisko. Najmniej kobiet zauważających takie różnice zajmowało stanowisko dyrektor zarządzającej/prezeski. Tylko 37,5% tych pań twierdziło, że zarobki obu płci różnią się między sobą. Tych różnic nie dostrzegало 25,0% ankietowanych, wśród których przeważały dyrektorki. Aż 44,4% tych kobiet twierdziło, że obie płcie zarabiają tyle samo. Pozostałe trzy grupy kobiet znacznie rzadziej wyrażały opinię, że nie występują różnice pomiędzy płciami w tym aspekcie. Zarobki obu płci są różne według 21,4% właścicielek, 25,0% dyrektorek zarządzających/prezesek i 22,2% kierowniczek/menedżerek. Jedynie 13,9% ankietowanych nie potrafiło stwierdzić, czy występują różnice w zarobkach. Za pomocą testu niezależności chi kwadrat sprawdzono, czy struktura zatrudnienia wpływa na występowanie różnic w wynagrodzeniach. Wynik testu okazał się nieistotny statystycznie, nie występuje zatem taka zależność.

Również badania innych autorów wskazują na występowanie dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Dziuk (2020, s. 94-95) zauważa, że dyskryminacja kobiet przejawia się m.in. w niższym wynagrodzeniu za pracę. W latach 2010-2018 przeciętne miesięczne wynagrodzenie mężczyzn było wyższe od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia kobiet.

Zdaniem respondentów na stanowiskach kierowniczych zatrudnieni są głównie mężczyźni. Taką odpowiedź wskazało aż 41,7% badanych kobiet. Wśród dyrektorek odpowiedź ta została wybrana przez 77,8% tych kobiet. Oznacza to, że te kobiety pracują w mocno zmaskulinizowanych organizacjach, a panie pokonały dużo trudności, aby uzyskać posadę dyrektorki. 59,3% kierowniczek/menedżerek i 25,0% dyrektorek zarządzających/prezesek wskazało, że w ich przedsiębiorstwie to mężczyźni częściej obejmują stanowiska zarządcze. Co ciekawe, jedynie 17,9% właścicielek wskazało, że to mężczyźni są dominującą płcią w ich przedsiębiorstwach. Można zatem stwierdzić, że właścicielki chętniej zatrudniają na wyższe stanowiska kobiety, preferują ich styl zarządzania. Według 27,8% ankietowanych, w ich przedsiębiorstwach na stanowiskach kierowniczych przeważają kobiety. Spośród nich, aż 46,4% stanowiły właścicielki. Jest to zatem potwierdzeniem wcześniejszego stwierdzenia, że panie posiadające własne przedsiębiorstwa chętniej zatrudniają na stanowiska zarządcze pracownice. Jedynie 11,1% dyrektorek stwierdziło, że w przedsiębiorstwach, w których pracują, na wyższych stanowiskach dominują kobiety. Równość w zatrudnieniu wskazało 30,6% ankietowanych. Jest to wysoki wynik, który oznacza, że w tych przedsiębiorstwach kobiety i mężczyźni mają równy dostęp do stanowisk zarządczych.

positions is the belief that men are more effective in management positions. This answer was mostly chosen by managers (70.4% of these women chose this answer) and owners (60.7% of these women chose this answer). Half of the respondents indicated that family responsibilities are also a serious obstacle to career development. This answer was chosen most often by the owners. 34.7% of respondents indicated that a serious reason for men taking up management positions more often is the fact that women are less brave and less available than men. Therefore, women are afraid to take responsibility for making important decisions. The first answer was most often chosen by the directors, and the second by the owners. This means that women are often afraid to start their own business for family reasons and for fear that they will not have enough time to run the company. The statement that women are too emotional is an obstacle according to 27.8% of respondents. This answer was also given by the most female owners – 32.1%, and among directors and managers it was equally popular – 22.2%. Only 11.1% of women indicated that men are more resistant to stress. This means that women are more convinced that stress would not affect the quality of their work and they would work well under its influence. Women indicated additional obstacles, such as: fear of pregnancy and maternity leave, setting high expectations for themselves, which may be the reason for not taking up challenges, and lack of support among women.

The situation of women on the labor market and their earnings, compared to men, are not optimistic. Women continue to be at a disadvantage when seeking higher positions. This is confirmed by the employment structure in the companies where the respondents work. There are almost twice as many masculinized enterprises as feminized ones. The obtained research results are consistent with the observations of other researchers. For example, Góral (2021) observed that Polish women employed in public cultural institutions are less likely than men to hold top management positions. However, middle management positions are more available to women. This means that despite a clear numerical predominance of women employed in public cultural institutions, there is a large disproportion in their number in the highest management positions in these institutions.

To equalize opportunities for women and men, a gender equality policy should be introduced. It is also necessary to eliminate the obstacles that contribute to this state of affairs. First of all, we need to fight the stereotype that men are more effective in management positions (Agha et al. 2020). It is also worth supporting mothers in developing their careers, for example by building nurseries and kindergartens at the company.

Według zdecydowanej większości ankietowanych kobiet (58,3%), główną przeszkodą w zdobyciu przez panie stanowisk menedżerskich jest przekonanie, że mężczyźni bardziej sprawdzają się na stanowiskach zarządczych. Odpowiedź ta była w większości wybierana przez kierowniczki/menedżerki (70,4% tych kobiet wybrało tę odpowiedź) oraz właścicielki (wskazanie 60,7% tych pań). Połowa respondentek wskazała, że obowiązki rodzinne to również poważna przeszkoda w rozwoju kariery. Ta odpowiedź była najczęściej wybierana przez właścicielki. 34,7% badanych wskazało, że poważnymi przyczynami częstszego obejmowania stanowisk zarządczych przez mężczyzn jest fakt, że kobiety są mniej odważne oraz mniej dyspozycyjne niż panowie. Panie boją się zatem brać odpowiedzialność za podejmowanie ważnych decyzji. Pierwsza odpowiedź była najczęściej wybierana przez dyrektorki, a druga przez właścicielki. Oznacza to, że panie często boją się założyć własną działalność ze względów rodzinnych oraz z obawy, że nie będą miały wystarczającej ilości czasu, aby prowadzić przedsiębiorstwo. Stwierdzenie, że kobiety są zbyt emocjonalne stanowi przeszkodę według 27,8% ankietowanych. Tę odpowiedź również wskazało najwięcej właścicielek – 32,1%, a wśród dyrektorek i kierowniczek/menedżerek cieszyła się taką samą popularnością – 22,2%. Zaledwie 11,1% kobiet wskazało, że mężczyźni są bardziej odporni na stres. Wynika z tego, że panie są przekonane, iż stres nie wpływałby na jakość ich pracy i dobrze by pracowały pod jego wpływem. Kobiety wskazały dodatkowe przeszkody, takie jak: lęk przed ciążą i urlopem macierzyńskim, stawianie sobie dużych wymagań, co może być przyczyną niepodjęcia wyzwań oraz brak wsparcia wśród kobiet, a także występowanie zjawiska „uciekającej drabiny”.

Sytuacja kobiet na rynku pracy oraz ich zarobki, w porównaniu do mężczyzn, nie napawają optymizmem. Kobiety nadal znajdują się na gorszej pozycji w przypadku starań o wyższe stanowiska. Potwierdza to struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach, w których pracują respondentki. Przedsiębiorstw zmaskulinizowanych jest prawie dwa razy więcej niż sfeminizowanych. Uzyskane wyniki badań są zgodne z obserwacjami innych badaczy. Góral (2021) zaobserwowała na przykład, że Polki zatrudnione w publicznych instytucjach kultury rzadziej niż mężczyźni zajmują najwyższe stanowiska kierownicze. Jednak stanowiska kierownicze średniego szczebla są bardziej dostępne dla kobiet. Oznacza to, że pomimo wyraźnej przewagi liczebnej kobiet zatrudnionych w publicznych instytucjach kultury, występuje duża dysproporcja w ich liczbie na najwyższych stanowiskach kierowniczych w tych instytucjach.

Aby wyrównać szanse kobiet i mężczyzn, należy



This will have a positive impact on the availability of women raising children. It is also important to support women in striving to reach the top of their careers, to strengthen their self-confidence and give them the courage they lack.

## Conclusions

The development of enterprises is determined by human resources, because their high quality translates into the quality of the work they perform. That is why it is so important to invest in the development and improvement of employees, especially women, who have enormous potential but are used to a very small extent. In this case, motivation is also very important, and more precisely, understanding the psychology of both sexes in order to choose the appropriate method of motivation. In addition to development, improvement and motivation, factors shaping the career paths of both sexes are also an important aspect, among which the most important are substantive factors. Hard work on individual factors increases women's chances of taking up management positions and achieving professional success.

The situation of women in management is greatly influenced by the phenomenon of gender discrimination. The scale of this phenomenon should be reduced by the provisions of both Polish and EU law that regulate gender equality issues. Despite good competences, women are often overlooked for management positions. Practicing a diversity policy would allow for the appreciation of women's competences and, consequently, it would allow for equal opportunities for women and men on the labor market.

Based on data collected from the European Institute for Gender Equality, it was found that as many as 43.0% of all management positions were held by women. This was a good result, especially compared to other European Union countries. Poland is very close to achieving gender equality in this aspect. The number of women running their own businesses was one of the highest in the EU, which means that Polish women are enterprising women. Unfortunately, when comparing both genders, there are three times more men running their own businesses in Poland than women.

Based on the results of the research, it was found that 76.4% of respondents achieved professional success, and the determinants of this success were:

wprowadzać politykę równości płci. Należy również eliminować przeszkody, które przyczyniają się do takiego stanu rzeczy. Przede wszystkim trzeba walczyć ze stereotypem, że to mężczyźni bardziej sprawdzają się na stanowiskach zarządczych (Agha et al. 2020). Warto również wspierać matki w rozwoju ich karier budując na przykład żłobki i przedszkola przy przedsiębiorstwie. Wpłynie to pozytywnie na dyspozycyjność kobiet zajmujących się wychowywaniem dzieci. Ważne jest także wspieranie kobiet w dążeniu do osiągnięcia szczytów karier, aby wzmocnić ich wiarę w siebie i dodać odwagi, której im brakuje.

## Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw jest determinowany przez zasoby ludzkie, ponieważ ich wysoka jakość przekłada się na jakość wykonywanej przez nie pracy. Dlatego tak ważne jest inwestowanie w rozwój i doskonalenie pracowników, zwłaszcza kobiet, w których drzemie ogromny potencjał, a który jest wykorzystywany w bardzo małym stopniu. W tym przypadku bardzo ważna jest również motywacja, a dokładnie zrozumienie psychologii obu płci, aby dobrać odpowiedni sposób motywowania. Oprócz rozwoju, doskonalenia i motywowania, ważnym aspektem są również czynniki kształtujące ścieżki karier obu płci, wśród których najważniejsze są czynniki merytoryczne. Ciężka praca nad poszczególnymi czynnikami zwiększa szanse kobiet na objęcie stanowiska zarządczego oraz odniesienie sukcesu zawodowego.

Na sytuację kobiet w zarządzaniu bardzo duży wpływ ma zjawisko dyskryminacji ze względu na płeć. Skalę tego zjawiska powinny zmniejszać przepisy prawa, zarówno polskiego, jak i unijnego, które regulują kwestie równości płci. Mimo dobrych kompetencji kobiety często są pomijane na stanowiskach kierowniczych. Prowadzenie polityki różnorodności pozwoliłoby na docenienie kompetencji kobiet, a co za tym idzie, umożliwiłoby wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

Na podstawie danych zebranych z Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn stwierdzono, że aż 43,0% wszystkich stanowisk zarządczych było zajmowanych przez kobiety. Był to dobry wynik, zwłaszcza na tle innych państw Unii Europejskiej. Polska jest bardzo blisko osiągnięcia równości płci w tym aspekcie. Liczba kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą była jedną z najwyższych w UE, co oznacza, że Polki są przedsiębiorczymi kobietami. Niestety porównując obie płcie, w Polsce jest trzy razy więcej mężczyzn prowadzących własne przedsiębiorstwo niż kobiet.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań stwierdzono, że sukces zawodowy osiągnęło 76,4%

job satisfaction, self-fulfillment, satisfactory earnings and balance between all spheres of life. The surveyed women indicated that the factors that contributed most to achieving their current position were: character traits/personality, skills and education/knowledge. Activities that companies should conduct to support women also contribute to career development. These activities included: external and internal training and courses, mentoring and specifying a career path. The respondents were unable to indicate whether gender plays a role in reducing the chances of achieving professional success. According to 43.1% of respondents, men are the gender that has greater chances and predispositions to achieve professional success. Therefore, gender equality should be promoted and women should be supported in their personal development, which will translate into career development.

43.1% of respondents experienced discrimination, so it is a serious problem in Poland. The most common manifestations of this phenomenon were gossip and excessive assignments. The phenomenon of discrimination translates into the respondents' perception of the situation of women in Poland. Women who have been discriminated against have a negative assessment of the current situation. 16.7% of surveyed women stated that women are treated the same as men. This low result should encourage enterprises and relevant institutions to intensify their fight for equal rights for women and men in this aspect. The main action to counteract discrimination was the introduction of an anti-discrimination policy in enterprises. Supporting activities should include media campaigns and anti-discrimination and anti-mobbing employee training.

Despite many organizations promoting gender equality, women and men are still not treated the same. 59.7% of respondents believed that the current situation on the labor market is better for men. This means that a large number of women have problems finding suitable work. 61.1% of respondents indicated that there are differences in remuneration of both genders. Women still earn less than men, even though they hold the same positions. Access to management positions is also a problem. In the companies where the respondents worked, managerial positions were usually held by men. The main reasons for this phenomenon were the belief that men are more effective in management positions and the belief that women are more burdened with raising children. To equalize opportunities for both sexes in the labor market, it is necessary to introduce a gender equality policy and combat harmful stereotypes according to which men are more suitable for managerial positions.

respondentek, a wyznacznikami tego sukcesu były: satysfakcja z pracy, samorealizacja, satysfakcjonujące zarobki oraz równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia. Badane kobiety wskazały, że czynnikami, które w największym stopniu przyczyniły się do osiągnięcia obecnie zajmowanego stanowiska były: cechy charakteru/osobowość, umiejętności oraz wykształcenie/posiadana wiedza. Do rozwoju karier przyczyniają się również działania, które przedsiębiorstwa powinny prowadzić, aby wspierać kobiety. Wśród tych działań znalazły się: zewnętrzne i wewnętrzne szkolenia i kursy, mentoring oraz sprecyzowanie ścieżki kariery. Ankietyowane nie potrafiły wskazać, czy płęć ma znaczenie w zmniejszaniu szans na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Według 43,1% respondentek to mężczyźni są tą płcią, która ma większe szanse i predyspozycje do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Należy zatem propagować równość płci oraz wspierać kobiety w rozwoju osobistym, który przełoży się na rozwój karier.

Dyskryminacji doświadczyło 43,1% respondentek, jest to więc poważny problem występujący w Polsce. Najpowszechniejszymi przejawami tego zjawiska była plotki i nadmiar przydzielanych zadań. Zjawisko dyskryminacji przekłada się na postrzeganie przez ankietyowane sytuacji kobiet w Polsce. Panie, które były dyskryminowane negatywnie oceniają obecną sytuację. 16,7% badanych kobiet stwierdziło, że kobiety są traktowane tak samo jak mężczyźni. Ten niski wynik powinien skłonić przedsiębiorstwa i odpowiednie instytucje do wzmożonej walki na rzecz równouprawnienia kobiet i mężczyzn w tym aspekcie. Jako główną czynność przeciwdziałającą dyskryminacji wskazano wprowadzenie polityki antydyskryminacyjnej w przedsiębiorstwach. Działania wspierające powinny obejmować kampanie medialne oraz szkolenia pracowników z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi.

Mimo, że wiele organizacji propaguje równość płci, kobiety i mężczyźni nadal nie są traktowani tak samo. 59,7% ankietyowanych uznało, że obecna sytuacja na rynku pracy jest lepsza dla mężczyzn. Oznacza to, że duża liczba kobiet ma problemy w znalezieniu odpowiedniej pracy. 61,1% respondentek wskazało, że występują różnice w wynagrodzeniach obu płci. Kobiety nadal zarabiają mniej niż mężczyźni, pomimo tego, że zajmują te same stanowiska. Problemem jest również dostęp do stanowisk kierowniczych. W przedsiębiorstwach, w których pracowały ankietyowane, stanowiska kierownicze zajmowali zazwyczaj mężczyźni. Głównymi przyczynami tego zjawiska było przekonanie, że mężczyźni bardziej sprawdzają się na stanowiskach zarządczych oraz przeświadczenie, że kobiety są bardziej obciążone wychowywaniem dzieci. Aby wyrównać szanse obu płci na rynku pracy, należy wprowadzić politykę równości płci oraz zwalczać szkodliwe stereotypy, według których to mężczyźni bardziej sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych.

## References:

1. Agha, N., Colvill, T., Harris, S., Peterson, K., Sampson, K. (2020). Career Motivation, Career Path, and Gender: NCAA Division II. Administrators' Motivation to Advance to Division Athletics. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 13, 189-205.
2. de Acedo Lizárraga, M. L. S., de Acedo Baquedano, M. T. S., Cardelle-Elawar, M. (2007). Factors that affect decision making: gender and age differences. *International Journal of psychology and psychological therapy*, 7(3), 381-391.
3. Due Billing, Y. (2011). Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work and Organization*, 18, 298-317. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x>
4. Dybała, A. (2012) (ed.). *Mama w pracy czy w domu? Wyniki badań i analiz przeprowadzonych w ramach Projektu Innowacyjnego PI Novum subsidium* [Mother at work or at home? Results of research and analyses conducted under the PI Novum Innovation Project grant]. Ed. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce [in Polish].
5. Dziuk, P. (2020). Wynagrodzenia jako kwantyfikowalny czynnik dyskryminacji kobiet na rynku pracy. *Przegląd Nauk Stosowanych (Kompetencje społeczne i instrumenty marketingowe jako komponenty budowania zrównoważonego rozwoju organizacji)*, 27, 83-97.
6. Dźwigoł-Barosz, M. (2016). Wpływ kobiet na biznes [The influence of women on business]. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 93, 129-140 [in Polish].
7. Fauzi, M.A., Sapuan, N.M., Zainudin, N.M. (2023). Women and female entrepreneurship: Past, present, and future trends in developing countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 57-75. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110304>
8. Góral, A. (2021). Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 9, 3-11.
9. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023> (access: 15/10/2023).
10. [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta\\_wrklab\\_wrk\\_cond\\_jobauto\\_level\\_lfso\\_17jsaut](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_wrklab_wrk_cond_jobauto_level_lfso_17jsaut) (access: 19/10/2020).
11. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> (access: 30/11/2023).
12. Jha, P., Makkad, M., Mittal, S. (2018). Performance-oriented factors for women entrepreneurs – a scale development perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 329-360. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2017-0053>
13. Kaliravna, V. R., Godrara, A. S. (2023). Analysis of women's economic engagement in the agricultural economy and factor affecting it: a case study of fatehabad district of Haryana state / Analiza zaangażowania ekonomicznego kobiet w gospodarce rolnej i czynników na nie wpływających: studium przypadku dystryktu Fatehabad w stanie Haryana. *Economic and Regional Studies*, 16(2), 317-329. <https://doi.org/10.2478/ers-2023-0020>
14. Kruse, A., Brickwedde, K., Bitzer, K., Gevorski, M., Zubikova, O., Marks-Bielska, R., Kisiel, R., Babuchowska, K., Lizińska, W., Szulborski, K., Serocka, I. (2014). *Deutsche Unternehmerinnen in Polen und Polnische Unternehmerinnen in Deutschland. Soziokulturelle Phänomene der Europäisierung im Vergleich. Niemieckie przedsiębiorczynie w Polsce i polskie przedsiębiorczynie w Niemczech. Porównanie społeczno-kulturowego zjawiska europeizacji*. Polsko-Niemiecka Fundacja na Rzecz Nauki, UWM w Olsztynie, Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld, Deutschland. [https://punkt.media/files/Niemieckie\\_przedsiębiorczynie\\_w\\_Polsce\\_i\\_polskie\\_przedsiębiorczynie\\_w\\_Niemczech.pdf](https://punkt.media/files/Niemieckie_przedsiębiorczynie_w_Polsce_i_polskie_przedsiębiorczynie_w_Niemczech.pdf)
15. Lisowska, E. (2009). *Kobięcy styl zarządzania* [Feminine management style]. Gliwice: Halion [in Polish].
16. *Manager w szpilkach* [Manager in high heels] (2019). Warszawa: HRK S.A. [in Polish].
17. Marks-Bielska, R. (2019). Factors Underlying the Economic Migration of German Women to Poland. *Olsztyn Economic Journal*, 14(2), 145-155.
18. Niechoda, L. (2019). Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych [Gender and managerial competences in the opinion of subordinates]. *Kobieta i Biznes/Women and Business*, 1, 21-30 [in Polish].
19. Nikulina, I., Khomenko, I., Sediakina, A., Kanov, V. (2016). A feminine style of management in the contemporary business world. *SHS Web of Conferences. Les Ulis: EDP Sciences, Vol. 28*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20162801153>
20. Olszewska-Miszuris, M., Włodarczyk, A., Golec, A. (2023). *Niech nas usłyszą! Głos kobiet w korporacjach* [Let them hear us! The voice of women in corporations]. Raport Club Growth Through Diversity, UN Global Compact [in Polish].
21. Orasanu, J., Connolly, T. (1993). *The Reinvention of Decision Making*. [In:] Klein, GA, Orasanu, J., Calderwood, R. Zsombok, CE (Eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods*, Ablex, Norwood, 3-20.

22. Pal, S., Misra, K. S. (2019). Study of social competence with reference to gender. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 9(9), 5-10. <https://doi.org/10.5958/2249-7137.2019.00097.1>
23. Powell, G. N. (2019). *Women and Men in Management*. Sage Publications, Melbourne.
24. *Rynek pracy, edukacja, kompetencje* [Labor market, education, competences] (2020). Instytut Analiz Rynku Pracy, Warszawa [in Polish].
25. Sawicka, J., Rykowska, J. (2012). Aktywność zawodowa kobiet wiejskich – perspektywa unijnej polityki równości szans [Professional activity of rural women – the perspective of the EU equal opportunities policy]. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 8 (57), 402-410 [in Polish].
26. Tran, T. N. T., Felfernig, A., Tintarev, N. (2021). Humanized Recommender Systems: State-of-the-art and Research Issues. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems*, 11(2), 1-41. <https://doi.org/10.1145/3446906>
27. Turkowska-Kucharska, W. (2015). *Czynniki warunkujące znaczenie kobiet menedżerów w zarządzaniu organizacją* [Factors determining the importance of women managers in organizational management]. [In:] W. Harasim (ed.) *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*. Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa [in Polish].
28. White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
29. World Bank (2023). *Gender Equality in Development: A Ten-Year Retrospective*. Washington, DC: World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/39939> License: CC BY-NC 3.0 IGO”.

