

ROLA KOBIET W INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI WYSOKICH TECHNOLOGII

*Raport końcowy z badań jakościowych dla polskiej
agencji rozwoju przedsiębiorczości*

Autorzy:
Marta Niemczewska
Karolina Mrowiec
Aleksandra Paterek

Wydawca:
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83
00-834 Warszawa

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007

ISBN 978-83-60009-56-7

Wydanie I

Nakład 1 000 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa: Pasaż sp. z o.o.

ul. Rydlówka 24; 30-363 Kraków

tel.: 012 260 2000; fax: 012 260 2001

www.pasaz.com; e-mail: druk@pasaz.com

SPIS TREŚCI

Streszczenie	7
Wprowadzenie	11
1. METODOLOGIA	13
1.1. Cele badania.....	13
1.2. Informacje na temat próby i respondentów.....	13
2. RÓŻNICE W WARTOŚCIACH WYZNAWANYCH PRZEZ KOBIETY I MĘŻCZYZN	17
2.1. Wartości deklarowane przez kobiety	17
2.2. Wartości deklarowane przez mężczyzn.....	18
3. STRUKTURA ZATRUDNIENIA.....	19
3.1. Proporcja zatrudnienia kobiet i mężczyzn w badanych branżach	19
3.2. Proporcja zatrudnienia kobiet i mężczyzn w badanych przedsiębiorstwach	19
3.3. Podsumowanie.....	21
4. OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW W STOSUNKU DO PRACOWNIKÓW	23
4.1. Przebieg procesu rekrutacyjnego	23
4.2. Kryteria brane pod uwagę przy wyborze pracowników na poszczególne stanowiska: kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy merytoryczni.....	24
4.3. Kwestia płci w procesie rekrutacji.....	27
4.4. Podsumowanie.....	29
5. KRYTERIA OCENY PRACOWNIKÓW	31
5.1. Elementy brane pod uwagę przy ocenie pracownika	31
5.2. Różnice w kompetencjach, kwalifikacjach, umiejętnościach pracowników zatrudnionych na analogicznych stanowiskach.....	32
5.3. Różnice w zakresie obowiązków pracowników zatrudnionych na analogicznych stanowiskach.....	33
5.4. Czynniki mające wpływ na awans pracowników.....	33
5.5. Czynniki mające wpływ na przyznawanie pracowniczych szkoleń	35
5.6. Podsumowanie.....	36
6. RÓŻNICE W PRZEBIEGU KARIERY ZAWODOWEJ	37
6.1. Kariera zawodowa	37
6.1.1. Oczekiwania wobec własnej kariery zawodowej	37
6.1.2. Indywidualny plan kariery zawodowej	37
6.1.3. Elementy ułatwiające przebieg kariery zawodowej.....	39
6.1.4. Elementy utrudniające przebieg własnej kariery zawodowej.....	41
6.2. Podsumowanie.....	42
6.3. Postrzeganie różnic w ścieżce zawodowej między osobami zatrudnionymi na analogicznych stanowiskach.....	43
6.3.1. Kompetencje, kwalifikacje, umiejętności	43
6.3.2. Staż pracy i zakres obowiązków	45

6.3.3. Wynagrodzenie i pozapłacowe elementy wynagrodzenia	46
6.3.4. Szkolenia	49
6.3.5. Awanse.....	49
6.4. Podsumowanie.....	51
7. ROLA Kobiet W PRZEDSIĘBIORSTWIE	53
7.1. Kobieta w pracy	53
7.1.1. Różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie stylu pracy	53
7.1.2. Korzyści płynące z zatrudniania kobiet i mężczyzn.....	61
7.1.3. Problemy związane z zatrudnianiem kobiet i mężczyzn	65
7.1.4. Postrzeganie kobiet i mężczyzn jako przełożonych	68
7.2. Podsumowanie.....	74
8. Kobieta A MACIERZYŃSTWO	75
8.1. Kobieta w ciąży, kobieta po urlopie macierzyńskim.....	76
8.2. Kobieta matka	78
8.2.1. Udogodnienia dla kobiet w ciąży i młodych matek	79
8.3. Dalszy przebieg kariery zawodowej	81
8.4. Podsumowanie.....	83
9. STEREOTYPY – TECHNIKA NIEDOKOŃCZONYCH ZDAŃ	85
9.1. Kobiety – opis techniki projekcyjnej	85
9.3. Mężczyźni – opis techniki projekcyjnej.....	86
9.4. Pracodawcy – opis techniki projekcyjnej.....	88
9.4. Podsumowanie.....	89
10. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI.....	91
10.1. Rozumienie zasady równości płci	91
10.1.1. Kobiety	91
10.1.2. Mężczyźni	91
10.1.3. Pracodawcy, pracownicy działów HR	92
10.2. Realizacja zasady równości płci w polskich przedsiębiorstwach	92
10.2.1. Kobiety	92
10.2.2. Mężczyźni	93
10.2.3. Pracodawcy, pracownicy działów HR	94
10.3. Bariery związane z realizacją zasady równości płci	94
11. NAJWAŻNIEJSZE USTALENIA BADAWCZE	97
12. REKOMENDACJE	101
13. NARZĘDZIA BADAWCZE.....	105
13.1. Załącznik 1 – Scenariusz wywiadu IDI – Kadra zarządzająca i pracownicy działów personalnych.....	105
13.2. Załącznik 2 – Scenariusz wywiadu IDI – Pracownicy – kobiety.....	111
13.3. Załącznik 3 – Scenariusz wywiadu IDI – Pracownicy – mężczyźni.....	117
13.4. Załącznik 5 – Scenariusz FGI (Zogniskowanych Wywiadów Grupowych).....	127

Tabela 7-1. Kobięcy styl pracy.....	53
Tabela 7-2. Kobięcy styl pracy – cytaty.....	55
Tabela 7-3. Męski styl pracy.....	56
Tabela 7-4. Męski styl pracy – cytaty	58
Tabela 7-2. Kobięcy i męski styl pracy – pracodawcy.....	59
Tabela 7-3. Kobięcy i męski styl pracy – pracodawcy – cytaty.....	60
Tabela 7-4. Korzyści płynące z zatrudniania kobiet	61
Tabela 7-5. Korzyści płynące z zatrudniania kobiet	62
Tabela 7-6. Korzyści płynące z zatrudniania mężczyzn	62
Tabela 7-7. Korzyści płynące z zatrudniania mężczyzn – cytaty.....	63
Tabela 7-8. Korzyści z zatrudniania kobiet i mężczyzn – pracodawcy	64
Tabela 7-9. Korzyści z zatrudniania kobiet i mężczyzn – pracodawcy – cytaty	64
Tabela 7-10. Problemy z zatrudnianiem kobiet.....	65
Tabela 7-11. Problemy z zatrudnianiem kobiet – cytaty.....	66
Tabela 7-12. Problemy z zatrudnianiem mężczyzn.....	66
Tabela 7-13. Problemy związane z zatrudnianiem kobiet i mężczyzn – pracodawcy	67
Tabela 7-14. Problemy związane z zatrudnianiem kobiet i mężczyzn – pracodawcy cytaty	67
Tabela 7-15. Kobięty jako przełożone	68
Tabela 7-16. Kobięty jako przełożone – cytaty	69
Tabela 7-17. Mężczyźni jako przełożeni	70
Tabela 7-18. Mężczyźni jako przełożeni – cytaty	71
Tabela 7-19. Mężczyźni i kobiety jako przełożeni w opinii pracodawców.....	72

STRESZCZENIE

Zrealizowane przez instytut ARC Rynek i Opinia badanie na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości *Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii* pozwoliło na zidentyfikowanie czynników decydujących o roli kobiet i karierze zawodowej w przedsiębiorstwach wysokich technologii.

Z punktu widzenia kobiety i przebiegu jej kariery czynniki te podzielić można na dwie grupy: czynniki jednostkowe oraz czynniki zewnętrzne.

Do czynników jednostkowych należy zaliczyć te, które wynikają z **indywidualnych cech danej jednostki**, cech osobowości. Otwartość, zaangażowanie w pracę, konsekwencja, gotowość do ciągłego dokształcania się, determinacja w dążeniu do celu były cechami najczęściej wskazywanymi przez respondentów i ich zdaniem w znacznym stopniu decydującymi o przebiegu kariery zawodowej i awansie. Należy zaznaczyć, że w świadomości badanych, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, właśnie cechy osobowości były uznawane za główny czynnik decydujący o osiągnięciu sukcesu zawodowego.

Drugim czynnikiem, który zaliczyć można do czynników jednostkowych, jest macierzyństwo. Według badanych, jest to czynnik wpływający na przebieg kariery zawodowej kobiet, ale niekoniecznie ją determinujący. Jego wpływ w głównej mierze zależy od tego, w jaki sposób kobieta traktuje własne macierzyństwo – czy jako moment zupełnego wyłączenia się z życia zawodowego na dłuższy czas, całkowitego zaangażowania w życie rodzinne, czy najwyżej kilkumiesięczną przerwę, po której następuje powrót do intensywnej pracy.

Kobiety z firm wysokich technologii – wykształcone, posiadające dość rzadkie kwalifikacje i umiejętności – częściej postrzegają swoje macierzyństwo jako doświadczenie, które niewątpliwie zmusza je do poświęcania się pracy zawodowej w mniejszym stopniu, do większej podzielności uwagi pomiędzy pracę a rodzinę, ale nie traktują go jednak jako głównej przeszkody w realizowaniu własnej ścieżki zawodowej. Dla kobiet tych macierzyństwo jest czasowym wyłączeniem się ze spraw zawodowych. Kobiety z firm wysokich technologii częściej niż pozostałe twierdzą, że macierzyństwo nie ogranicza ich, wręcz wyzwala w nich umiejętności lepszego organizowania czasu w pracy, większej obowiązkowości.

Inną grupą czynników, które wpływają na rozwój bądź blokowanie kariery zawodowej kobiet w firmach wysokich technologii, są **czynniki zewnętrzne, niezależne od indywidualnych predyspozycji** czy cech danej jednostki. Czynniki te tworzone są i reprodukowane przez system, którym jest przedsiębiorstwo, ale także system społeczny i funkcjonujące w nim przekonania i mentalność.

Wyniki badania pokazują, że kariera kobiet, możliwości awansu, zajmowania coraz bardziej odpowiedzialnych stanowisk nie są uzależnione wyłącznie od jej indywidualnych predyspozycji, czy też samego faktu bycia matką. Analiza wypowiedzi uczestników badania pokaza-

ła, że tym, co istotnie wpływa na kształtowanie się kariery zawodowej kobiet, jest charakter przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniona, i sposób jego organizacji. Kobiety pracujące w przedsiębiorstwach będących częścią dużych zagranicznych koncernów na ogół mają w nich bardziej otwartą drogę awansu. Firmy te starają się przestrzegać standardów równego traktowania pracowników bez względu na ich płeć, wiek, sytuację rodzinną, a za podstawowe kryterium awansu obierają czynniki merytoryczne: osiągnięte sukcesy, kwalifikacje, doświadczenie. Są to takie firmy, w których reguły wynagrodzeń, awansu są dla pracowników jasne i czytelne. W przedsiębiorstwach korporacyjnych częściej niż w pozostałych firmach praca każdego pracownika, niezależnie od płci, podlega takiemu samemu systemowi oceny, regulowanemu owymi standardami. Inaczej niż w firmach niekorporacyjnych, gdzie reguły awansu, przyznawania podwyżek nie są jasne i zależą często od mentalności, postrzegania pracowników przez pryzmat płci czy wieku. Dowodzą tego wypowiedzi respondentek, które pracują lub pracowały w takich firmach. Ich zdaniem, awans w głównym stopniu uzależniony jest od przełożonych – tego, w jaki sposób postrzegają swoje pracownice: czy przez pryzmat stereotypów, czy przez pryzmat ich umiejętności i kwalifikacji.

A zatem w tych firmach, które mają czytelną strukturę i reguły awansu, kobiety w mniejszym stopniu będą oceniane przez pryzmat płci i jej atrybutów, a bardziej na podstawie osiągnięć i kwalifikacji, a ścieżka rozwoju zawodowego nie będzie zależeć od osobistych przekonań osoby przełożonej.

Przedsiębiorstwa wysokich technologii należą do organizacji stosujących procedury i standardy, zbliżone do tych obowiązujących w przedsiębiorstwach korporacyjnych. Co za tym idzie, a czego dowodzą wyniki badania, warunki pracy oferowane kobietom, a także postrzeganie ich roli w przedsiębiorstwie są podobne.

Wyniki badania pokazują także, że macierzyństwo, które jest indywidualnym doświadczeniem kobiet i niewątpliwie wpływa na dynamikę rozwoju kariery, jest różnie postrzegane przez pracodawców w firmach wysokich technologii. Wpływ macierzyństwa na ścieżkę zawodową kobiet zależy także od stosunku pracodawcy do tego etapu w ich życiu. Wypowiedzi kobiet wskazują na to, że nie sam fakt posiadania dziecka przeszkadza w rozwoju zawodowym, ale podejście pracodawcy do tego problemu – czy stwarza dla młodej matki udogodnienia, które pozwalają jej na szybki powrót do pracy i efektywną pracę, czy też nie.

Wywiady pokazały, że nadal wielu pracodawców postrzega kobiety-pracowników przez pryzmat ich przyszłego bądź obecnego macierzyństwa. Wielu pracodawców obawia się zatrudnienia kobiety, zwłaszcza młodej, w związku z czasową dezorganizacją pracy firmy w momencie jej absencji (wynikających ze zwolnień lekarskich w okresie ciąży, gdy dzieci są małe). Bywa, że macierzyństwo i posiadanie małych dzieci dyskwalifikują kobiety w oczach niektórych pracodawców. Kobiety nadal są pytane podczas rozmów kwalifikacyjnych o swoje plany macierzyńskie, często nie wprost, ale w zawołowany sposób. Wiele kobiet ma pozytywne doświadczenia związane z macierzyństwem i dalszym realizowaniem się w swojej pracy zawodowej, co tylko potwierdza, że macierzyństwo nie musi być wcale przeszkodą, a umożliwienie kobiecie zatrudnienia na bardziej elastycznych warunkach (np. praca w domu, w innych godzinach niż pozostali pracownicy) owocuje posiadaniem dobrego i doświadczonego pracownika.

Badanie pokazało, iż **droga awansu kobiet do stanowisk kierowniczych** jest trudniejsza, wymagająca od nich udowodnienia (zwłaszcza w zmaskulinizowanych branżach) swoich kwalifikacji, czego nie muszą czynić aż w takim stopniu mężczyźni. Droga awansu kobiet jest dłuższa i napotykają one więcej przeszkód niż mężczyźni, muszą wykazać się większą determinacją i konsekwencją. Tym, co utrudnia kobietom awans i dołączenie do grona kadry zarządzającej, jest także swoista ekskluzywność w dużej mierze męskiej grupy. W większości badanych firm wysokich technologii *top management* stanowią mężczyźni, nawet jeśli na niższych stanowiskach merytorycznych występuje przewaga kobiet. Kobiety zauważały, że do awansu dochodzi się, nie tylko wywiązując się z obowiązków pracy czy osiągając sukcesy. Warunkiem są dobre relacje z przełożonymi. Kadra zarządzająca w wielu przedsiębiorstwach tworzy często dość niedostępną grupę dla kobiet, zwłaszcza jeśli myśli się o nich przez pryzmat stereotypów, podważając ich kompetencje i umiejętności menedżerskie.

Respondenci dostrzegają także **zmiany zachodzące na rynku pracy** związane z koniunkturą gospodarczą, rozwojem nowych technologii, co wiąże się ze zwiększonym zapotrzebowaniem na specjalistów w często wąskich dziedzinach, a także emigracją pracowników z Polski. Elementy te zdaniem badanych wpływają na to, że sytuacja na rynku pracy zmienia się na korzyść kobiet, i według nich ewoluować będzie w kierunku wyrównywania proporcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach wysokich technologii, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych. Kobiety dostrzegają jednak, że ewentualna poprawa wynika raczej z sytuacji makroekonomicznej kraju niż zmiany postrzegania przez pracodawców kobiet jako pracowników. W dalszym ciągu, mimo iż pracodawcy nie przyznają się otwarcie do tego, kobieta jest postrzegana jako mniej pożądanym pracownik, który musi udowodnić pracodawcy swoją osobą, kwalifikacjami, sukcesami znacznie więcej niż mężczyzna. Kobieta to wciąż pracownik potencjalnie mogący przynieść więcej kłopotów (przerwy w pracy związane z ciążą, macierzyństwem, zwolnieniami).

Respondentki zauważają jednak, że jako specjalistki z kierunkowym wykształceniem posiadające często dość rzadkie kwalifikacje są w lepszej sytuacji na rynku pracy, jeśli chodzi o rozwój kariery zawodowej, niż kobiety pracujące w pozostałych firmach. Tam specjalistyczne kwalifikacje nie są aż tak pożądane, a gros zatrudnionych to osoby, od których nie wymaga się kierunkowego wykształcenia, ciągłego samokształcenia i bycia na bieżąco w swojej dziedzinie wiedzy.

Ponadto, typową cechą firm wysokich technologii wskazywaną przez respondentów jest ich charakter – bazowanie na wiedzy, kwalifikacjach i doświadczeniu pracowników, specyficznym dla danej branży „know-how”. W sytuacji firmy nastawionej na rozwój, innowacyjność wybór pracowników przez pracodawcę jest podyktowany w znacznym stopniu względami merytorycznymi, natomiast cechy takie jak płeć schodzą na plan dalszy.

Sytuacja nie jest jednak na tyle dobra, by zaniechać działań mających na celu zapewnienie kobietom rozwiązań dających możliwość połączenia życia rodzinnego i zawodowego, a także równego traktowania w pracy. Działania takie konieczne są także w przedsiębiorstwach wysokich technologii, a polegać mogłyby na:

- promowaniu przedsiębiorstw wprowadzających, rozwijających i zachowujących w swoich działaniach standardy charakterystyczne dla dużych korporacji zachodnich;

- budowaniu świadomości pracodawców odnośnie wykorzystywania zalet, jakie płyną z zatrudniania kobiet;
- pokazywaniu możliwości radzenia sobie z kłopotami wynikającymi dla pracodawców z czasowej nieobecności kobiet i z ich mniejszą dyspozycyjnością;
- uświadomieniu pracodawcom, że przepisy gwarantowane ustawą to minimum, które pracodawca ma obowiązek spełnić w stosunku do zatrudnionych kobiet. Żeby jednak zachować zasadę równości płci, trzeba kobietom, zwłaszcza w sytuacji ciąży i macierzyństwa, umożliwić wykonywanie obowiązków w bardziej elastycznych godzinach pracy, w domu itp., tak by z satysfakcją mogły spełniać się w roli matki i pracownika;
- inspirowanie pracodawców do wprowadzania i finansowania programów, być może fundowanych w jakiejś części ze środków państwowych lub unijnych, mających na celu stworzenie żłobków czy oddziałów przedszkolnych w miejscach pracy (zwłaszcza większe zakłady).

Uświadamianie pracodawców powinno odbywać się poprzez edukację, czyli:

- o organizowanie specjalnych wykładów, seminariów podczas targów, konferencji;
- o organizowanie specjalnych kampanii informacyjnych skierowanych bezpośrednio do pracodawców w małych i średnich przedsiębiorstwach poprzez specjalne broszury, foldery.

WPROWADZENIE

Badanie jakościowe *Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii* zostało przeprowadzone w celu weryfikacji hipotez wynikających z rezultatów badań i dostępnej wiedzy teoretycznej. Przedstawiają one sytuację kobiet jako pracowników dyskryminowanych w drodze do awansu na stanowiska kierownicze, którzy stanowią znacznie mniejszy odsetek kadry, zwłaszcza na stanowiskach dyrektorów, prezesów oraz kierowników. Dostępna wiedza wskazuje także na dysproporcje w zarobkach kobiet i mężczyzn zatrudnionych na analogicznych stanowiskach oraz na różny dostęp do świadczeń dodatkowych.

Badanie jakościowe zostało przeprowadzone celem weryfikacji powyższych hipotez, a przede wszystkim ustalenia czynników, które opisują i identyfikują rolę kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii oraz przebieg ich kariery zawodowej. By zdiagnozować wszystkie te czynniki, badanie zostało przeprowadzone w różnych grupach respondentów: zarówno wśród kobiet zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii na stanowiskach merytorycznych (pod uwagę wzięte zostały różne branże), jak i w tych przedsiębiorstwach, które nie są aż w takim stopniu innowacyjne, w kontekście warunków zatrudnienia kobiet i czynników, które je determinują, oraz wśród mężczyzn i pracodawców. Zostały także przeprowadzone wywiady eksperckie z przedstawicielami firm doradztwa personalnego. Objęcie badaniem tej grupy miało na celu porównanie zebranych wyników w kontekście całego sektora przedsiębiorstw w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem firm stosujących wysokie technologie. Pozwoliły także na uchwycenie szerszego kontekstu badania, rzeczywistej sytuacji na rynku pracy oraz zweryfikowanie wypowiedzi pozostałych respondentów (czasem poprawnych politycznie).

Zogniskowane Wywiady Grupowe, przeprowadzone w drugiej części badania celem weryfikacji analiz dokonanych na podstawie Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych, w pełni potwierdziły wcześniejsze ustalenia badawcze.

1. METODOLOGIA

1.1. CELE BADANIA

NADRZĘDNYM CELEM BADANIA BYŁA:

- Identyfikacja czynników decydujących o zatrudnieniu kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii (zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika);
- Identyfikacja czynników decydujących o przebiegu kariery kobiet w zależności od zajmowanego stanowiska.

Przed przystąpieniem do realizacji badania przyjęto następujące hipotezy badawcze w kontekście dostępnych wyników badań i wiedzy teoretycznej, które miały ulec weryfikacji w procesie badawczym:

- W sektorze high-tech, podobnie jak na całym rynku pracy, zachodzi podobna tendencja: kobiety zarabiają mniej i rzadziej awansują, a więc ich przebieg kariery zawodowej jest inny niż mężczyzn (tzw. 'szklany sufit');
- Ponieważ sektor high-tech posiada wysokie dochody, dlatego, być może, dyskryminacja kobiet finansowa i związana z awansem zawodowym jest większa niż w sektorze przedsiębiorstw średnich i niskich technologii i najsilniej dotyka kobiety w kontekście stanowisk kierowniczych;
- W sektorze przedsiębiorstw wykorzystujących wysokie technologie, być może, lepszą pozycję niż w przedsiębiorstwach średnich i niskich technologii posiadają specjaliści i pracownicy naukowo-techniczni, a na tych stanowiskach z większym powodzeniem realizowana jest idea równości płci.

1.2. INFORMACJE NA TEMAT PRÓBY I RESPONDENTÓW

Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach za pomocą jakościowej techniki badawczej – Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) oraz Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI). Narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu i ankieta rekrutacyjna (4 rodzaje, odpowiednio dla każdego z typów respondentów – pracodawców, pracowników – kobiet/ mężczyzn, pracowników firm doradztwa personalnego).

Wywiady były przeprowadzane przez przeszkolonych wywiadowców. Przeciętna długość trwania Indywidualnego Wywiadu Pogłębionego to 60 minut, a Zogniskowanego Wywiadu Grupowego 120 minut. Realizacja badania przebiegała od 22 sierpnia do 4 października 2007 roku.

Zrealizowanych zostało 57 Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych w całej Polsce w 3 typach przedsiębiorstw N=52 w:

- przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysoką innowacyjnością naukowo-techniczną N=34;
- przedsiębiorstwach charakteryzujących się średnią lub niską innowacyjnością technologiczną lub w ogóle nie wykorzystujących technologii N=18;

- wywiady eksperckie z pracownikami firm doradztwa personalnego N=5.

Badanie zrealizowane zostało w:

- 17 firmach charakteryzujących się wysoką innowacyjnością w następujących branżach: farmaceutycznej, lotniczej, produkcji sprzętu elektronicznego, produkcji instrumentów precyzyjnych i pomiarowych, produkcji maszyn biurowych i komputerów;
- 4 firmach wykorzystujących średnie i niskie technologie w następujących branżach: kosmetycznej, automatyce przemysłowej, produkcji sprzętu medycznego/instrumentów medycznych;
- 8 firmach niewykorzystujących wysokich technologii w następujących branżach: produkcji maszyn do sprzątania, usług medycznych, produkcji spożywczej, produkcji opakowań, branży meblowej, handlu, usług ochroniarskich, usług brokerskich.

Zgodnie z założeniem badania, o ile to było możliwe, w jednym przedsiębiorstwie zrealizowano więcej niż jeden wywiad, ale nie więcej niż cztery.

Indywidualne Wywiady Pogłębione zostały przeprowadzone w 6 regionach Polski:

- woj. mazowieckim – n=23;
- woj. wielkopolskim – n=6;
- woj. pomorskim – n=9;
- woj. małopolskim – n=4;
- woj. śląskim – n=4;
- woj. warmińsko-mazurskim – n=6.

Wywiady przeprowadzano z respondentami należącymi do następujących grup:

- Pracodawcy:
 - o Właściciele firm lub kadra menedżerska wyższego szczebla zarządzania podejmująca decyzje odnośnie zatrudnienia pracowników, np. dyrektorzy działów;
 - o Osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji pracowników do firmy oraz politykę zatrudnieniową – szefowie działów personalnych lub specjaliści HR.
- Pracownicy – kobiety:
 - o Pracujące na stanowiskach menedżerskich, np. dyrektorki działów, ale także menedżerki niższego szczebla;
 - o Pracujące na stanowiskach specjalistów;
 - o Pracujące na stanowiskach naukowo-technicznych;
 - o Pracujące na stanowiskach szczebla podstawowego¹ w firmach.
- Pracownicy – mężczyźni:
 - o Pracujący na stanowiskach menedżerskich, np. dyrektorowie działów, ale także menedżerowie niższego szczebla;
 - o Pracujący na stanowiskach specjalistów;
 - o Pracujący na stanowiskach naukowo-technicznych;
 - o Pracujący na stanowiskach szczebla podstawowego w firmach.
- Pracownicy firm doradztwa personalnego – wywiady eksperckie – posiadający przynajmniej 3-letnie doświadczenie, zajmujący się zatrudnianiem pracowników na wy-

¹ Pracownicy zajmujący najniższe stanowiska merytoryczne w badanych przedsiębiorstwach.

sokich stanowiskach, a także podstawowego szczebla, również w przedsiębiorstwach wykorzystujących wysokie technologie.

Przeprowadzane analizy koncentrowały się na porównywaniu sytuacji panującej w przedsiębiorstwach wysokich technologii z innymi firmami. Tam jednak, gdzie zauważono różnice, wyróżniano także obserwacje dotyczące przedsiębiorstw stosujących średnie i niskie technologie.

		Przedsiębiorstwa wysokich technologii	Inne technologie
Pracodawcy	Kadra zarządzająca	5	3
	Pracownicy działów personalnych	5	3
Kobiety	Menedżerki	2	1
	Specjalistki	4	3
	Pracownicy naukowo-techniczni	3	1
	Szczebel podstawowy	3	1
Mężczyźni	Menedżerowie	4	2
	Specjaliści	4	1
	Pracownicy naukowo-techniczni	3	-
	Szczebel podstawowy	1	3
RAZEM		34 IDI	18 IDI
Pracownicy firm doradztwa personalnego		5 wywiadów eksperckich	
RAZEM		57 wywiadów	

Podczas drugiego etapu badania przeprowadzono Zogniskowane Wywiady Grupowe zlokalizowane w 3 miastach: Warszawie, Poznaniu i Wrocławiu. Uczestnikami grup byli zarówno przedstawiciele ze strony kadry zarządzającej i pracowników działów personalnych odpowiedzialnych za rekrutację pracowników, jak i kobiety i mężczyźni pracujący na różnych szczeblach w firmach wysokich technologii.

Zogniskowane Wywiady Grupowe miały na celu skonfrontowanie opinii na temat roli kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii, zarówno w grupie samych kobiet, jak i grupach mieszanych (mężczyźni i kobiety). Dodatkowo służyły identyfikacji czynników, które determinują karierę zawodową kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii.

2. RÓŻNICE W WARTOŚCIACH WYZNAWANYCH PRZEZ KOBIECY I MĘŻCZYŻN

2.1. WARTOŚCI DEKLAROWANE PRZEZ KOBIECY

Kobiety pracujące zarówno w firmach wykorzystujących wysokie technologie, jak i w firmach ich niewykorzystujących bez względu na rodzaj zajmowanego stanowiska najczęściej za najważniejsze w życiu wartości wskazywały:

- Rodzinę – zdecydowanie najczęściej wskazywana na pierwszym miejscu;
- Następnie pracę i własny rozwój zawodowy (rozumiany jako podnoszenie kwalifikacji, również awans) – warto podkreślić, że kobiety rzadko spontanicznie wskazywały karierę/awans, chociaż oczywiście dla części były one ważne. Podkreślały, że dla nich najważniejszy w pracy jest ciągły rozwój, w przeciwieństwie, zdaniem części z nich, do mężczyzn, którzy cenią sobie przede wszystkim wysokie zarobki i awans.
 - o Dla kobiet-matek w pracy najważniejsza jest stałość zatrudnienia i poczucie bezpieczeństwa.
 - o Kobiety rzadziej niż mężczyźni wskazywały dobrą sytuację materialną/wysokie zarobki.

Wydaje mi się, że życie rodzinne, a zaraz potem, żeby czuć się usatysfakcjonowanym w miejscu pracy (WT, branża elektroniczna, kobieta).

Rodzina. Na drugim chyba praca, dlatego że nie chciałabym siedzieć w domu wyłącznie z dziećmi, w tym się nie czuje jakoś spełniona, także sobie nie wyobrażam życia bez pracy. Satysfakcjonująca praca, taka którą lubię (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Spełniać się w swojej pracy, być docenianym i mieć satysfakcję z tego, co się robi. To jest bardzo ważne dla mnie (NT, sprzedaż i wyposażenie wnętrz, kobieta).

Badane podkreślały, że **ważna jest dla nich samorealizacja zarówno w sferze prywatnej** (miłość, ciepło, założenie rodziny, posiadanie dzieci), **jak i w sferze zawodowej** (wykonywanie ciekawej pracy) oraz równowaga pomiędzy tymi dwoma sferami życia. Większość z respondentek podkreślała jednak, że **z tych dwóch sfer ważniejsza jest jednak dla nich rodzina.**

Podsumowując, można stwierdzić, że zarówno w przypadku kobiet pracujących w firmach wysokich technologii, jak i w innych typach firm **widoczna jest chęć realizacji siebie zarówno w sferze prywatnej** (poprzez założenie rodziny), **jak również w sferze zawodowej** (poprzez wykonywanie satysfakcjonującej pracy, tzn. ciekawej, która umożliwia rozwój). Kobiety chcą łączyć te dwa obszary życia.

2.2. WARTOŚCI DEKLAROWANE PRZEZ MĘŻCZYZN

Mężczyźni, tak samo jak kobiety, jako najważniejsze wartości **najczęściej wymieniali rodzinę, a dopiero potem własny rozwój osobisty związany z atrakcyjną, wymagającą, będącą wyzwaniem pracą.**

Mężczyźni, identycznie jak przedstawicielki płci pięknej, najbardziej cenią sobie balans pomiędzy życiem zawodowymi i prywatnym, inaczej jednak interpretują rolę pracy i własnego rozwoju w swoim życiu.

Analizując wypowiedzi respondentów, można stwierdzić, że choć na poziomie deklaratywnym rodzina wymieniana jest przez mężczyzn na pierwszym miejscu, to w ich rozumieniu ta deklaracja oznacza zupełnie coś innego, niż w przypadku kobiet. Dla męskiej części respondentów praca i własny rozwój nie są oddzielną składową życia, ale czynnikiem, który wpływa na funkcjonowanie rodziny. Rozwój osobisty i kariera zawodowa są dla mężczyzn fundamentem, który pozwala na utrzymanie rodziny na odpowiednim poziomie finansowym, a także elementem pozwalającym jej się rozwijać. Można więc stwierdzić, że na poziomie funkcjonalnym nie rodzina, ale właśnie praca i własny rozwój osobisty są głównym elementem troski życia codziennego mężczyzn, choć to rodzinie podporządkowana/poświęcona jest jej idea.

Kariera zawodowa jest traktowana przez mężczyzn zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii, a także średnich, jako coś wtórnego w stosunku do zapewniającej własny rozwój, ciekawej pracy.

Inaczej jest w przypadku mężczyzn zatrudnionych w przedsiębiorstwach niewykorzystujących wysokich technologii, dla których częściej wartością jest kariera zawodowa jako taka. W tej grupie respondentów, także na pierwszym miejscu wymienia się rodzinę, a pracę w mniejszym stopniu traktuje się jako element życia zapewniający rozwój osobisty, a częściej jako źródło utrzymania rodziny.

3. STRUKTURA ZATRUDNIENIA

3.1. PROPORCJA ZATRUDNIENIA Kobiet I MĘŻCZYŹN W BADANYCH BRANŻACH

Branże, w których pracują respondenci, można podzielić na trzy rodzaje:

- **Sfeminizowane** – do których zalicza się branże: kosmetyczną i farmaceutyczną. W niniejszym badaniu znalazły się wśród nich firmy stosujące wysokie i średnie technologie. Kierunki studiów typu chemia, biologia, farmacja częściej wybierają kobiety niż mężczyźni. Proporcje płci w branży zależą od takich samych proporcji, jakie mają miejsce w procesie edukacyjnym na odpowiednich kierunkach. Proporcja kobiet do mężczyzn wynosi w tych branżach: 65%-70% do 35%-30%;
- **Zmaskulinizowane** – do których zalicza się branże: lotniczą, nawigację morską, komputerową, elektroniczną i automatykę przemysłową. Są wśród nich firmy stosujące wysokie i średnie technologie. Ścisłe i techniczne kierunki studiów częściej wybierają mężczyźni. Proporcje płci w branży zależą od takich samych proporcji jak w procesie edukacyjnym na odpowiednich kierunkach. Proporcja kobiet do mężczyzn wynosi w tych branżach: jak 30% do 70% w branży elektronicznej lub nawet jak 1-5% do 95%-99% w lotnictwie. Najczęściej jednak oscyluje w granicach 10% kobiet, 90% mężczyzn;
- **Koedukacyjne** – do których zalicza się w niniejszym badaniu branże: meblową, handel i inne. Proporcje płci w branży zależą od proporcji w procesie edukacyjnym na odpowiednich kierunkach lub celowo utrzymywane na równym poziomie ze względu na kulturę organizacyjną firmy (dotyczy to zwłaszcza firm o korporacyjnym charakterze). Proporcja kobiet do mężczyzn wynosi w tych branżach: 50% do 50% (+/- 10%).

3.2. PROPORCJA ZATRUDNIENIA Kobiet I MĘŻCZYŹN W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Struktura zatrudnienia w badanych zakładach z branż sfeminizowanych wygląda następująco:

- *Pracownicy szeregowi, czyli produkcja i biuro* – w branży farmaceutycznej na stanowiskach szeregowych większość stanowią kobiety, w kosmetycznej natomiast na produkcji pracuje relatywnie więcej mężczyzn m.in. ze względu na charakter pracy zmianowej, znajomość obsługi maszyn (wyuczone zawody techniczne) i siłę fizyczną. Produkcja w farmacji w porównaniu do innych produkcji jest postrzegana jako praca znacznie lżejsza.
- *Specjaliści* – większość stanowią kobiety, nawet 80%-100%.
- *Pracownicy naukowo-techniczni* – w działach badania i rozwój kobiety stanowią połowę lub większość pracowników.
- *Kadra zarządzająca* – kobiety stanowią 30%-50% kadry zarządzającej, mężczyźni od 50% do nawet 60-70%.

Wyjątek stanowi w branży farmaceutycznej praca nad lekami silnie działającymi, do których zatrudniani są mężczyźni, gdyż praca w szkodliwych warunkach szkodzi przyszłym matkom.

Struktura zatrudnienia w badanych zakładach z branż zmaskulinizowanych wygląda następująco:

- *Pracownicy szeregowi* – pół na pół z pewną dominacją mężczyzn w produkcji i działach technicznych, natomiast w biurze, pionie organizacyjnym dominują kobiety.
- *Specjaliści* – pół na pół z pewną dominacją mężczyzn, np. wśród informatyków dominują mężczyźni, ale coraz częściej pojawiają się kobiety, w dziale kontroli jakości i w marketingu, księgowości oraz obsłudze klienta dominują kobiety, w dziale prawnym pół na pół.
- *Pracownicy naukowo-techniczni* – dominują mężczyźni.
- *Kadra zarządzająca* – w zależności od firmy: mężczyźni stanowią od 70% do 100% kierownictwa, kobiety najwyżej do 30%, często znacznie mniej.

Struktura zatrudnienia w badanych zakładach z branż koedukacyjnych wygląda następująco:

- *Pracownicy szeregowi* – mniej więcej pół na pół kobiet i mężczyzn ze zróżnicowaną specyfiką stanowisk, np. sprzedawcy proporcjonalnie, w pracy biurowej większość stanowią kobiety, wśród kasjerów również, w magazynach mężczyźni.
- *Specjaliści* – mniej więcej pół na pół kobiet i mężczyzn.
- *Pracownicy naukowo-techniczni* – wśród badanych zakładów z branży koedukacyjnej rzadkością były firmy wykorzystujące wysokie czy nawet średnie technologie.
- *Kadra zarządzająca* – w zależności od firmy kobiety na tych stanowiskach stanowią 30-50%, czasem nawet mniej.

Warto zwrócić uwagę na powszechnie występujące zjawisko – **dysproporcję kobiet w stosunku do mężczyzn na stanowiskach kadry zarządzającej**. Dotyczy to wszystkich branż, zarówno sfeminizowanych, jak i zmaskulinizowanych oraz koedukacyjnych. Ponadto obserwuje się stanowiska żeńskie i męskie bez względu na to, czy branża jest sfeminizowana czy zmaskulinizowana:

- **Męskie stanowiska** niezależnie od branży i tego, czy firma jest przedsiębiorstwem wysokich technologii, czy też nie, to:
 - o Magazyn (pracownicy szeregowi) – tu, jeśli są zatrudniane kobiety, to właściwie wyłącznie do pionu związanego z dokumentacją. Wszyscy respondenci tłumaczą to tym, iż ten rodzaj pracy wymaga siły fizycznej lub odbywa się w ciężkich warunkach;
 - o Służby wsparcia mechanicznego (pracownicy szeregowi/ specjaliści) – gdyż te zawody wybierane są głównie przez mężczyzn i wymagają siły fizycznej;
 - o Stanowiska informatyków, administratorów sieci (specjaliści) – do niedawna były zarezerwowane dla mężczyzn, ale coraz częściej zaczynają pojawiać się w firmach na tych stanowiskach kobiety.
- **Kobiece stanowiska w firmach to:**
 - o Stanowiska biurowe, czyli księgowość i kadry, pion organizacyjny, a zwłaszcza sekretariat (specjaliści i pracownicy szeregowi). Zawody te są postrzegane jako damskie. Nawet kobiety często nie wyobrażają sobie, aby mogli na nich pracować mężczyźni, np. w sekretariacie;

- o Działy kontroli jakości (specjaliści) – tu zatrudniane są częściej kobiety, gdyż zdaniem badanych praca ta wymaga cierpliwości, precyzji i dokładności, a te cechy częściej zdaniem respondentów posiadają kobiety. Obserwowana jest tu jednak zmiana, polegająca na tym, że klasyczne prace laboratoryjne wypierane są przez technologię i stają się bardziej niż dotychczas atrakcyjne dla mężczyzn, dlatego zaczynają pojawiać się w nich mężczyźni.

Wśród tych nowo zatrudnianych osób coraz więcej zaczyna pojawiać się mężczyzn, bo o ile ich nie interesuje taka praca kucharska: odważanie, mierzenie, o tyle już zarządzanie taką maszyną staje się wyzwaniem i bez ujemy na honorze mogą pracować w takim laboratorium (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

3.3. PODSUMOWANIE

W opinii zdecydowanej większości osób biorących udział w badaniu głównym czynnikiem determinującym stopień zatrudnienia kobiet w danej branży jest wybór zainteresowań i kierunku edukacji przyszłych pracowników. W branżach typowo zmaskulinizowanych nie zatrudnia się kobiet, gdyż, jak twierdzą respondenci, brak takich kandydatek, które mają odpowiednio ukierunkowane wykształcenie. To wynika głównie z braku zainteresowania kobiet danymi dziedzinami. Ewentualnie mają tu znaczenie ograniczenia natury fizycznej, które predestynują mężczyzn do wykonywania najcięższych prac fizycznych lub zagrażających zdrowiu.

Niezależnie od tego, w branżach typowo zmaskulinizowanych kobietom jest dużo trudniej niż mężczyznom przebić się na najwyższe szczeble kariery w firmie. Badanie pokazało wyraźną zależność pomiędzy stopniem zmaskulinizowania branży a szansami na awans i rozwój zawodowy kobiet w nich zatrudnionych.

Im bardziej męska branża, tym kobieta ma mniejsze szanse na awans i rozwój kariery zawodowej. Tak przyznają zarówno kobiety, jak i mężczyźni.

Nie zaobserwowano znaczących różnic w postrzeganiu tych kwestii, jeżeli chodzi o pracowników firm wykorzystujących wysokie technologie i innych.

4. OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW W STOSUNKU DO PRACOWNIKÓW

4.1. PRZEBIEG PROCESU REKRUTACYJNEGO

Proces rekrutacyjny wygląda w firmach podobnie niezależnie od tego, czy jest to firma wykorzystująca wysokie technologie, czy też nie. Składa się zazwyczaj z kilku etapów:

- Diagnoza zapotrzebowania na stanowisko (stworzenie nowego stanowiska pracy lub konieczność obsadzenia wakatów);
- Stworzenie profilu poszukiwanego pracownika: określenie umiejętności, kompetencji, doświadczenia, cech osobowości, które są konieczne do objęcia danego stanowiska;
- Rekrutacja – wewnętrzna lub zewnętrzna:
 - o W wielu firmach (dotyczy to zwłaszcza większych firm posiadających rozbudowaną strukturę pionową) pracodawcy często zatrudniają pracowników na wolne stanowiska poprzez wewnętrzną rekrutację. Dzieje się tak najczęściej w przypadku stanowisk, na które wymagane jest doświadczenie i wiedza specjalistyczna. Rekrutacja wewnętrzna jest najczęściej wykorzystywana w przypadku obsadzania stanowisk kierowniczych. Awans wewnętrzny ma wiele zalet: dobiera się pracowników, którzy nie tylko sprawdzili się w pracy, mają specjalistyczną wiedzę, ale także znają kulturę organizacyjną firmy. Taki awans buduje także lojalność pracownika do firmy, zwłaszcza w sytuacji gdy na rynku pracy coraz trudniej znaleźć wysoko wykwalifikowanego pracownika. Rekrutacja wewnętrzna pozwala na lepsze zapoznanie się z indywidualnymi potrzebami pracowników, nie bez znaczenia jest tu dodatkowy element motywacyjny także dla innych pracowników.
 - o Rekrutacja zewnętrzna jest drugim źródłem pozyskiwania pracowników, często dopiero wtedy, gdy wewnętrzna nie zakończy się pomyślnie, lub w przypadku obsady na stanowiska podstawowych szczebli. Pracodawcy poszukują pracowników poprzez ogłoszenia, z bazy aplikacji zgromadzonych przez firmę, w prasie, Internecie, spore znaczenie odgrywa także poczta pantoflowa. Pracownicy naukowo-techniczni najczęściej są poszukiwani wśród pracowników akademickich, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwo współpracuje z kadrą akademicką. Duże firmy stosunkowo często korzystają z usług firm doradztwa personalnego przy rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie (zwłaszcza gdy poszukiwane są osoby, które posiadają już doświadczenie zawodowe).

W wielu firmach wysokich technologii, zwłaszcza pręźnie rozwijających się, rekrutacja pracowników trwa praktycznie cały rok. Pracodawcy zapytani, na jakie stanowiska ostatnio rekrutowano pracowników, najczęściej wskazywali stanowiska specjalistyczne i kierownicze.

Rekrutacja wewnętrzna głównie ma miejsce wtedy, kiedy mamy na przykład do czynienia z awansami, kiedy mamy do obsadzenia stanowisko kierownicze, może niższego czy wyższego szczebla. Jeśli jest taka możliwość i widzimy kogoś, kto mógłby w tym momencie awansować i wykorzystać swoje doświadczenie i wiedzę w firmie, to tak robimy. Tylko w przypadkach, kiedy rzeczywiście nie ma w organizacji takiej osoby, sięgamy na zewnątrz (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Rekrutację prowadzimy i zewnętrzną, i wewnętrzną. Zewnętrzną głównie na stanowiska bazy, czyli przedstawiciele, i przy rozwoju działów produkcyjnych i technicznych, są to stanowiska techniczne lub robotnicze. Jeżeli chodzi o kadrę wyższą, to staramy się dać szansę swoim pracownikom. Firma jest na tyle duża, że robimy konkursy wewnętrzne. Ale posiłkujemy się też rekrutacją zewnętrzną jawną (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Najpierw ogłasza się wewnątrz firmy konkurs na dane stanowisko. Jest ogłoszenie z taką informacją, że „szukamy osoby na takie to a takie stanowisko”, osoby zainteresowane prosimy o kontakt z własnym menedżerem i z osobą, która chce zatrudnić. Czyli nie odbywa się to jakoś pokątnie, że dochodzą jakieś szemrane słuchy o wakacie, przynajmniej w teorii – w praktyce też myślę, że nie jest źle. To jest preferowany sposób zatrudnienia, przede wszystkim dlatego, że to już są osoby znane. Także, jeśli ktoś trafił do naszej firmy, to znaczy, że przeszedł przez pewne sito, przede wszystkim sito osobowościowe, jaka ta osoba jest pod względem kultury, pewnego sposobu bycia i osobowości. Następnie jest wiedza na jej temat, są jakieś referencje, bo gdzieś pracowała, i jest przez nas obserwowana, automatycznie nie zakłada się, że trafi do konkretnego menedżera, zatem można trochę pośledzić, jak to wyglądało wcześniej. W stosunkowo rzadkich przypadkach zdarza się, że zatrudniamy osoby z zewnątrz (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

4.2. KRYTERIA BRANE POD UWAGĘ PRZY WYBORZE PRACOWNIKÓW NA POSZCZEGÓLNE STANOWISKA: KADRA ZARZĄDZAJĄCA, SPECJALIŚCI, PRACOWNICY NAUKOWO-TECHNICZNI, PRACOWNICY MERYTORYCZNI

Pracodawcy/pracownicy działów HR w firmach wysokich technologii deklarowali, że cechami branymi pod uwagę przy rekrutacji pracowników merytorycznych są przede wszystkim:

- Specjalistyczna wiedza – potwierdzona dyplomem uczelni wyższej; pracodawcy w przypadku stanowisk specjalistycznych zwracają niekiedy uwagę nie tylko na ukończony kierunek, ale i specjalizację. Kierunek wykształcenia nie jest już tak istotny w takich działach jak księgowość, sprzedaż czy marketing;
- Kwalifikacje, umiejętności potwierdzone certyfikatami, specjalistycznymi kursami;
- Doświadczenie potwierdzone sukcesami;
- Cechy osobowości takie jak: łatwość komunikacji, umiejętność pracy w zespole, niekonfliktowość, kreatywność, umiejętność twórczego rozwiązywania problemów, otwartość na nowe doświadczenia;
- Znajomość języka angielskiego na wysokim poziomie pozwalająca na kontakty z klientami oraz na bieżące zapoznawanie się z wydawaną literaturą specjalistyczną;
- Sporadycznie wskazywano sytuację rodzinną lub wiek jako element brany pod uwagę przy rekrutacji – jeśli miał on znaczenie, to w kontekście zmian na rynku pracy specjalistów, zaczyna bowiem coraz bardziej doceniać się pracowników starszych i posiadających rodzinę jako tych, którzy będą bardziej lojalni w stosunku do pracodawcy i mniej chętnie zmienią zakład pracy.

Zależy nam na pracownikach, którzy są otwarci na wiedzę i zmiany (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Dopasowanie do naszej kultury organizacyjnej; tutaj stawiamy, powiedzmy, na dobre umiejętności komunikacyjne, umiejętność pracy w zespole. Osoby otwarte, zdecydowane w działaniu, niebojące się nowych wyzwań. Z dodatkowych kryteriów wymienilibym jeszcze mile widziane na niektórych stanowiskach doświadczenie zawodowe, co nie znaczy, że nie rekrutujemy absolwentów (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Liczą się przede wszystkim kompetencje, doświadczenie, można powiedzieć też referencje takiej osoby. Na pewno musi to być osoba, która ma ustabilizowaną sytuację rodzinną, bo musi być to osoba, która nie może zniknąć (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Ustabilizowana sytuacja rodzinna. Okres szkolenia jest bardzo długi, jeżeli ktoś przyjechał tutaj zacząć się do jakiejś pracy, to jest większe prawdopodobieństwo, że po jakimś czasie będzie szukał innej. Ma rodzinę, mieszkanie, żona ma pracę, to jest takie kryterium ważne, ono jest brane pod uwagę (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Oczekiwania wobec pracowników zmieniają się w zależności od stanowiska, szczebla w hierarchii firmy, różnice w oczekiwaniach w stosunku do stanowisk merytorycznych dotyczą z reguły umiejętności interpersonalnych:

- *Kadra zarządzająca: oprócz doświadczenia merytorycznego ważne jest dla przyszłego pracodawcy doświadczenie w kierowaniu zespołem ludzkim: umiejętność zarządzania zespołem, rozwiązywania konfliktów, motywacji pracowników i dyspozycyjność (gdy praca wiąże się z częstymi wyjazdami). Pracodawcy wskazywali także, iż kandydaci powinni charakteryzować się zdolnością myślenia strategicznego, umiejętnością rozwiązywania problemów, przewidywania i zapobiegania im. Pracownicy firm doradztwa personalnego wskazywali, że w przypadku rekrutacji na stanowiska kadry zarządzającej, bardziej niż na inne, pracodawcy poszukują kandydatów odpowiadających ich wyobrażeniom o menedżerze – a więc osoby w wieku 40 lat i powyżej, charakteryzujących się cechami na ogół w społeczeństwie określanymi jako typowo męskie, czyli stanowczość, konsekwencja itp. (choć płeć kandydata jest na ogół najbardziej werbalizowana), o ustabilizowanej sytuacji rodzinnej.*

Doświadczenie w firmie farmaceutycznej na podobnym stanowisku. Z takich twardych umiejętności wiedza merytoryczna jako drugi element, kolejnym elementem będzie znajomość języka angielskiego, no i szereg takich umiejętności interpersonalnych jak komunikacja, umiejętność zarządzania ludźmi, umiejętność radzenia sobie ze stresem, pracy pod presją czasu. To są główne wytyczne dla wyższego stopnia zarządzania (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Głównym kryterium jest wyobraźnia. Chcę przekonać się, że ktoś dysponuje czymś takim jak wyobraźnia. Umiejętność przewidywania, nawet nie rozwiązywania problemu, ale przewidywania i zapobiegania problemom (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Loyalność, zaangażowanie w firmie, odpowiedzialność za realizację zadań (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Na pewno taką cechą jest stanowczość, aby mnożyć pieniądze naszych akcjonariuszy, bo to jest naczelnym celem naszej firmy, a z drugiej strony musi być to osoba ludzka, która umie tchnąć pewnego

rodzaju ducha w pracowników, czyli stworzyć im takie poczucie bezpieczeństwa. Bo im pracownik ma większy komfort pracy, tym lepiej pracuje (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Jeśli chodzi o menedżerów, to lata doświadczenia w zarządzaniu ludźmi, bo to stanowisko na pewno z tym się wiąże, jakieś dodatkowe szkolenia przebyte w tym zakresie, znajomość języków obcych, jeśli są takie wymagania, czasami wykształcenie (to nie jest coś, co decyduje o zatrudnieniu danego kandydata), (firma doradztwa personalnego).

- *Specjaliści:* w przypadku specjalistów dla pracodawcy liczą się przede wszystkim: kierunkowe wykształcenie, kompetencje i doświadczenie oraz umiejętność pracy w zespole. Ważną wskazywaną cechą jest również otwartość na nowe doświadczenia i kontakty. Od specjalistów, których zakres obowiązków obejmuje kontakty z klientami, wymagane są umiejętności komunikacyjne, prezentacyjne oraz znajomość języka angielskiego na wysokim poziomie. Pracodawcy z branży technicznych dużą wagę przywiązują także do umiejętności komunikacyjnych kandydatów oraz umiejętności połączenia wiedzy specjalistycznej, technicznej z biznesową;

Na pewno kryterium wykształcenia – bardzo konkretnego wykształcenia, nie tylko wydziału, ale wręcz kierunku, nawet pytają o specjalności inżynierskie. W przypadku inżynierów wymagane są różnego rodzaju uprawnienia i certyfikaty, więc to też jest często warunek konieczny. Wiadomo, że ze zdobyciem uprawnień i certyfikatów łączy się doświadczenie, ponieważ ktoś musi mieć ileś stażu po studiach i pracy w zawodzie, żeby te certyfikaty czy uprawnienia mógł uzyskać, więc konkretnego doświadczenia również oczekują (firma doradztwa personalnego).

No na pewno ta wiedza merytoryczna. Na pewno wykształcenie w danym obszarze. Też umiejętności poszerzania tej wiedzy. Czyli też bycie na bieżąco z nowościami. Czy też pogłębianie takiej wiedzy. Chociażby nawet teoretycznej. I przekładanie na pracę zawodową. Taka dociekliwość też (firma doradztwa personalnego).

- *Pracownicy naukowo-techniczni:* pracodawcy od kandydatów wymagają przede wszystkim bardzo wysokiej wiedzy merytorycznej, doświadczenia w pracy laboratoryjnej, w pracowniach technicznych, znajomości najnowocześniejszych technologii w danej branży, umiejętności analitycznych;

Muszą mieć zdolności dogłębnej analizy zagadnień, które są często bardzo skomplikowane. Na pewno umiejętność pracy zespołowej, na pewno bezkonfliktowość (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Najchętniej szukają takich z doświadczeniem laboratoryjnym, z ośrodków badawczych, na uczelniach (firma doradztwa personalnego).

- *Pracownicy szeregowi:* wymagania w stosunku do pracowników szeregowych są zróżnicowane w zależności od branży. Pracodawcy od pracowników produkcyjnych wymagają wykształcenia średniego, często kierunkowego. W branży farmaceutycznej pracodawcy zwracają także uwagę na zdrowie pracowników, gdyż praca w produkcji ma miejsce w szkodliwym dla zdrowia środowisku.

4.3. KWESTIA PŁCI W PROCESIE REKRUTACJI

Pracodawcy z firm wysokich technologii deklarują, że płeć kandydata na dane stanowisko nie odgrywa żadnej roli w procesie rekrutacji. Na ogół wskazują oni na umiejętności i doświadczenie jako główne przesłanki decydujące o zatrudnieniu danego kandydata. W żadnym z wywiadów cechy takie jak wiek i płeć nie pojawiły się spontanicznie jako te, które mają wpływ na decyzję o przyjęciu do pracy. Dopytani o te cechy pracodawcy jednogłośnie deklarowali, że nie są one podstawą do odrzucenia kandydatury. Pojawiały się sporadyczne opinie, że poszukiwane są osoby o ustabilizowanej sytuacji rodzinnej (posiadające dzieci), gdyż one rzadziej zmieniają pracę. Dlatego też zatrudnianie kobiet może być bardziej korzystne dla pracodawcy (w sytuacji coraz większej konkurencji na rynku pracy, zwłaszcza specjalistów), gdyż one charakteryzują się większą stabilnością, jeśli chodzi o zmianę miejsca zatrudnienia.

Należy jednak pamiętać, że były to jedynie deklaracje pracodawców, których nie potwierdzają niektóre wypowiedzi kobiet zatrudnionych w działach personalnych oraz pracowników firm doradztwa personalnego, zajmujących się rekrutacją dla branży wysokich technologii. Te dwie grupy badanych przyznają, że pracodawcy, przygotowując profil kandydata, nie narzucają płci i chociaż kwestia ta nie jest wprost werbalizowana, to w dalszym ciągu ma znaczenie przy rekrutacji. Wiek, płeć, sytuacja rodzinna to kwestie istotne dla pracodawców, ale ukryte pod pozorami politycznej poprawności.

Respondenci wskazywali na takie przypadki, w których kwestia płci ma znaczenie:

- Gdy pracodawca chce **dokooptować do ściśle męskiego zespołu kobietę** (branże zmaskulinizowane) lub nie chce zaburzać proporcji kobiet i mężczyzn (firmy o charakterze korporacyjnym z branż koedukacyjnych). Zdarzają się też przypadki, że pracodawcy do działów/firm stricte męskich obawiają się zatrudnić kobietę, uzasadniając to tym, że trudno będzie jej się odnaleźć w wyłącznie męskim gronie;
- Poszukuje się specjalisty odpowiedzialnego za kontakty ze wschodnimi partnerami biznesowymi – pracodawcy w bardzo delikatny sposób sugerują, że ze względu na bardziej patriarchalną i tradycyjną kulturę, lepiej przez kontrahentów będzie postrzegany mężczyzna;
- Gdy obsadzone są **stanowiska menedżerskie związane z zarządzaniem zespołami, działami męskimi** (np. branża budowlana czy niektóre działy produkcji). Pracodawcy chętniej zatrudniają mężczyzn, gdyż ich zdaniem kobiecie trudno jest znaleźć się i wyrobić sobie szacunek w środowisku pracowników szeregowych – mężczyzn, których charakteryzuje często brak oglądy, wykształcenia i bardzo tradycyjne, patriarchalne spojrzenie na świat.

Tak jak już mówiłem, liczą się przede wszystkim kompetencje, doświadczenie, można powiedzieć też referencje takiej osoby (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Ostatnio od klienta mieliśmy prośbę, żeby administratorem sieci była kobieta, bo mają bardzo mało kobiet i chcą, żeby kobieta dołączyła do zespołu, ale nie było kobiety, więc zatrudnił dwóch panów. Tak się zdarza, ale on chciał, żeby była równowaga płci, bo tam pracują sami panowie, więc chciał kobietę, ale się nie udało znaleźć (firma doradztwa personalnego).

Pr.: – Zdarza się tak, że ktoś zatrudnia kobietę dlatego, że jest kobietą właśnie? Z jakiegoś powodu.

Zdarza się. Tak samo nieraz zdarzają się takie sytuacje, że klienci wspominają, że właściwie to chcieliby kogoś po pięćdziesiątce. To są sytuacje, gdzie na przykład w dziale pracują kobiety i szefowa mówi, że w tym dziale pracują kobiety i naprawdę im się to świetnie sprawdza i tam mężczyzna, by nie pasował, nikt by się z nim nie dogadał (firma doradztwa personalnego).

Czasami pracodawca mówi, że chciałby na tym stanowisku kobietę, bo bardziej mu się sprawdzały takie osoby. Albo zespół w tym momencie tworzą sami panowie, więc dla samego funkcjonowania zespołu dobrze by było, gdyby to była kobieta. Bądź też stanowiska, chociażby związane z bardzo częstymi wyjazdami, często na rynki wschodnie, no to wtedy też firma ma preferencje co do płci. Związane z mężczyzną, no bo jednak to jest specyficzny rynek i tam osoba płci męskiej lepiej się sprawdzi. Kobieta będzie miała dużo trudności w takich kontaktach handlowych, chociażby z rynkiem wschodnim i z tamtymi klientami, np. ukraińskim, rosyjskim, czy chociażby nawet w Kazachstanie (firma doradztwa personalnego).

Płeć, no cóż, jednak mężczyzna preferowany jest przez firmę, wiek w granicach trzydziestu pięciu do czterdziestu lat, oczywiście wykształcenie wyższe, dobra znajomość języka angielskiego (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Jeżeli chodzi o dyrektora, to lepiej, żeby to był mężczyzna, bo łatwiej to wszystko ogarnie, łatwiej zapanuje nad dużą załogą (firma doradztwa personalnego).

Warto zaznaczyć, że kwestia płci wydaje się mieć największe znaczenie przy zatrudnianiu na stanowiska menedżerskie, związane z zarządzaniem zespołem ludzkim, przede wszystkim, jeśli jest to branża zmaskulinizowana. Pracodawcy podświadomie skłaniają się ku kandydatom męskim, często nosząc w sobie przekonanie wynikające ze stereotypów, że kobieta – przełożona męskiego zespołu – nie poradzi sobie tak dobrze jak mężczyzna, bo nie będzie wzbudzać respektu wśród pracowników, nie będzie przez nich poważana i może być także nieakceptowana.

Płeć, zdaniem pracowników firm personalnych, odgrywa znikomą rolę przy zatrudnianiu specjalistów i pracowników naukowo-technicznych. Ich zdaniem szanse kobiet aplikujących na takie stanowiska są jednakowe, zwłaszcza w przypadku firm wysokich technologii, gdzie o wyspecjalizowanych pracowników jest bardzo trudno. Pod tym względem rynek polski ulega zmianom. Sytuacja kobiet polepsza się w związku z coraz większymi brakami pracowników wysoko wykwalifikowanych w polskich przedsiębiorstwach. Im większe potrzeby pracodawców w tym zakresie, tym szanse na zatrudnienie kobiet specjalistów większe, a warunki i uposażenie lepsze. Niezależnie od tego, w dalszym ciągu kobietom trudniej dostać się do branż zmaskulinizowanych, wciąż kobieta, która ma techniczne wykształcenie, nie jest traktowana z takim samym poważaniem jak mężczyzna.

Z punktu widzenia prawa nie powinno być dyskryminacji ze względu na płeć, wiek i tak dalej. Oczekiwania są takie, że rzeczywiście szuka się mężczyzny. [...] Głównie wynika to ze stereotypów, właśnie że jest taki obraz inżyniera mężczyzny, że facet się lepiej dogada z facetami, bo inni inżynierowie, z którymi on będzie miał do czynienia, to też są mężczyźni. Chodzi o płaszczyznę

porozumienia, że raczej mężczyzna lepiej się dogada z innymi mężczyznami – inżynier mężczyzna z innymi inżynierami mężczyznami, a skoro inżynierowie to głównie mężczyźni, to on będzie bardziej dopasowany (firma doradztwa personalnego).

Pr: Czy podejście do tej kwestii jest takie samo, czy też inne, w firmach wysokiej technologii w stosunku do pozostałych zakładów pracy? Czy tu się zauważa jakieś różnice?

-Nie, ja nie zauważałam takich różnic, które by wynikały właśnie z tego. Raczej one wynikają z samej kultury organizacyjnej. Tylko i wyłącznie. A nie z branży czy obszaru, w jakim działa firma (Firma doradztwa personalnego).

Więcej tych osób, które zatrudniliśmy, to byli mężczyźni. Ale to wydaje mi się z innego zupełnie powodu. Nie dlatego, że jest taka preferencja pracodawcy. Tylko z tego względu, że mężczyźni są bardziej aktywni i pod takim kątem decyzji, co do zmiany miejsca pracy. Kobiety bardziej cenią relacje. Jeśli już jest dobrze w zespole i się realizują, to trudniej jest się im zdecydować, żeby przejść do jakiejś innej firmy z powodów finansowych czy ambicjonalnych (firma doradztwa personalnego).

U nas w tej drugiej firmie pracuje jedna 29-letnia kobieta i ona pracuje na samodzielnym stanowisku, zajmuje się strefami zagrożenia wybuchem. No i ona pracuje. To był taki eksperyment, można powiedzieć, coś niesamowitego: wprowadzenie kobiety do firmy. Wielka dyskusja była. Sam prezes się zastanawiał. Myślę, że jakby miał wybór: kobietę czy mężczyznę przyjąć do pracy, to nie przyzna się do tego, ale raczej wybrałby mężczyznę (ŚT, kobieta).

Nasz szef podkreśla i mówi to otwarcie, że woli zatrudniać kobiety, które już posiadają dzieci, ponieważ samoorganizacja i te domowe sprawy, które kobieta musi ogarnąć w życiu domowym przekładają się na płaszczyznę zawodową (WT, mężczyzna).

4.4. PODSUMOWANIE

Wypowiedzi pracodawców dotyczące oczekiwań wobec pracowników na stanowiska merytoryczne wskazywałyby na to, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni ubiegający się o pracę mają równe szanse na zatrudnienie. Pracodawcy bardzo podkreślają, że kryteria brane przez nich pod uwagę podczas rekrutacji do firmy są merytoryczne, że nie ma tu miejsca na osobiste preferencje czy uprzedzenia.

Jednak struktura płci na poszczególnych szczeblach w firmach wysokich technologii pokazuje co innego. W przypadku aplikowania na niższe stanowiska w hierarchii firmy – pracownik naukowo-techniczny, specjalista, kobiety mają porównywalne szanse z mężczyznami (często są to stanowiska niewymagające jeszcze dużej dyspozycyjności). Im wyższy jednak szczebel, tym trudniej kobietom rywalizować z mężczyznami i spełnić oczekiwania pracodawców.

W najtrudniejszej sytuacji są kobiety starające się o stanowiska menedżerskie. Często pomimo jednakowych kompetencji i kwalifikacji wciąż muszą udowadniać więcej niż mężczyźni, że sprawdzą się w tej roli. Wciąż cechy, jakimi opisuje się menedżera, bardziej odpowiadają cechom osobowości mężczyzny, takiej osoby też poszukują pracodawcy.

5. KRYTERIA OCENY PRACOWNIKÓW

5.1. ELEMENTY BRANE POD UWAGĘ PRZY OCENIE PRACOWNIKA

System regularnej oceny pracowników zazwyczaj ma miejsce w większych firmach (często z zachodnim kapitałem) i o korporacyjnym charakterze. Posiadają one dział personalny, którego działania wpisują się w kulturę organizacyjną wypracowaną najczęściej według standardów europejskich lub amerykańskich. Ocena dokonywana jest przez pracownika działu personalnego po konsultacjach zarówno z pracownikiem, jak i jego przełożonym, a opiera się na stosunkowo jasnych zasadach i przy wykorzystaniu narzuconych procedur. Wywiady z pracownikami firm personalnych potwierdzają, iż korporacyjne firmy stosują ustrukturalizowane systemy oceny pracowników (np. kompetencje merytoryczne i pozamerytoryczne sprawdzane są za pomocą testów, przeprowadza się regularne rozmowy z pracownikami, które mają na celu ustalić indywidualną ścieżkę rozwoju pracownika), przez co są one bardziej merytoryczne, a mniej jest w nich miejsca na subiektywizm i uprzedzenia. W firmach mniejszych, zwłaszcza tych, które nie posiadają działu lub specjalisty od spraw personalnych ocena dokonywana jest przez bezpośrednich przełożonych pracownika. Brak jasnych standardów powoduje jednak, że taka ocena jest mniej obiektywna i podlega w większym stopniu działaniom stereotypów (dotyczących płci czy wieku).

Pracodawcy z firm wysokich technologii, oceniając pracownika, najczęściej biorą pod uwagę elementy merytoryczne, jak i pozamerytoryczne:

- Efektywność – jak realizowane są powierzone pracownikowi zadania, w jakim stopniu radzi on sobie z założonymi przez przełożonych celami, w jakim stopniu wywiązuje się on z obowiązków (pracownicy wszystkich szczebli, w ocenie kadry zarządzającej szczególnie ważne są wyniki osiągnięte przez podległy dział);
- Zaangażowanie w pracę, motywację (pracownicy wszystkich szczebli);
- Stopień poczucia odpowiedzialności za powierzone zadania, sumienność (zwłaszcza specjaliści i kadra menedżerska);
- Umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów;
- Utożsamianie się z firmą (zwłaszcza specjaliści i kadra menedżerska);
- Chęć własnego rozwoju, zdobywania wiedzy i umiejętności, podnoszenia kwalifikacji (zwłaszcza pracownicy naukowo-technicznych i specjaliści);
- Umiejętność rozwiązywania problemów oraz ich przewidywania (szczególnie kadra menedżerska);
- Umiejętność realizowania celów zarządu, motywowania pracowników oraz zdolności przywódcze (kadra menedżerska);
- Szacunek do przełożonego i respektowanie jego decyzji (szczególnie pracownicy niskiego szczebla);
- Umiejętność pracy w grupie (pracownicy niskiego szczebla, pracownicy wyższego szczebla wykonujący pracę w zespole).

Pracodawcy z pozostałych firm w mniejszym stopniu niż z przedsiębiorstw wykorzystujących wysokie technologie akcentowali w ocenie pracowników:

- Dążenie do zdobywania wiedzy ze swojej dziedziny i otwartości na innowacje;

Przede wszystkim kompetencje i to, w jaki sposób wykonuje swoje obowiązki. Też chęć do rozwoju, do możliwości, jednak związanych z osobowością, bo nie każdy będzie się dobrze czuł w każdej roli, więc umożliwienie rozwoju, który będzie odpowiadał pracownikowi, zgodny jest z interesem firmy (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Jak dużo czasu muszę poświęcić na tego pracownika. Na ile jest samodzielny. Na ile wywiązuje się ze swoich obowiązków, powiedziałbym bardzo krótko – czy myśli. Jeżeli myśli, to nie ma problemu. Umiejętność dostosowania się do zespołu. Pracy w zespole, pracy w grupie. Natomiast ja również cenię sobie indywidualistów, ponieważ to są konie pociągowe (ŚT, branża kosmetyczna, kadra zarządzająca).

5.2. RÓŻNICE W KOMPETENCJACH, KWALIFIKACJACH, UMIEJĘTNOŚCIACH PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH NA ANALOGICZNYCH STANOWISKACH

Część pracodawców w ogóle nie dostrzega różnic w kwalifikacjach, kompetencjach osób zajmujących analogiczne stanowiska w ich przedsiębiorstwach. Ewentualne różnice w poziomie wykształcenia, zdaniem większości pracodawców, równoważone są przez umiejętności nabyte wraz ze stażem pracy.

Niektórzy pracodawcy zwracają jednak uwagę na to, że jeżeli już są jakieś różnice między pracownikami, to na korzyść osób młodych i dobrze wykształconych, które dopiero rozpoczynają swoją karierę zawodową. Pracownicy ci wyróżniają się nie tylko poziomem wiedzy, potencjałem, ale także zaangażowaniem w pracę.

Pracodawcom, zwłaszcza z mniejszych przedsiębiorstw, które nie posiadają zróżnicowanej struktury, często trudno było odnieść się do tej kwestii.

Pracodawcy dopytani o różnice w kompetencjach kobiet i mężczyzn na analogicznych stanowiskach najczęściej deklarowali, że takich nie dostrzegają. Sporadycznie pojawiały się opinie wskazujące, że pracodawcy dostrzegają pewne zróżnicowanie, lecz bardziej niż kwalifikacji dotyczyły one umiejętności czy cech osobowości, charakterystycznych dla danej płci:

- Umiejętności budowania pozytywnych relacji ze współpracownikami (na korzyść kobiet);
- Znajomości języków obcych (lepsza w przypadku kobiet);
- Sprawności i siły fizycznej (większa w przypadku mężczyzn, brana pod uwagę w działaniach produkcyjnych).

Są bardziej wykształcone, ale czy bardziej doświadczone?...może znajomość języków, to od razu rzuca się w oczy (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

5.3. RÓŻNICE W ZAKRESIE OBOWIĄZKÓW PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH NA ANALOGICZNYCH STANOWISKACH

Pracodawcy nie zauważają, by istniały jakiegokolwiek różnice między pracownikami w zakresie obowiązków na analogicznych stanowiskach. Jeśli takie różnice się pojawiają, zależą one od działu (w mniejszym lub większym stopniu obłożonego pracą), natomiast nie wynikają one z tego, czy pracownik jest mężczyzną, czy kobietą.

Wszystko opiera się o tzw. opis stanowiska i tylko ten profil wyznacza zakres obowiązków, nie ma to nic wspólnego z płcią (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca),

Myślę, że nie można powiedzieć, że ktoś ma więcej obowiązków, jeżeli zajmuje analogiczne stanowisko (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

5.4. CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA AWANS PRACOWNIKÓW

Większe firmy o rozbudowanej strukturze dają swoim pracownikom większe możliwości awansu. Przy awansie pracodawcy i pracownicy działów HR biorą pod uwagę:

- Efekty pracy – osiągnięcia, odnoszone sukcesy;
- Wysokie kwalifikacje, znajomość dziedziny, w której pracownik się obraca;
- Motywację, zaangażowanie w pracę;
- Ukierunkowanie na rozwój, samokształcenie – pracodawcy zaznaczali, że podnoszenie kwalifikacji poprzez dodatkowe studia, szkolenia znacznie zwiększa szanse na awans w przyszłości.

Rzadziej wskazywano:

- Dłuższy staż w firmie – który zdaniem pracodawcy wiąże się ze znajomością kultury organizacyjnej firmy. Pracownik, który zna strukturę, standardy firmy, łatwiej wdroży się do pracy na nowym stanowisku;
- Dyspozycyjność, zwłaszcza na stanowiskach, które łączą się z częstymi wyjazdami służbowymi.

Osoba, która jest dobrym pracownikiem, dobrze czy bardzo dobrze wykonuje swoje obowiązki, jest ambitna. Czasami musi poczekać dłużej, czasami trafi na swoje 5 minut bardzo szybko (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Na pewno ocena pracownika to jest raz, a z drugiej strony motywacja pracownika i ocena pracownika pod względem jego rozwoju, to jest najważniejsze (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Więcej jest awansów u kobiet. Może to wynika z tego, że są bardziej ambitne, bardziej zdeterminowane i są bardzo dobrze wykształcone. Awansują częściej młodszy, bo mają większe szanse na jakby rozwój dalszej swojej kariery zawodowej, mają większe ambicje niż osoby starsze (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Komu jest łatwiej awansować, kobietom czy mężczyznom?

Obojętnie, nie ma znaczenia. Podniesienie kwalifikacji nie powoduje automatycznie awansu, ważne są osiągnięte efekty i to jest główny czynnik (WT, branża elektroniczna, produkcja obwodów drukowanych, kadra zarządzająca).

Od stażu pracy, zaangażowania, umiejętności, potrzeb firmy (ŚT, branża kosmetyczna, kadra zarządzająca).

W wywiadach z pracodawcami nie pada spontanicznie kwestia, że któreś z płci łatwiej jest awansować. Pracodawcy deklarują, że stwarzają jednakowe warunki awansu dla wszystkich pracowników. Dopytywani o nierówne proporcje kobiet i mężczyzn na kierowniczych stanowiskach na ogół wyjaśniali to specyfiką rynku pracy, na którym ich zdaniem większość doświadczonych i kompetentnych kandydatów na menedżerów stanowią mężczyźni. Jednocześnie dostrzegają, że istnieją czynniki, które utrudniają lub wydłużają kobietom drogę do awansu zawodowego, do nich należą:

- Macierzyństwo – dla kobiet jest trudnym okresem na drodze do awansu, gdyż wymaga od nich pogodzenia dwóch ról: zawodowej z rolą matki, oraz w dużym stopniu ogranicza ich dyspozycyjność. Pracodawcy często w tym czasie nie proponują im awansu z przekonania, że i tak obciążone są one zbyt wieloma obowiązkami. Kobiety – matki bywają więc pomijane. W branżach sfeminizowanych kobietom łatwiej jest osiągać kolejne szczeble kariery, nawet w krótkim czasie po urodzeniu dziecka.
- Cechy osobowości kobiet, które są mniej stanowcze, mniej zdecydowane, mniej pewne własnej wartości, jeśli chodzi o pozyskiwanie kolejnych osiągnięć w karierze zawodowej.
- Stereotypy związane z płcią i jej atrybutami – zwłaszcza w branżach zmaskulinizowanych kobieta chcąc osiągnąć awans musi wykonać o wiele większą pracę, by udowodnić pracodawcy swoje kwalifikacje i zdolności (obserwacje pracowników firm doradztwa personalnego).

Nie zawsze jest tak, że one sobie tego awansu życzą, bo czasami jest tak, że jest to podnoszenie kwalifikacji, ale bez wizji awansu czy bez chęci do awansowania, bo w przypadku kobiet też są jeszcze inne czynniki. Może sobie odkładają to na inny moment, to są bardzo młode kobiety i chyba czasami decydują się na wybór rodziny jako tej postawionej na pierwszym miejscu, zwłaszcza że ta wartość prawie zawsze jest wymieniana jako najważniejsza. Ale awansują również często jak mężczyźni (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

*Pr: Komu łatwiej awansować? Kobietom, czy mężczyznom?
Mężczyznom.*

Pr: Dlaczego?

Bo, mimo wszystko mają inny profil obciążenia. Kobieta musi być dyspozycyjna cały czas dla rodziny – z reguły, pominiwszy pewne przypadki, a mężczyzna musi działać impulsowo i długofalowo, czyli on jest w stanie na 3 dni się wyłączyć ze spraw rodzinnych, bo ma jakąś ważną sprawę, a kobieta niekoniecznie (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Jeśli są takie bariery, to są to ograniczenia tkwiące bardziej w danej osobie, jeśli dana osoba wie, że nie zdoła sprostać obowiązkom wyższego stanowiska, to nie aplikuje na nie, ale jest takie poczucie odpowiedzialności, że wejście na wyższe stanowisko automatycznie oznacza większą odpowiedzialność, szerszy zakres obowiązków (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Najczęściej trudności w awansie kobiet wskazywały pracownice działów HR, one częściej przyznawały, że w firmie łatwiej awansować jest mężczyznom, wyjaśniając to tym, że kobiety z racji macierzyństwa mają dłuższe przerwy w pracy i są mniej nastawione na awans od mężczyzn. Awans najczęściej wiąże się z gratyfikacją finansową i prestiżem.

Ogólnie patrząc ze swojego doświadczenia zawodowego na wszystkie firmy, w których pracowałam, to mężczyźni awansowali szybciej, kobieta musiała się wykazać bardziej niż mężczyźni. Ta różnica wynika z takiego mitu, to znaczy, że kobieta jest przypisana bardziej do domu i do wychowywania dzieci. Tak, teraz na szczęście to się zmieniło i kobieta jest totalnie równo z mężczyzną (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Są różnice w kwestii, o której już rozmawialiśmy – w podziale na działy, w których kobiety pracują. W jednych działach kobietom jest łatwiej zrobić karierę w dojściu do najwyższych stanowisk, jeżeli tak to rozumiemy. W innych mniej (firma doradztwa personalnego).

Na pewno, oczywiście tak, jak mówię o tych tradycyjnych branżach, o branżach przemysł ciężki, produkcja, logistyka, tych branżach, które nie są tak bardzo innowacyjne, nie są tak młode w Polsce. Tutaj na pewno rzeczywiście jest przewaga mężczyzn i im jest łatwiej awansować i dostają większe pensje. W przypadku tych młodych branż rodzących się w Polsce od niedawna, takich tak naprawdę kopiowanych z zachodu, tutaj już te różnice między płciowe są zdecydowanie mniejsze (firma doradztwa personalnego).

5.5. CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA PRYZNAWANIE PRACOWNICZYCH SZKOLEŃ

Firmy wysokich technologii dużą wagę przywiązują do regularnego szkolenia personelu, które ma zapewnić pracownikom dostęp do najnowszej specjalistycznej wiedzy, a tym samym rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wiele z nich przygotowuje plany szkoleń zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, ustalanych wraz z pracownikami odpowiednio do ich potrzeb. W firmach wysokich technologii szkolenia często mają charakter obligatoryjny, w mniejszym stopniu zakwalifikowanie do nich zależy od uznania np. przełożonego, co nie jest już tak oczywiste w pozostałych przedsiębiorstwach. Pracodawcy deklarowali, że pracownicy mają równy dostęp do szkoleń, zależy to jedynie od ich chęci własnego rozwoju. Dość chętnie też uczestniczą w finansowaniu doksztalcania się pracowników, które podejmują oni z własnej inicjatywy. Najczęściej potrzeby szkolenia, doksztalcania wyrażają osoby młode, z wyższym wykształceniem. Pracodawcy nie potrafili jednoznacznie odpowiedzieć, kto ich zdaniem, czy kobiety, czy mężczyźni, chętniej podnoszą kwalifikacje. Pojawiały się jednak opinie, że to kobiety są bardziej aktywne pod tym względem. Wypowiedzi pracowników firm doradczych pokazują jednak, że aktywność kobiet w zakresie doszkalania znacznie spada, gdy zostają matkami, trudniej im włączyć dodatkowe zajęcia do napiętego planu

dnia, a kształcenie odbywa się najczęściej kosztem życia rodzinnego. Tradycyjny podział ról w społeczeństwie, skutkujący ograniczoną dyspozycyjnością kobiet, które są matkami, uprzywilejowuje mężczyzn chcących podnosić kwalifikacje. Kobietom trudniej jest zrezygnować z życia rodzinnego na rzecz rozwoju zawodowego niż mężczyznom.

Jeśli chodzi o studia podyplomowe czy język angielski to bardziej wychodzą pracownicy sami, a jeżeli chodzi o resztę szkoleń, to jest wspólna rozmowa pracownika z szefem. Częściej chęć rozwoju zawodowego wyrażają lepiej wykształceni i młodszy, bez różnicy ze względu na płeć. Tacy ludzie są bardziej świadomi, a młodszy – bo brakuje im pewnej wiedzy, a muszą ją mieć (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Nie ma tu najmniejszych różnic, wszystko zależy od zapotrzebowania na danym stanowisku (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

5.6. PODSUMOWANIE

Pracodawcy z firm wysokich technologii starają się oferować swoim pracownikom takie same możliwości rozwoju i awansu niezależnie od płci. Inną sprawą jest, że kobiety ze względu na okresowe przerwy w pracy wynikające z macierzyństwa, czy też cechy osobowości, inaczej korzystają z tych możliwości niż mężczyźni.

Pomimo dysproporcji widocznych w strukturze zatrudnienia na szczeblach kierowniczych pracodawcy nie dostrzegają, by kobiety miały gorsze możliwości awansu. Często nawet nie zastanawiają się, z czego wynika taki stan rzeczy. Dopytywani, nie potrafili na przykład wyjaśnić zjawiska dysproporcji w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn na poziomie kadry zarządzającej w ich przedsiębiorstwach. Przyczyn tego, że większość kierowników stanowili mężczyźni, dopatrywali w utrudnieniach leżących po stronie kobiety (macierzyństwo, cechy osobowości, mniejsza dyspozycyjność).

6. RÓŻNICE W PRZEBIEGU KARIERY ZAWODOWEJ

6.1. KARIERA ZAWODOWA

6.1.1. OCZEKIWANIA WOBEC WŁASNEJ KARIERY ZAWODOWEJ

Kobiety – **cenią sobie w pracy zawodowej rozwój, doskonalenie oraz wykonywanie ciekawej pracy.** Oczekiwanie awansu nie jest przez znaczną część kobiet wyrażane wprost. Kobiety w bezpośredni sposób deklarujące, iż chcą awansować i obierać stanowiska kierownicze, są w mniejszości. Zdaniem większości badanych, awans powinien być naturalną konsekwencją rozwoju zawodowego, formą docenienia ich dotychczasowej pracy i zaangażowania, potwierdzenia ich wiedzy i umiejętności. Część kobiet deklaruje, iż ich awans nastąpił nie dlatego, że same miały taki cel, ale dlatego że wierzyli w nie przełożeni, tzw. 'kariera mimochodem'.

Mężczyźni – zatrudnieni w przedsiębiorstwach wysokich technologii częściej niż kobiety oczekują od swojej kariery zawodowej dalszego rozwoju, rozumianego jako ciągłe doskonalenie się w wyspecjalizowanej dziedzinie. Częściej niż mężczyźni w innych firmach dalszą karierę zawodową widzą w obrębie przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Swój rozwój ściśle wiążą z rozwojem swojej firmy.

Mężczyźni zatrudnieni w innych firmach także chcą się rozwijać, ale rozwój widziany jest tu bardziej w perspektywie dalszych awansów, lepszego wynagrodzenia.

6.1.2. INDYWIDUALNY PLAN KARIERY ZAWODOWEJ

Kobiety – część kobiet ma sprecyzowane plany zawodowe, w tym chęć awansu. **Większość jednak chce zdobywać wiedzę, doskonalić się w swoim zawodzie i ewentualnie stopniowo osiągać awans.** Najsilniejszy nacisk na doskonalenie kładą kobiety specjalistki, pracownicy naukowo-techniczni i kadra zarządzająca, zwłaszcza w firmach stosujących wysokie i średnie technologie, które czerpią z osiągnięć naukowych, oraz osoby będące na stanowiskach wymagających bieżącej wiedzy prawnej.

Kobiety starsze w wieku około 50 lat i więcej myślą już o emeryturze, chcą być albo zaangażowane w ciekawe projekty, albo po prostu sumiennie wykonywać swoje obowiązki. Nawet jeśli do tej pory nie osiągnęły awansu, zniechęcone doświadczeniem już na niego nie liczą – wiedzą, że awans taki otrzyma albo mężczyzna, albo osoby młodsze, koło 35-40 roku życia. Kobiety starsze pracujące jako kadra zarządzająca lub wysokiej klasy specjaliści myślą ewentualnie o zmianie pracy, by uciec przed monotonią.

Większość badanych kobiet **intensywnie się doszkała**, często również pokrywając koszty szkoleń we własnym zakresie.

Jeśli kwestia dotyczy **szkoleń**, to część zakładów sama wychodzi z propozycją szkoleń swoich pracowników i je finansuje, część jest otwarta na propozycje pracowników i chętna, by je dofinansowywać, w części jednak nie ma to miejsca, a cała kwestia pozostaje indywidualnym wyborem i kosztem pracowników.

W części badanych zakładów pracy **ścieżka zawodowa jest ustalana razem z przełożonym podczas rozmów rocznych, ale nie jest to bardzo popularne działanie**. Częściej stosowane jest to w firmach o charakterze korporacyjnym, z wykształconą kulturą organizacyjną. Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach wysokich technologii częściej deklarują, że w ich przedsiębiorstwach przeprowadza się rozmowy roczne, które mają na celu określenie elementów ocenianych pozytywnie i negatywnie zarówno przez pracowników, jak i pracodawców, a także określenie zadań i celów rozwojowych na następnym rok.

Chyba teraz to kobiety bardziej stawiają na rozwój, bo jest taki wielki bum, że kobiety chyba bardziej stawiają na rozwój, a faceci troszeczkę odchodzą w cień (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Bardzo chciałabym być prawdziwym specjalistą w tym, co robię, ponieważ jest to taka niszowa gałąź (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Bardzo często obserwuję taką sytuację, że kobiety na stanowiskach specjalistycznych w momencie, kiedy wychodzą za mąż, rodzą dzieci, to wybierają stabilniejszą opcję rozwoju zawodowego, mniej angażują się poza godzinami pracy (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Ja rozumiem rozwój zawodowy tak, że to jest łagodniejsza forma osiągnięcia kariery. Kobieta stawia też na jakąś stałość, na bezpieczeństwo, jeżeli jest firma, w której nie denerwuje się, czy będzie miała tę pracę za rok czy dwa i może pomyśleć o dzieciach, może pomyśleć o rodzinie, o rozwoju tej rodziny, a przy okazji rozwijać się zawodowo, to jest właśnie to, o czym ja mówię. Tak chciałabym, żeby to wyglądało (ŚT, branża kosmetyczna, kadra zarządzająca).

No właśnie, u kobiet to jest rozwój zawodowy, a u mężczyzn nazywa się to kariera. Bardzo mocno. Znam osoby, które mają takie parcie na karierę, to są też kobiety, ale częściej zdarza się to u mężczyzn (ŚT, branża kosmetyczna, kadra zarządzająca).

Mężczyźni – tak samo jak w przypadku kobiet, zdecydowana większość mężczyzn deklaruje, że nie ma opracowanego wspólnie z pracodawcą **indywidualnego planu kariery zawodowej**. Ta grupa respondentów podkreśla w wypowiedziach, że rozmowę na temat swojej roli w firmie i własnego rozwoju zawodowego odbyła podczas rozmowy z pracodawcą przed objęciem zajmowanego przez siebie stanowiska i często deklaruje, że te ustalenia mają miejsce i są wprowadzane w życie.

6.1.3. ELEMENTY UŁATWIAJĄCE PRZEBIEG KARIERY ZAWODOWEJ

Kobiety – niezależnie od tego, czy pracowały w firmach stosujących wysokie technologie, czy też nie, najczęściej wskazywały takie elementy ułatwiające przebieg kariery zawodowej, które zależały od nich samych:

- **Cechy osobowościowe:** tzw. osobowość androgyniczna (która posiada zarówno cechy tradycyjnie postrzegane jako kobiece, jak i te postrzegane jako męskie), kreatywność, ogromne zaangażowanie, determinacja w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonego celu, poświęcenie, pracowitość, odwaga w podejmowaniu wyzwań;
- **Umiejętności:** dobra organizacja pracy, umiejętność rozwiązywania problemów, oddzielenie życia rodzinnego od zawodowego, umiejętność wystąpień;
- **Wcześniejsze wybory i działania:** znajomość języków obcych, wybrany odpowiedni kierunek studiów, w tym studia za granicą, praktyka (staże, doświadczenie zawodowe);
- **Wyznawane wartości:** chęć połączenia życia zawodowego z rodzinnym, chęć samo-realizacji w pracy.

Na pewno kreatywność... ogromne zaangażowanie. Nasza praca wymaga zaangażowania pod każdym względem (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Dobra organizacja pracy, rozwiązywanie problemów, oddzielenie życia rodzinnego od zawodowego (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Kierunek studiów, jaki wybrałam pomógł mi w karierze, to, że uczyłam się języków obcych dzięki rodzicom (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Na pewno determinacja w dążeniu do osiągnięcia celu. Zawsze stawiam przed sobą jakieś cele, jakieś wyzwania, jakieś projekty, myślę, że ta stanowczość, determinacja w osiągnięciu tych celów to było to, co pracodawcy docenili (ŚT, branża kosmetyczna, kadra zarządzająca).

Rzadziej wskazywano elementy stojące po stronie zakładu pracy, takie jak:

- **Elastyczność zakładu pracy** odnośnie godzin pracy w stosunku do kobiet wracających z urlopów macierzyńskich (np. w nocy, w domu, zaczynają wcześniej, żeby pogodzić to z opieką nad małymi dziećmi);
- **Wyrozumiałość przełożonych**, że opieka nad małymi dziećmi nie będzie trwać wiecznie;
- **Sprawiedliwa ocena przełożonych.**

Nie było ani jednego czynnika, który mógłby mi ułatwić mój przebieg kariery zawodowej. W moim przypadku na całe szczęście zakład pracy poszedł na tak dobry układ, że pozwolił mi wykonywać obliczenia numeryczne, skomplikowane, w jedynym dostępnym wtedy bardzo dużym komputerze przy komisji planowania w nocy. Ja w nocy pracowałam, w dzień pilnowałam dziecka (WT, branża lotnicza, kobieta).

Mężczyźni – wymieniane przez wszystkich mężczyzn elementy ułatwiające przebieg kariery zawodowej miały charakter głównie związany z ich wewnętrznymi cechami osobowości. Wymieniano następujące cechy osobowościowe:

- **Cechy o charakterze społecznym, związane z kontaktami międzyludzkimi, to jest współpracę z innymi ludźmi**, a także naturalną umiejętność do zarządzania pracą innych, przykładowo:
 - o zdolność przekonywania ludzi do swoich pomysłów,
 - o łatwe nawiązywanie kontaktów międzyludzkich,
 - o zdolności przywódcze,
 - o zdolność do kierowania zespołem zadaniowym.
- **Cechy świadczące o motywacji do podejmowania zadań i własnych ambicjach:**
 - o pasja,
 - o zaangażowanie w naukę,
 - o samozaparcie,
 - o zdyscyplinowanie,
 - o stanowczość,
 - o zaangażowanie.

Dodatkowo, tak samo jak w przypadku kobiet, wymieniano jeszcze **wcześniejsze wybory i działania**:

- Znajomość języków obcych, wybrany odpowiedni kierunek studiów, w tym studia za granicą, praktyka (staże, doświadczenie zawodowe).

Mężczyźni zatrudnieni w firmach wysokich technologii częściej niż mężczyźni w innych przedsiębiorstwach podkreślali, że rozwój ich kariery zawodowej ułatwiły im w równym stopniu cechy osobowości, jak i wysokie, specjalistyczne wykształcenie. Ta grupa respondentów zaznacza w swoich wypowiedziach, że zatrudnienie ich w danej firmie na obecnym stanowisku poprzedzone jest specjalistycznymi studiami, nie tylko w danym kierunku, ale także w danej dziedzinie, pogłębiane później poprzez ciągłe doszkalanie się i rozwój własny, a także ściśle ukierunkowaną praktykę zawodową. Dla tej grupy respondentów elementami ułatwiającymi przebieg kariery zawodowej jest ciągłe poszerzanie wiedzy w jednej dziedzinie, wzmocnione przez odpowiednie cechy osobowościowe.

Wśród mężczyzn zatrudnionych w innych firmach częściej zdarzają się osoby, którzy swój rozwój lub jego brak ściśle wiążą ze środowiskiem pracy, jakie oferuje im pracodawca. Mają wobec niego duże oczekiwania i generalnie są mniej usatysfakcjonowani obecnymi warunkami, w których przyszło im pracować.

Szczęście, bycie w dobrym miejscu o dobrej porze, to element wymieniany na końcu przez respondentów. Ma zdaniem badanych niewielkie znaczenie, choć w niektórych momentach życia może wpłynąć istotnie na to, kim się jest i co się robi, jaką pozycję zawodową się osiągnęło.

6.1.4. ELEMENTY UTRUDNIAJĄCE PRZEBIEG WŁASNEJ KARIERY ZAWODOWEJ

Kobiety – jedynymi kobietami, które deklarowały, że nic do tej pory nie utrudniało im kariery zawodowej były najmłodsze respondentki – bezdzietne panny. Pozostałe kobiety natomiast bez względu na to, czy pracowały w firmach wykorzystujących wysokie technologie, czy też zatrudnione w innych firmach, deklarowały, iż **elementami najczęściej utrudniającymi przebieg ich kariery zawodowej były:**

- **Macierzyństwo** jako takie, które na pewien czas wymaga od kobiet przerwy w pracy (najbardziej dotyka to te kobiety, które pracują w warunkach szkodliwych dla zdrowia, kiedy na zwolnienie zmuszone są pójść od początku ciąży). W tym czasie mężczyźni mają szansę awansować, gdyż są na bieżąco ze zmianami zachodzącymi na rynku pracy. Skupienie się kobiet na rodzinie i dziecku powoduje, że to ich dotyczą negatywne konsekwencje: mniejsza dyspozycyjność w pracy (niechęć do zostawiania po godzinach czy wyjazdów służbowych, wymagających dłuższej rozłąki z małym dzieckiem), problematyczna opieka nad dziećmi, także podczas zwolnień lekarskich. Wszystko to często przeszkadza planom służbowym i to dlatego kobiety są postrzegane przez część pracodawców jako mniej atrakcyjni pracownicy. Dodać do tego można jeszcze zbyt drogie usługi związane z opieką nad dzieckiem, zbyt niskie pensje kobiet oraz krótko czynne przedszkola i widoczne staje się, że kobietom trudniej niż mężczyznom pogodzić życie rodzinne z zawodowym. Między innymi dlatego część kobiet sama wycofuje się na dłuższy czas z rynku pracy, gdyż nie jest w stanie sama poradzić sobie z łąčeniem tych obowiązków. W takiej sytuacji zgodnie z wyznawanymi wartościami wybierają rodzinę.
- **Stosunek do macierzyństwa przełożonych** – kobieta w ciąży i z małym dzieckiem stanowi dla pracodawcy problem, gdyż jest przez pewien czas mniej dyspozycyjna, a jej czasowe odejście wymaga reorganizacji w miejscu pracy. Negatywny stosunek do macierzyństwa jest najsilniej widoczny w branżach zmaskulinizowanych, gdzie konkurencja ze strony mężczyzn jako potencjalnych pracowników jest ogromna. W firmach z branż sfeminizowanych kobiety w ciąży i kobiety matki są pozytywniej postrzegane. Pracodawcy z takich branż mają już za sobą doświadczenia macierzyństwa wśród swoich pracownic, także wśród kobiet na stanowiskach kierowniczych, więc nie są to dla nich sytuacje rzadkie, potrafią się do nich dostosować i odpowiednio zreorganizować pracę firmy. Ponadto pracodawcy muszą uwzględniać realia rynku pracy i zatrudniać kobiety, gdyż one stanowią większość specjalistów w pewnych branżach (np. farmaceutycznej). Oczywiście **wszędzie jest widoczny trend, że pracodawcy niechętnie patrzą na dłuższe urlopy wychowawcze, zwłaszcza jeśli ma to dotyczyć stanowisk kierowniczych.**

Jeśli kobiety dostrzegają problemy z osiągnięciem przez siebie kolejnych szczebli kariery zawodowej, przyczyn tego stanu rzeczy w mniejszym stopniu upatrują w uprzedzeniach czy dyskryminacji, a bardziej we własnym macierzyństwie.

Dzieci i opieka nad nimi i absencja w pracy, mniejsza dyspozycyjność. Ale na szczęście miałam wyrozumiałych szefów, chociaż dawali też do zrozumienia, że utrudnia to wszystko pracę (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Mój młody wiek. W pierwszej pracy na pewno to, że jestem niezamężna, że dopiero będę miała dzieci i Niestety padło to pytanie, o moje zamierzenia, co do mojego życia osobistego i założenia rodziny, ale padło i w pierwszej firmie i w drugiej (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Innymi, rzadziej wymienianymi elementami utrudniającymi przebieg kariery zawodowej jest zdaniem kobiet:

- **Brak doświadczenia zawodowego (tylko młodsze);**
- **Brak pewności siebie/ brak wiary w siebie** – cechy tak przydatne w walce o awans bądź istotne w branżach i na stanowiskach zmaskulinizowanych;
- **Upředzenia mężczyzn w stosunku do kobiet** (zwłaszcza w tzw. męskich branżach, ale również na tzw. 'męskich' stanowiskach, czyli stanowiskach kierowniczych), traktowanie protekcyjnie, pomniejszanie wiedzy i osiągnięć – niedocenianie.

Jak facet coś zrobił, to ja muszę być o krok do przodu i udowodnić, że jestem równie dobra (ŚT, automatyka przemysłowa, kobieta).

Brak pewności siebie (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Jak przysłałam tu do pracy, to mój kolega traktował mnie jak głupią (ŚT, automatyka przemysłowa, kobieta).

Mężczyźni – trudno im było wymienić elementy, które mogłyby wpływać utrudniająco na rozwój ich kariery zawodowej. W zdecydowanej większości deklarowali, że nie widzą takich czynników. Jeżeli takie wymieniali, to **bardziej związane one były z otoczeniem zewnętrznym, takie jak: sytuacja w danym środowisku pracy, nieprzyjazny pracodawca** itp., niż własnymi wewnętrznymi ograniczeniami. Wymienianie elementów utrudniających rozwój kariery łatwiej przychodziło mężczyznom zatrudnionym w przedsiębiorstwach innych niż wysokie technologie. W grupie mężczyzn zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii znikomą część stanowili mężczyźni sfrustrowani zawodowo.

Pracownicy o bardzo długim stażu zawodowym podkreślali, że trudności w rozwoju ich kariery zawodowej związane były także ze zmianą warunków pracy w gospodarce wolnorynkowej, chodziło tu przede wszystkim o brak znajomości języków obcych.

6.2. PODSUMOWANIE

Mężczyźni, zwłaszcza ci zatrudnieni w przedsiębiorstwach wysokich technologii, w swoich wypowiedziach kładą główny nacisk na to, kim są, co sobą reprezentują. Ma to ich zdaniem ściśle przełożenie na to, jaką pozycję społeczną zajmują. Czynniki, które o tym zdecydowały w odczuciu mężczyzn, umiejscowione wewnątrz, zależne są od ich woli podjęcia działania do osiągnięcia zamierzonych celów. Kobiety, choć tak samo jak mężczyźni czynników wpływających pozytywnie na rozwój ich kariery upatrują głównie w sobie, to w przeciwieństwie do mężczyzn zasługi przypisują także sprzyjającym czynnikom zewnętrznym. **Dla mężczyzn**

ułatwiający karierę czynnikiem zewnętrznymi jest łut szczęścia, dla kobiet elastyczność zakładu pracy, wyrozumiałość i sprawiedliwość pracodawcy.

Podczas gdy mężczyznom trudno było wymienić jakiegokolwiek czynniki, które negatywnie wpływałyby na rozwój ich własnej kariery zawodowej, to kobiety mogły wymieniać ich kilka. Analiza ich wypowiedzi pokazała, że dotyczyły one głównie kwestii macierzyństwa albo wewnętrznych ograniczeń osobowościowych, na które kobiety częściej zwracają uwagę niż mężczyźni.

Niewątpliwie największym utrudnieniem dla kobiet w osiągnięciu pozycji zawodowej jest okres wczesnego macierzyństwa, który łączy się z okresową przerwą w pracy. Dotkliwe jest to zwłaszcza dla kobiet z firm wysokich technologii, których zawód i środowisko pracy niejako obligują do ciągłego poszerzania wiedzy. W ich przypadku przerwa w pracy, brak kontaktu z najnowszą wiedzą i technologią, a także konieczność podzielenia czasu między pracę zawodową a życie rodzinne spowalnia ich rozwój zawodowy.

6.3. POSTRZEGANIE RÓŻNIC W ŚCIEŻCE ZAWODOWEJ MIĘDZY OSOBAMI ZATRUDNIONYMI NA ANALOGICZNYCH STANOWISKACH

Dość popularnym, wymienianym przez wszystkich bez zastanowienia przekonaniem jest, że na karierę zawodową wpływają jedynie kwalifikacje i umiejętności. Gdy jednak temat bardziej pogłębia się, najczęściej kobiety zauważają, że mają słabszą pozycję na rynku pracy: są mniej chętnie zatrudniane, rzadziej awansują, są bardziej surowo oceniane, muszą wykazać się znacznie bardziej niż mężczyźni i pracować ciężiej, by osiągnąć awans. Ponadto często kariera kobiety musi być okupiona zaniedbywaniem rodziny lub wiecznymi dylematami i poczuciem winy.

Różnice w przebiegu ścieżki zawodowej kobiet i mężczyzn są na ogół dostrzegane przez pracodawców. Jednocześnie starają się oni pokazać, że taki stan rzeczy nie wynika z tego, że nie stwarzają oni jednakowych możliwości rozwoju zawodowego kobietom i mężczyznom, ale zależy od czynników obiektywnych, takich jak:

- Zainteresowanie lub jego brak określonymi dziedzinami lub branżami;
- Wybór kierunku edukacji;
- Cechy osobowościowe kobiet i mężczyzn.

6.3.1. KOMPETENCJE, KWALIFIKACJE, UMIEJĘTNOŚCI

Kobiety – różnice w kompetencjach i kwalifikacjach osób zatrudnionych na tych samych stanowiskach były rzadko wskazywane przez badane kobiety. Jednakże badane brały pod uwagę na ogół wykształcenie formalne, a nie różnego rodzaju szkolenia czy studia podyplomowe, językowe itp. Część kobiet jednak pod wpływem pytań uświadomiła sobie, że np. **kobiety w ich dziale mają wyższe kwalifikacje niż mężczyźni, dzięki większej ilości skończonych kursów czy studiów podyplomowych.**

Kobiety częściej natomiast wskazywały różnice w umiejętnościach pracowników zatrudnionych na tych samych stanowiskach (trudno było im tu wskazać różnice między płciami):

- Skuteczność w działaniu;
- Umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów (lepsze wśród kobiet);
- Umiejętności językowe;
- Umiejętności organizacyjne (lepsze wśród kobiet);
- Umiejętności związane z występowaniem publicznym (lepsze wśród mężczyzn).

Większość ma takie same kwalifikacje, większość się wywodzi z tej naszej uczelni, z wydziału stricte lotniczego, można powiedzieć, że w mniejszym lub większym stopniu spełnia te warunki (WT, branża lotnicza, kobieta).

Ja brałam pod uwagę, że każdy z nas ma wykształcenie wyższe, a później jakieś doksztalcanie czy udział w jakichś szkoleniach... to oni nie brali udziału (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Jeśli chodzi o nasz dział, to jest to kwestia łatwości w utrzymywaniu kontaktów i negocjacji handlowych. To jest nieodłączny element tej branży, w tym naszym dziale. Jedni mają tę łatwość, innym trudniej to przychodzi (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Sądzę, że mężczyźni mają większą zdolność wizjonerstwa i takie wyczucie rynku na zasadzie większych zdolności analitycznych i podejmowania wszelkich decyzji. Kobiety więcej czasu potrzebują na decyzje, tak mi się wydaje (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Mężczyźni – mężczyźni, biorący udział w badaniu, nie zauważają znaczących różnic między pracownikami zatrudnionymi na analogicznych stanowiskach, jeżeli chodzi o kwalifikacje i kompetencje, a także umiejętności. Postrzegają natomiast jako naturalne, iż zakres szczegółowych kwalifikacji i umiejętności bardziej uzależniony jest od obszarów zadań, jakie stawiane są przed pracownikiem, niż zajmowanego stanowiska. Mężczyźni zatrudnieni w przedsiębiorstwach wysokich technologii w odróżnieniu od kobiet podkreślają, jak duże znaczenie w ocenie kwalifikacji pracownika ma także jego wąska specjalizacja, na którą składają się również dodatkowe szkolenia, certyfikaty i licencje.

Mężczyźni w swoich wypowiedziach nie różnicują kobiet i mężczyzn pod względem umiejętności, kwalifikacji i kompetencji. Zdecydowana większość wypowiedziających się uważa, że kobiece przygotowanie do zawodu jest adekwatne do zajmowanych stanowisk i nie ma w stosunku do nich żadnych zastrzeżeń ani wątpliwości. Mężczyźni, chcąc potwierdzić swoje słowa, w wypowiedziach przytaczają przykłady koleżanek wybijających się pod względem kompetencji na tle mężczyzn. Wydaje się jednak, że są to dla nich jednostkowe przykłady.

Jeśli chodzi o pracę taką badawczo-rozwojową, myślę, że mężczyzna potrafi szybciej uzyskać informację. Nie wiem, czy wynika to z umiejętności obsługi komputera, czy z tego, że mężczyzna szybciej porusza się w nowinkach technicznych. Łatwiej mu przychodzi poszukiwanie literatury lub jakichś patentów. Natomiast jeśli chodzi o pracę laboratoryjną, to kobiety przez swoje zorganizowanie, dokładność i dyscyplinę wewnętrzną nadrabiają to i szybciej im przychodzi wdrażanie tych informacji i sama praktyka (WT, branża informatyczna, mężczyzna).

6.3.2. STAŻ PRACY I ZAKRES OBOWIĄZKÓW

Kobiety – staż pracy był najczęściej wskazywanym elementem różnicującym pracowników zajmujących te same stanowiska, co często szło w parze z większym zakresem obowiązków i innym wynagrodzeniem. Znaczna część kobiet twierdziła, iż **kobiety rzadziej niż mężczyźni zmieniają pracę**, ceniąc sobie stałość i bezpieczeństwo.

Mniejszość kobiet wskazywała, iż **istnieją różnice w zakresie obowiązków – więcej zadań w przypadku kobiet niż mężczyzn zajmujących te same stanowiska**. Respondentki, które obserwowały taką zależność, tłumaczyły to tym, że kobiety, będąc pracownikami mniej asertywnymi, rzadziej odmawiają przełożonym i dlatego ci chętniej delegują na nie dodatkowe obowiązki. Na ogół idzie za tym wzrost płac, ale nie jest to tożsame z tym, że wówczas kobiety zarabiają więcej od swoich kolegów. Fakt ten odbija się w dość powszechnym przekonaniu, zwłaszcza wśród kobiet pracujących w zmaskulinizowanych branżach, że kobieta musi się dwa razy więcej napracować, wykazać się, aby dorównać w pracy mężczyznom i być zauważona/doceniona przez przełożonych.

Wydaje mi się, że tu jednak brak jest ludzi, a ...kobiecie można dać wszystko. [...] Jak pojawia się coś nowego, a nie chcę obciążać naszych handlowców, to dostają to ja albo koleżanka (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Wśród kobiet chyba nie. Są koleżanki, które są już tu 9 lat i cały czas zajmują to samo stanowisko tylko ... zmiana obowiązków, czyli podobnie jak u mnie. U kolegów są wyjątki, bo przechodzą ze stanowiska specjalisty na kierownika, ale są takie osoby, które też są cały czas na stanowisku specjalistów, pomimo że są tam już ileś lat (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Mężczyźni – doświadczenie zawodowe, staż pracy to zdaniem badanych elementy **najbardziej różnicujące pracowników zatrudnionych na analogicznych stanowiskach**. Fakt ten jest uznawany przez mężczyzn za zupełnie naturalny, gdyż zdaniem tej grupy badanych w obsadzaniu stanowisk nie liczy się rodzaj doświadczenia, ale zdobyte w jego trakcie kompetencje, które predestynują pracownika do podjęcia się określonych zadań. Także ktoś, kto ma wrodzone predyspozycje do pełnienia jakichś funkcji, na przykład kierowniczych, będzie szybciej awansował. W tym zakresie nie było różnic między opiniami mężczyzn zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii i pozostałych.

Mężczyźni pracujący w sektorze hi-tech w swoich wypowiedziach podkreślali jednak, że częściej niż w pozostałych sektorach zdarza się, że w przypadku wysokiej klasy specjalistów zatrudnionych na analogicznych stanowiskach rodzaj zdobywanych doświadczeń jest bardzo podobny. Pracownicy obejmujący takie stanowiska są wyspecjalizowani, uzyskali podobne kierunkowe wykształcenie, często w tej samej dziedzinie, a ich droga zawodowa układała się analogicznie – po studiach podejmowali pracę w swoim zawodzie i pokonywali podobne szczeble drabiny zawodowej.

Mężczyźni raczej nie zauważali różnic w zakresie obowiązków, jakie nałożone są na pracowników zatrudnionych na analogicznych stanowiskach. Jeśli takie zauważali, to przypisywali je zróżnicowaniu wynikającemu z charakterystyki pełnionej funkcji w przedsiębiorstwie.

Tylko jeden z respondentów przyznał, że kobiety mają z reguły więcej obowiązków. Jego zdaniem wynika to z tego, że kobiety są bardziej zorganizowane i szefowie wykorzystują po prostu ich umiejętność dobrego organizowania sobie czasu. W jego opinii są też za to lepiej wynagradzane i dzięki temu szybciej awansują.

Wymieniałem już wcześniej cechy kobiet i myślę, że przez to jest na kobiety nakładane więcej obowiązków niż na mężczyzn. Potrafią skupić się nad wieloma rzeczami naraz i jest to przez pracodawców wykorzystywane (WT, branża farmaceutyczna, męczyzna).

6.3.3. WYNAGRODZENIE I POZAPŁACOWE ELEMENTY WYNAGRODZENIA

Kobiety – kwestia wynagrodzeń wydaje się najmniej zbadaną kwestią, gdyż najczęściej jest ona pilnie strzeżoną tajemnicą i to nie tylko przez samych pracowników, ale również przez pracodawców, którzy wymagają podpisania w umowie o pracę klauzuli o nieujawnianiu własnych dochodów. W firmach, w których system wynagrodzeń jest przejrzysty i ujęty w tzw. widełki, badane kobiety mają wrażenie, że wszyscy pracownicy o podobnym stażu i kompetencjach zarabiają podobnie. Najczęściej w tym przypadku różnicującą zmienną wynagrodzenia był staż pracowników zajmujących te same stanowiska. I tu znana badanym różnica w wynagrodzeniach nie oburza badanych, jeśli jest pochodną stażu.

Niemniej jednak, część kobiet (mniejszość) deklarowała, że wie o różnicach w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn na analogicznych stanowiskach. W każdym takim opisywanym przypadku kobieta zarabiała mniej niż mężczyzna, chociaż jej kompetencje i umiejętności były analogiczne lub nawet wyższe. Różnice te wahały się od 30% przez 50%, a nawet do 150%.

Pozapłacowe elementy wynagrodzenia są bardziej widoczne na zewnątrz, ale tutaj kobiety najczęściej deklarowały brak różnic pomiędzy osobami zajmującymi te same stanowiska.

Jeśli takie różnice istniały pomiędzy pracownikami w tej sferze, często uzasadniały ją częściowo odmiennym zakresem obowiązków.

Oczywiście zdarzały się sytuacje takie, że choć kobieta potrzebowała, tak jak inni mężczyźni, wykonać pracę w domu, to ona nie posiadała służbowego laptopa, a mężczyźni tak (wykorzystywała do tego celu swój prywatny sprzęt, mówiąc, że zdążyła się już do tego przyzwyczaić). Najbardziej kuriozalna sytuacja dotyczyła jednej z respondentek (jedynej kobiety w dziale), która była jedyną kobietą na analogicznym stanowisku z innymi mężczyznami, ale nie miała równego dostępu nawet do bazy danych (brak dostępu do niej uniemożliwiał sprawne wykonywanie powierzonych jej obowiązków) czy do telefonu stacjonarnego z wyjściem na miasto (podczas gdy do jej obowiązków należało utrzymywanie kontaktów z zagranicznym kontrahentem). Sama jednak tłumaczyła to tym, że dostęp do tych rzeczy mają 'ulubieńcy/ znajomi' znacznie mniej doświadczonego od niej przełożonego.

Tak się nieszczęśliwie składa, że mój mąż również pracuje w tym biurze i kiedy były przeszerogowania – założymy, był problem podwyżki dla mnie i dla niego, to on dostawał „przecież w rodzi-

nie już jest podwyżka". I tak było przez 20 lat. I dlatego moje uposażenie było na przedostatnim miejscu w biurze konstrukcyjnym, choć zakres obowiązków, te specjalizacje, to wykształcenie – to wszystko było na tym samym poziomie (WT, branża lotnicza, kobieta).

Między mną a moim kolegą jest to różnica jakieś 500 złotych. Ja zarabiam oczywiście mniej. Jezu, żeby to tylko było anonimowe! – No to była rozmowa z szefem i ja się pytam, dlaczego tak jest? A on: Skąd to wiesz? No to ja, że wiem, nie wiedział, co powiedzieć. Ja mu mówię, że jeżeli ja robię coś gorzej, to nich mi wypunktuje co, ja wtedy to poprawię. No i on, że to nie tak, że ja robię coś źle... Ja wtedy spytałam (żałuję, że tego nie nagrałam), czy to dlatego, że jestem kobietą. A on, że no tak, na to wychodzi (ST, automatyka przemysłowa, kobieta).

Powiedzmy handlowcy, to niższe stanowisko, mają 2 tysiące netto, a ja mam 1500 złotych brutto! Na pewno są i to ogromne. To są po prostu faceci. Wiem to na podstawie swoich doświadczeń i handlowców, gdzie jest 1 dziewczyna i zarabia o wiele, wiele mniej (NT, produkcja opakowań, kobieta).

Na ogół to samo, komórki mają ci, co się kontaktują z klientami, więc programiści nie mają, musi być uzasadnienie (WT, branża komputerowa, kobieta).

*Mężczyźni – identycznie jak kobiety, mężczyźni w swoich wypowiedziach podkreślają, że kwestie wynagrodzeń w firmie nie są w sposób oficjalny podawane do wiadomości, dlatego to, o czym się wypowiadają, jest głównie ich wyobrażeniem na ten temat. Tak samo jak kobiety, **mężczyźni zatrudnieni w firmach, w których system wynagrodzeń jest przejrzysty, nie mają poczucia, że ktokolwiek z zatrudnionych osób jest wynagradzany lepiej lub gorzej od innych pracowników o podobnym stażu pracy, na analogicznych stanowiskach.** W firmach, w których system wynagrodzeń bardziej uzależniony jest od uznania przełożonych i szefów firmy, poczucie, że pensje pracownicze różnią się między sobą z powodów pozamerytorycznych, jest większe.*

Mężczyźni, inaczej jednak niż kobiety, nie przypisują tych różnic dyskryminacji którejsz z opisywanych grup, ale:

- **Umiejętnościom wynegocjowania sobie warunków zatrudnienia;**
- Pewnego **rodzaju uprzywilejowania wynikającego z bliższych znajomości z szefem i przełożonym;**
- Lepszej lub gorszej koniunktury związanej z sytuacją na rynku pracy;
- Kondycją przedsiębiorstwa w momencie zatrudnienia pracownika.

*Pracodawcy, pracownicy działów HR, pracownicy firm doradztwa personalnego – pracodawcy na ogół nie widzą różnic w wynagrodzeniach pomiędzy kobietami i mężczyznami zatrudnionymi na analogicznych stanowiskach. **Twierdzą, że wysokość i zróżnicowanie zarobków jest pochodną kompetencji, doświadczenia pracowników, także stażu pracy, a ewentualne różnice mieszczą się w ustalanych przez nich widełkach płacowych.** Pracodawcy z mniejszych firm tłumaczyli różnice w zarobkach tym, że stawki oferowane pracownikowi w momencie zatrudnienia zależą od kondycji firmy w danej chwili. Późniejsze podwyżki, przyznawane często wszystkim pracownikom, niezależnie od wyników pracy, nie niwelują*

tej początkowej dysproporcji. Tylko jeden z pracodawców przyznał otwarcie, iż niektórzy mężczyźni (ci, którzy są jego znajomymi) w jego firmie zarabiają więcej.

Na podstawie deklaracji pracodawców dotyczących zarobków pracowników trudno jest ustalić, w której z badanych grup, czy w firmach wysokich technologii, czy może pozostałych, są one większe.

Pracownikom firm doradztwa personalnego także trudno było określić, czy większe różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn mają miejsce w firmach wysokich technologii. Ich zdaniem dysproporcje są najmniejsze w firmach korporacyjnych (wiele przedsiębiorstw stosujących wysokie technologie do takich należy), gdzie struktura firmy jest bardziej przejrzysta, a wysokość wynagrodzenia jest określona odgórnie i jest uzależniona od zajmowanego stanowiska, stopnia odpowiedzialności i kompetencji. **Wydaje się zatem, że duże, ustrukturalizowane koncerny, stosujące wysokie technologie, bardziej dbają o równe wynagradzanie pracowników,** co wynika przede wszystkim z ich kultury organizacyjnej opartej na wzorcach zachodnioeuropejskich.

Różnice między zarobkami kobiet i mężczyzn interpretują jako efekt różnych oczekiwań wyrażanych podczas rekrutacji. Ich zdaniem, mężczyźni częściej przedstawiają pracodawcy wyższe propozycje, są bardziej pewni własnej wartości, a więc od początku negocjują wyższą stawkę niż kobiety. Dotyczy to przede wszystkim kandydatów na niższe szczeble zatrudnienia. Oczekiwania płacowe kobiet i mężczyzn aplikujących na stanowiska menedżerskie zrównują się. Mężczyznom także łatwiej przychodzi negocjowanie podwyżek, są bardziej stanowczy i bardziej podkreślają swoje kompetencje i osiągnięcia.

Wynika ze stażu pracy, a więc zawodowych kwestii (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Różnice w wynagrodzeniach są, gdyż są również premie i nie tylko uznaniowe, ale uzależnione od współczynnika produkcyjno-sprzedażowego i zakres obowiązków ma na to wpływ. Mamy współczynnik stanowiskowy szacowany na ocenie kwartalnej i stażu pracy, ale mam wrażenie, że ta ocena jest dość subiektywna. Płeć nie ma tu wpływu (WT, branża elektroniczna, produkcja obwodów drukowanych, kobieta).

My mamy tzw. zakładowy taryfikator wynagrodzeń i tam są podane widełki i w zależności od kwalifikacji ta wartość rośnie. Tu gra rolę doświadczenie, no w przerwy w pracy o tyle można decydować, że my mamy zadaniowy system ocen i liczy się efektywność pracownika i każdy pracownik dostaje do wykonania zadania i później jest oceniany. Płeć nie odgrywa roli (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Cała masa dużych firm ma oczywiście dosyć wystandaryzowane płace i one są często niezależne od płci czy wieku a bardzo często uzależnione są od poziomu wykształcenia i doświadczenia danego kandydata i jego wiedzy, która jest weryfikowana podczas rekrutacji (firma doradztwa personalnego).

6.3.4. SZKOLENIA

Kobiety – większość kobiet, które wzięły udział w niniejszym badaniu, deklarowało, iż biorąc pod uwagę obserwacje i ich wiedzę, to pracownicy na tych samych stanowiskach mają równy dostęp do szkoleń oferowanych przez pracodawcę. Inaczej kwestia wyglądać może w przypadku próśb o dofinansowanie szkoleń proponowanych przez samych pracowników: tu zdaniem kobiet udział w takich szkoleniach częściej biorą kobiety. Zdaniem badanych kobiet, mężczyźni mniej chętnie podnoszą swoją kwalifikację. Tu więc kwestia dopłat do szkoleń inicjowanych przez pracownika może wyglądać inaczej.

Na szkolenia chętniej zgłaszają się kobiety, bardziej dbają o edukację (WT, branża elektroniczna, produkcja obwodów drukowanych, kobieta).

Mężczyźni – mają podobną opinię na temat dostępu szkoleń jak kobiety. Uważają, że możliwość udziału w szkoleniach rozdysponowywana jest między pracownikami w równy sposób.

W wypowiedziach mężczyzn widać jednak wyraźnie, że w firmach wysokich technologii więcej jest osób deklarujących aktywne wyszukiwanie dla siebie odpowiednich szkoleń i przekonywanie przełożonych o zasadności ich odbycia. Pracownicy zatrudnieni w innych niż wysokie technologie przedsiębiorstwach są w tym zakresie bardziej bierni i w większym stopniu oczekują, że to pracodawca sam wyjdzie do nich z taką propozycją.

6.3.5. AWANSE

Kobiety – zdaniem kobiet z większym stażem zawodowym, a najsilniej w branżach zmaskulinizowanych, **kobiety trudniej awansują**. Kobiety niejednokrotnie obserwowały awans mężczyzn, chociaż był mniej kompetentny od nich lub innych kobiet. **Kobietcie bez wątplenia najtrudniej awansować w branżach i zawodach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn**. Przyczynę tego stanu rzeczy kobiety upatrują w następujących kwestiach (tych samych, które wskazywały jako utrudnienia w przebiegu ich kariery zawodowej):

- **W uprzedzeniach kulturowych w stosunku do kobiet, w rolach kulturowych przypisanych płciom.** Kobiety są często postrzegane jako mniej kompetentne (zwłaszcza w zawodach i branżach zdominowanych przez mężczyzn, gdzie kobiet inżynierów jest bardzo mało), słabiej nadające się do zajmowania stanowisk kierowniczych ze względów osobowościowych (kulturowych). Dodatkowym problemem wydaje się niechęć mężczyzn do pracy pod przewodnictwem kobiety, zwłaszcza w zawodach i branżach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn. Sprawy również nie ułatwiają sobie same kobiety, które dość powszechnie powielają negatywne stereotypy o kobietach jako przełożonych i same deklarują, iż preferują podlegać szefowi-mężczyźnie. Warto zwrócić uwagę na to, że kobiety mówiły o tym, iż żeby kobieta mogła dobrze sprawować funkcję kierowniczą (utożsamianą z awansem), musi mieć śmiałość w kierowaniu właśnie mężczyznami, nie może jej to samej onieśmielać. Część kobiet przyznaje, że relacja oparta na dominacji onieśmiela je, dlatego same również nie widzą siebie w takiej funkcji. Ponieważ dla kobiet ogromne znaczenie mają dobre relacje międzyludzkie, a w przekonaniu części z nich sprawowanie władzy uniemożliwia takie rela-

cje, wolą nie obejmować takich stanowisk. W opinii społecznej nadal piętnowane są kobiety, które życie rodzinne poświęcają dla kariery, jak również te, które realizują się zawodowo, a nie zakładają rodzin;

- **W macierzyństwie**, które samo z siebie spowalnia awans – kobiety przewartościowują dotychczasowe życie i wybierają w tym czasie poświęcenie się dziecku i rodzinie a nie pracy, gdyż nie sposób funkcjonować równolegle w tych obszarach – co zgodnie jest z ich systemem wartości, gdzie założenie rodziny i posiadanie dzieci ma dla nich wartość najwyższą;
- **W stosunku przełożonych do macierzyństwa** – mniej chętnie awansuje się kobiety w wieku reprodukcyjnym, gdyż oznacza to ich czasową nieobecność na rynku, a po powrocie przez okres od 1 do 3 lat, mniejszą dyspozycyjność (niechęć do zostawiania po godzinach czy do dalszych wyjazdów służbowych).

Zresztą tutaj w firmie kobiety, nie ma co ukrywać, rzadziej awansują. Wynika to ze specyfiki firmy głównie, bo to branża wojskowa i morska, generalnie kobiety zajmują tu stanowiska takie... jeżeli handlowiec, to też coś na zasadzie zbierania dokumentów, nadzorowania, archiwizacji itd. (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Sądzę, że większe szanse mają mężczyźni na stanowiskach menedżerskich i kierowniczych z racji tego ogólnego trendu, który panuje, to też wiąże się z sytuacją kobiet w Polsce jako osób, które dbają o rodzinę i mają mniej czasu na własny rozwój (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Może mężczyźni mają więcej tupetu i szybciej awansują, ale też żeby awansować to niezależnie od płci trzeba się czymś wykazać (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

To też zależy od kontekstu środowiskowego w firmie, w której zarządzie czy we władzach jest dominacja jednej płci. To tej płci na pewno jest łatwiej. W Ameryce o takich męskich firmach mówi się, że to jest korporacja siurków, bo oni wszyscy się znają, razem chodzą do toalety i do sauny, na mecze i oni się wspierają. W takiej jednopłciowej grupie, jak ma się pojawić osoba drugiej płci, to będzie trochę postrzegana jak obcy. Więc stara się, że jeżeli ktoś ma być dokooptowany, to z naszych. Ale to też nie jest reguła, iż to jest taka męska cecha czy damska to zamykanie, bo znam firmę, w której cały dział jest sfeminizowany i student płci męskiej nie ma tam czego szukać, bo od razu odpada w przedbiegach, chłopaka weźmiemy, a po co, co on umie? (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Mężczyźni – biorący udział w badaniu, przyznają, że **różnice między kobietami i mężczyznami, jeżeli chodzi o awans, są znaczące**. W swoich wypowiedziach zauważają istnienie określonego pułapu drabiny kariery zawodowej, do którego kobietom z jakichś powodów trudno się jest dostać i są na nim słabiej reprezentowane, czym potwierdzają istnienie zjawiska zwanego „szklanym sufitem”. Mężczyźni najczęściej deklarują, że nie wiedzą dokładnie, z czego to wynika, gdyż ich zdaniem nie ma znaczących różnic, jeżeli chodzi o możliwość pięcia się po drabinie awansu. Jako czynniki sprzyjające awansowaniu wymieniają:

- Doświadczenie;
- Zdolności do kierowania ludźmi;
- Ilość pomyślnie zrealizowanych projektów;
- Zaangażowanie i zdolności pracownika;
- Postępy dokonane przez pracownika.

W ich przekonaniu to nie płeć predestynuje do objęcia określonych stanowisk, ale adekwatność kompetencji pracownika do powierzanych mu zadań, dlatego sami nie widzą przeszkód w awansowaniu koleżanek. Ich niższą pozycję zawodową tłumaczą głównie:

- Mniejszymi zdolnościami kobiet do kierowania podwładnymi – zdolnościami przywódczymi;
- Słabszą umiejętnością wyznaczania celów i tworzenia wizji;
- Koniecznością większego zaangażowania się w sprawy rodziny, a głównie w macierzyństwo;
- Mniejszą motywacją do podejmowania większych wyzwań, parcia do przodu.

Ani mężczyźni zatrudnieni w przedsiębiorstwach wysokich technologii, ani mężczyźni zatrudnieni w innych firmach, nie widzą czynników dyskryminujących wpływających na dysproporcję między kobietami i mężczyznami, a utrudniających kobietom zasłużony awans.

Mężczyźni pracujący w branżach zmaskulinizowanych podkreślają jednak, że brak kobiet na kierowniczych stanowiskach związany jest przede wszystkim z brakiem kobiet podejmujących pracę w określonych zawodach czy typach firm, co ich zdaniem jest przyczyną zupełnie obiektywną. Według nich kobiety nie podejmują pewnych prac i zawodów, gdyż nie mają ku nim naturalnych predyspozycji (kobieta – konstruktor samolotów) lub nie interesują się daną dziedziną (informatyka).

6.4. PODSUMOWANIE

Właściwie wszystkie wskazane utrudnienia wpływają generalnie na przebieg kariery zawodowej, co w efekcie różni przebieg kariery kobiet od kariery mężczyzn. Warto wspomnieć o tym, że część kobiet nie dostrzega nierównego traktowania kobiet w pracy (gdyż np. nie ma takiej wiedzy, aby odnieść się do tych kwestii). Część kobiet zaczęła sobie ten fakt uświadamiać dopiero podczas wywiadu.

Te kobiety, które dostrzegają różnice w przebiegu kariery między płciami (np. w ścieżkach awansu) czy wiedzą o nieuzasadnionej różnicy w wynagrodzeniach pomiędzy nimi a mężczyznami, nie mają pojęcia, z czego to wynika. Kobiety, które mają tego świadomość, nie wiedzą, jak sobie z tą sytuacją poradzić.

Wyniki badania potwierdzają istnienie „szklanego sufitu”² i niemożność jego pokonania w przypadku kobiet. Wywiady z mężczyznami również potwierdzają istnienie tego zjawiska i niemożność jego pokonania przez kobiety, ale przyczyny takiego stanu rzeczy upatrują bardziej w czynnikach obiektywnych niż dyskryminacji tej grupy społecznej przez pracodawców.

2 „Szklany sufit” – pojęcie to jest kategorią analizy i opisu funkcjonowania kobiet czy innych grup dyskryminowanych na stanowiskach kierowniczych i przywódczych i określa przeszkody (nieoficjalną i niewidzialną barierę), jakie napotykają osoby na drodze awansu zawodowego. **Barriere te stworzone są przez system społeczny**, który utrwalany jest stereotypami dotyczącymi płci (ang. gender – kulturowa tożsamość płci), które w procesie socjalizacji i kontroli społecznej definiują, jakie role społeczne powinni tworzyć mężczyźni, a jakie kobiety (za: *Szklany sufit: bariery i ograniczenia polskich kobiet*, Instytut Spraw Publicznej. Raport z badań jakościowych, B.Bardowska, D.Duch, A.Titkow).

Podobnie postrzegają ten aspekt pracodawcy, którzy różnice w karierze kobiet i mężczyzn wyjaśniają czynnikami leżącymi po stronie kobiet, utrudniającymi ich awans i rozwój zawodowy.

Chociaż zarówno kobiety, jak i mężczyźni zgadzają się, że pracodawcy raczej równomiernie rozdysponowują pulę szkoleń przeznaczonych dla pracowników, to zauważono, że mają oni rozbieżne zdanie na temat tego, która z płci chętniej się doszkała. Zdaniem kobiet, to one są bardziej aktywne w podejmowaniu działań na rzeczy wyszukiwania dla siebie dodatkowych szkoleń i przekonywaniu pracodawcy do ich dofinansowywania. Mężczyźni natomiast, tak samo jak pracodawcy, uważają, że w tym aspekcie mężczyźni mają przewagę, i nie wynika to z braku chęci kobiet do dokończania się, ale z faktu, że kobiety – zwłaszcza posiadające rodzinę – żeby się doszkałać, muszą rezygnować z czasu poświęconego dla rodziny.

7. ROLA Kobiet W PRZEDSIĘBIORSTWIE

7.1. Kobieta W PRACY

Na wstępie tego rozdziału warto nadmienić, że oddzielenie przekonań badanych od rzeczywistych umiejętności kobiet i mężczyzn oraz ich cech jest bardzo trudne, gdyż w procesie socjalizacji dziewczynki i chłopcy są uczeni zachowań pożądanym dla swojej płci i umiejętność, które mogą wzmacniać i tłumaczyć pewne stereotypy i przekonania na ten temat. Można powiedzieć, że stereotypy mogą znaleźć się w treści całego rozdziału, a nie tylko w osobnym podrozdziale im poświęconym. Warto dlatego pamiętać, że wiele z poruszanych poniżej kwestii dotyczy tak naprawdę przekonań na temat płci, a nie prawdy obiektywnej.

7.1.1. RÓŻNICE MIĘDZY KobiETAMI I MĘŻCZYZNAMI W ZAKRESIE STYLU PRACY

Zarówno badane kobiety, jak i badani mężczyźni w swoich wypowiedziach wymieniają bardzo dużo cech różniących mężczyzn od kobiet w zakresie stylu pracy. Zdecydowana większość wypowiedzi mężczyzn pokrywa się z tym, co mówią o sobie kobiety. Zdarza się jednak, że pewne obserwacje kobiet i mężczyzn różnią się, albo są inaczej rozumiane.

Tabela 7-1. Kobiety styl pracy

KOBIE TY O KOBIE TACH	MĘŻCZYŹNI O KOBIE TACH
Kobiety – styl pracy	
Lepiej zorganizowane – dzięki macierzyństwu.	
Kobiety są bardziej obowiązkowe i bardziej się przejmują (bardziej się stresują), reagują bardziej emocjonalnie.	
Szybciej pracują, do maximum wykorzystują czas pracy, by nie musieć zostawać w pracy po godzinach – by połączyć życie zawodowe z rodzinnym.	
Kobiety, zwłaszcza mające małe dzieci, są mniej dyspozycyjne i mobilne.	
Kobiety nastawione są bardziej na współdziałanie i pracę zespołową.	
Kobiety bardziej dążą do kompromisu, dlatego np. część firm chętnie zatrudnia na stanowiska handlowców kobiety.	
Kobiety są mniej pewne siebie, mniej wierzą w swoje siły – co przeszkadza w awansowaniu czy w wystąpieniach publicznych.	Mężczyźni nie zwrócili uwagi na ten aspekt funkcjonowania kobiet w przedsiębiorstwach.

KOBIEТЫ O KOBIECACH	MĘŻCZYŹNI O KOBIECACH
Bardziej precyzyjne, dokładne, cierpliwe i docieklive, – dlatego m.in. częściej zatrudniane są do działań jakości.	
Kobiety bardziej stawiają na rozwój zawodowy niż mężczyźni.	Mężczyźni uważają, że to mężczyźni bardziej stawiają na rozwój zawodowy niż kobiety, dla których najważniejsza jest rodzina. Męska część respondentów nie wartościuje tego pozytywnie ani negatywnie, po prostu zauważa ten fakt jako obiektywny, naturalny i zrozumiały.
–	Kobiety bardziej ze sobą współzawodniczą, są zazdrosne o sukcesy koleżanek.
–	Kobiety prowadzą w pracy różnego rodzaju gry społeczne, które mężczyzn zupełnie nie wciągają.
Kobiety są mniej asertywne, rzadziej odmawiają, dlatego często mają więcej obowiązków na tych samych stanowiskach co mężczyźni – między innymi dlatego są bardziej wydajnymi pracownikami.	Zdaniem mężczyzn, kobiety są bardziej zorganizowane i dlatego obarczane są przez pracodawcę większą liczbą obowiązków.
Kobiety dłużej pracują w jednym zakładzie.	–
Kobiety a konflikt: częściej dążą do kompromisu i załatwienia sprawy polubownie, są bardziej łagodne, co pozytywnie wpływa na pracę zespołową. Część jednak twierdzi, że przez to, że kobiety gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem konfliktów (być może, dlatego że są mniej asertywne, nie mają takiej śmiałości, chcą być lubiane), konflikt przeradza się w konflikt 'podskórny', co oznacza, że de facto nie jest rozwiązany i negatywnie wpływa na pracę.	Mężczyźni zgadzają się w tej kwestii z kobietami, nie analizują jednak tego tak dokładnie. Kobiety są ich zdaniem bardziej emocjonalne i dzielą włos na czworo, także w przypadku konfliktów. Nie wyrażają swoich myśli bezpośrednio, co może prowadzić do narastania konfliktów, a nie ich rozwiązywania.
Kobiety lepiej umieją budować.	Kobiety lepiej umieją budować relacje i są nastawione na mediacyjny sposób załatwiania spraw.
	Kobietom trudniej niż mężczyznom przychodzi tworzenie wizji, planowanie strategii, definiowanie celów. Lepiej sprawdzają się w pracy z dnia na dzień niż tej wymagającej kreatywności, podejmowania ryzyka i dużej odpowiedzialności.
	Kobiety boją się podejmować decyzje, przed ich podjęciem długo się zastanawiają, analizując każdy szczegół.

Tabela 7-2. Kobięcy styl pracy – cytaty

KOBIĘCY STYL PRACY – CYTATY
<p><i>Kobięcy sę bardziej obowiązkowe, wszystko na czas albo na 3 dni do przodu, a panowie mają ten czas. Wydaje mi się, że mimo wszystko kobiety sę bardziej precyzyjne w tym, co robię. A jeśli mają już te dzieci, to wydaje mi się, że sę bardziej skoncentrowane na pracy, wydaje mi się, że kładę większy nacisk, żeby na tę 17. zrobić to, co ma zrobić, żeby tu nie zostawać. Sę bardziej skupione i skrupulatne, a przez to bardziej efektywne. Kobięcy sę bardziej obowiązkowe (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kobięcy).</i></p>
<p><i>Kobięcy mają większość cierpliwość, umieję budować relacje, dbają o atmosferę, także wykonują mnóstwo takich rzeczy, których nie wymaga od nich stanowisko, a stwarzają taką atmosferę, że robię to z entuzjazmem (WT, branża farmaceutyczna, kobięcy).</i></p>
<p><i>Sę bardziej dokładne, precyzyjne, bardziej wnikliwe, punktualne, miłsze... i rzetelne. Bardziej się poświęcają według mnie. (...) Emocjonalnie to jesteęmy profesjonalne, bo staramy się to zrobić maksymalnie dobrze, ale emocjonalnie, bo czasami za mocno się wypalamy albo przenosimy pracę do domu. Za bardzo chyba wrzucamy emocje do kontaktów zawodowych (WT, komputerowa, kobięcy).</i></p>
<p><i>Kobięcy sę bardziej zaradne, łatwiej jest im samym rozwiązać problem, same będą dociekać jak coś rozwiązać, zrobić i załatwić (...) Sę ambitniejsze pod względem... podnoszą kwalifikacje i będą może nie udowadniać, ale będą starały się wykazać, że świetnie sobie radzą (WT, nawigacja morska, automatyka, kobięcy).</i></p>
<p><i>Na niekorzyść kobiet wpływa fakt, że kobiety zbyt długo analizują daną sytuację. Kobięcy sę dużo bardziej uczuciowe i bardzo przeżywają porażkę. Zanim coś przygotują, to potrafią temu poświęcić więcej czasu, więcej się przejmować niż mężczyźni. (...) Na plus – wydaje mi się, że kobiety sę bardziej punktualne i bardziej odpowiedzialne niż mężczyźni. (...) Jeśli chodzi o kobiety, to moim zdaniem kobiety więcej mędrości życiowej wprowadzają do firmy. Sę bardziej stonowane, bardziej wyczerpane i tak szybko decyzji nie podejmują, co może być nie zawsze dobre, ale takie decyzje sę właśnie bardziej przemyślane (ST, branża farmaceutyczna, kobięcy).</i></p>
<p><i>Kobięcy wnoszą jakąś wrażliwość, do wszystkiego podchodzą z emocjami, mężczyźni nie. Kobięcy sę tam bardziej zorganizowane. Faceci dyskutują, pierdoły, głupoty... Kobięcy mówi punkt 1, 2, 3, 4. Kobięcy robię wszystko szybciej. I kobiety sę bardziej pomysłowe życiowo i zaradne. (...) Ale pod nami jest firma, gdzie pracują prawie same kobiety, no ale to turbo tragedia, dolina maksymalna. Zazdrosne, o wszystko. Pojawi się jakiś pojedynczy facet, to na mnie zwróci uwagę, nie na mnie. Wylęgarnia plotek (ST, automatyka przemysłowa, kobięcy).</i></p>
<p><i>Kobięcy sę bardziej systematyczne, bardziej nastawione na szczegóły, mają większą zdolność zarządzania pracą i sądzę, że dobrze zarządzana firma powinna mieć kobiety, które mają zupełnie inne spojrzenie na pewne działy czy funkcjonowanie firmy, a mężczyźni inne. (...) Na pewno sę gorsze, jeśli chodzi o analizy sytuacyjne, kobiety sę gorsze (ST, branża farmaceutyczna, kobięcy).</i></p>

KOBIECY STYL PRACY – CYTATY

Kobiecie łatwiej przychodzą jakieś tam zmiany, wprowadzenie nowości (ŚT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Jeśli chodzi o kobiety, to myślę, że są bardziej zorganizowane niż mężczyźni, nie wiem, z czego to wynika, może z tego, że rola matki niesie za sobą jakieś tam cechy i trzeba w sobie wypracować pewne cechy jak punktualność i organizację czasu. Wydaje mi się, że kobiety lepiej organizują sobie czas i przez to pracę. Natomiast mężczyzna, co widzę po sobie czy kolegach, pozwala sobie tę pracę rozciągnąć w czasie, czasem zostaje po godzinach, żeby coś skończyć. Natomiast kobieta tak planuje swój czas pracy, żeby w tych godzinach się wyrobić. Uważam również, że kobiet są bardziej cierpliwe i dokładne (WT, branża farmaceutyczna, mężczyzna).

Choć wypowiedzi respondentów obu płci świadczą o tym, że style działania kobiet i mężczyzn w pracy są znacząco różne, to respondenci – mężczyźni podkreślają, że jakość wykonywanych zadań przez kobiety, niczym nie ustępuje jakości tej, wykonywanej przez mężczyzn, a często ją nawet przewyższa. **Faktem jest, ich zdaniem, jednak to, że ze względu na naturalne predyspozycje kobietom powierza się inne zadania i funkcje, niż mężczyznom.**

Tabela 7-3. Męski styl pracy

KOBIECY O MĘŻCZYZNACH	MĘŻCZYŹNI O MĘŻCZYZNACH
Są słabszymi organizatorami.	
Bardziej zdystansowani, na luzie, mniej zaangażowani w pracę.	Mężczyźni uważają, że są bardziej zdystansowani, ale nie mniej zaangażowani w pracę. Ich dystans jest atutem, który pozwala na szybkie podejmowanie istotnych decyzji, które wiążą się z dużą odpowiedzialnością.
Mężczyźni zdaniem części kobiet są mniej wydajni niż kobiety, znaczną część czasu pracy poświęcają na rozmowy towarzyskie i swoje prywatne sprawy.	Mężczyźni zgadzają się z kobietami, że są słabszymi organizatorami i nie wykorzystują w pełni czasu pracy, tak jak to robią kobiety.
Mężczyźni zdaniem kobiet i mężczyzn są bardziej mobilni i dyspozycyjni – co wynika z ich mniejszych obowiązków domowych.	
Mężczyźni wnoszą do firmy współzawodnictwo i dominację.	–
Mężczyźni są bardziej stanowczy.	Mężczyźni są bardziej stanowczy, także bardziej konsekwentni.

KOBIEТЫ O MĘŻCZYZNACH	MĘŻCZYŹNI O MĘŻCZYZNACH
<p>Mężczyźni są bardziej pewni siebie, mają lepszy automarketing, działają bardziej ekspansywnie – co pomaga w awansowaniu czy wystąpieniach publicznych.</p>	<p>Mężczyźni są bardziej kreatywni i wizjonerscy, lepiej radzą sobie w rozwiązywaniu zadań, analizowaniu sytuacji i analizowaniu informacji. Lepiej sprawdzają się w sytuacjach niestandardowych i wymagających stworzenia rozwiązań.</p>
<p>Silniejsi fizycznie – dlatego częściej są zatrudniani do ciężkiej produkcji czy magazynów. Mężczyźni są postrzegani jako mniej cierpliwi i częściej gwałtownie reagujący na sytuacje stresowe, niewygodne.</p>	
<p>Mężczyźni mniejszą wagę przykładają do rozwoju zawodowego, za to silniejszą do kariery, finansów i awansu.</p>	<p>Mężczyźni nie wypowiadają się na ten temat w ten sposób. Ich zdaniem to właśnie mężczyźni zorientowani są na rozwój zawodowy, karierę i awans, a kobiety bardziej skoncentrowane są na sprawach rodzinnych i relacjach społecznych.</p>
<p>Mężczyźni są bardziej asertywni, dlatego często mają mniej obowiązków niż kobiety na tym samym stanowisku.</p>	<p>–</p>
<p>Mężczyźni częściej zmieniają pracę.</p>	<p>–</p>
<p>Mężczyźni a konflikt: często działają gwałtownie i impulsywnie, są bardziej obcesowi, co niekorzystnie wpływa na pracę zespołową. Część osób twierdzi jednak, że mężczyźni lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem konfliktów, gdyż są bardziej asertywni i sprawy takie rozwiązują na bieżąco.</p>	<p>Mężczyźni uważają, że zdecydowanie lepiej radzą sobie w rozwiązywaniu konfliktów niż kobiety, gdyż są bardziej bezpośredni i odważni we wzajemnych relacjach. Konflikt traktują w barwach jednoznacznych, dążą do konfrontacji lub/i rozwiązania.</p>
<p>Mężczyznom gorzej wychodzi budowanie relacji.</p>	

Tabela 7-4. Męski styl pracy – cytaty

MĘSKI STYL PRACY – CYTATY
<i>Natomiast mężczyźni, myślę, że większy luz, mniej chyba stresu to ich kosztuje i jakoś tak spokojnie reagują. Większy dystans. W naszym przypadku to ich wiedza (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kobieta).</i>
<i>Mężczyzna przychodzi do pracy, pije herbatę, rozmawia 3 h o kwestiach niezwiązanych z pracą. Mężczyźni niechętnie podejmują decyzje. Ja nie widzę jakości pracy mężczyzn w ogóle, bo ona jest według mnie symboliczna (WT, branża lotnicza, kobieta).</i>
<i>Mężczyźni tak obcesowo i proceduralnie podchodzą do pracy i ta atmosfera nie jest już tak przyjazna. Kobiety są dodatkowo obciążone, bo prócz tego, że mają pracę, to mają też rodzinę, dzieci i muszą mieć podzieloną uwagę między swoje życie zawodowe i osobiste. Mężczyźni natomiast chyba bardziej mogą poświęcić się pracy i skupić na swoim życiu zawodowym. (...) Mężczyźni wnoszą taką jakość, że jak już coś się dzieje to potrafią się szybko zmobilizować i są takimi ludźmi akcji, natomiast kobiety są takimi osobami przewidującymi i zapobiegającymi. (...) Mężczyźni są bardziej niecierpliwi i pierwszą reakcją jest odejść z firmy, i potem jak już emocje opadną, to okazuje się, że w tej nowej firmie nie jest już tak fajnie i wracają (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).</i>
<i>Mężczyzna pójdzie na łatwiznę i będzie się starał komuś to zlecić albo.. zrzucić to na kobiety. Zauważyłam, że moje koleżanki podzwonią, dowiedzą się, co zrobić, a mężczyźni krzyczą: o matko! (...) Mężczyźni może taką troskę czy żeby kobiecie może się łatwiej pracowało (...) Mężczyźni są bardziej bałaganiarzami, są nieporadni, a kobieta spina tę pracę (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).</i>
<i>Oni się tak nie przejmują tym, jak się mogą przejmować kobiety. (...) Mnie mężczyźni do pracy wnoszą wesołość. Na minus są zbyt impulsywni (szybko podejmują decyzję, ale nie zawsze są one przemyślane) i walą bez ogródek, chociaż to nie zawsze jest prawda (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).</i>
<i>Mężczyźni są bardziej konserwatywni, kobiecie łatwiej przychodzą jakieś tam zmiany, wprowadzenie nowości. Wprowadzamy nowe serie, mężczyzna może bardziej ostrożnie wprowadzałby je do sieci, bo jednak są to jakieś koszty dla nas, a czasami warto pójść... jest to związane z ryzykiem, a mimo wszystko kobiety pójdą na to łatwiej. Mężczyźni potrafią być stanowczy. Pozytywna i negatywna, ale pozytywna również. Z kobietami różnie bywa. Negocjacje handlowe, to też różnie bywa. Mimo wszystko firma chce, żeby to kobiety jeździły na negocjacje z sieciami. No właśnie, ta stanowczość nie do końca jest dobra (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).</i>
<i>Nie wiem, może rzeczywiście mężczyźni potrafią być bardziej reprezentacyjni na zewnątrz. Są bardziej odważni, bardziej otwarci. Kobiety same w sobie są chyba... boją się, że nie dadzą sobie rady. Może to jest sprawa wychowania, że zawsze trzeba być skromnym, nie wychylać się. A ten, kto idzie i rozpycha się łokciami, to zachodzi wyżej. Są bardziej nastawieni na finanse (NT, handel opakowań foliowych, kobieta).</i>
<i>Faceci są poukładani. To, co jest charakterystyczne i potrzebne w tego rodzaju firmach – pomysł, finezja. Czasami trzeba działać niestandardowo, wymyślając nowe formuły. Tutaj jednak prym wiodą panie. Chociażby na potwierdzenie tego jest fakt, że w laboratorium kosmetycznym jest zdecydowanie więcej kobiet. Z tego, co wiem, to jest jeden tylko mężczyzna, natomiast cała reszta to są panie (ŚT, branża kosmetyczna, mężczyzna).</i>

Pracodawcy nie chcą wartościować pracy żadnej z grup, ich zdaniem jest ona porównywalna. Uważają, że kobiety i mężczyźni z natury różnią się pewnymi cechami osobowości, dlatego też pod tym względem następuje naturalna selekcja na rynku pracy. Kobiety, tak samo jak mężczyźni, chętniej wybierają kierunki kształcenia i zawody, w których mogą wykorzystać wrodzone predyspozycje.

Tabela 7-2. Kobięcy i męski styl pracy – pracodawcy

KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
Pracodawcy	
Ambitne, ale bardziej cierpliwe, jeśli chodzi o awans, nie wychodzą z inicjatywą, oczekują na propozycję ze strony pracodawcy.	Wcześniej oczekują awansu niż kobiety, sami wychodzą z inicjatywą, nie czekają na propozycję pracodawcy.
Częściej biorą zwolnienia.	Bardziej dyspozycyjni, mogą na dłuższy czas wyłączyć się ze spraw rodzinnych.
Wprowadzają bardziej przyjazną atmosferę do swojego środowiska pracy, ocieplają atmosferę, szybciej budują bliskie relacje; wnoszą większą kulturę pracy do zespołów, firm zmaskulinizowanych.	
Lepiej sprawdzają się w pracach żmudnych, powtarzalnych, wymagających drobiazgowości, systematyczności. Lepiej sprawdzają się w pracy biurowej w działach administracyjnych, kontroli jakości.	
Gorzej sprawdzają się w pracach wymagających twórczego myślenia, kobietom, które mają rodzinę, trudniej wyłączyć się z codziennego życia i wykonywać twórczą, bardzo angażującą pracę.	Przeznaczani do zadań wymagających twórczego myślenia, niemonotonnych.
Bardziej komunikatywne, łatwiej nawiązują kontakty.	
Mają bardziej uporządkowany styl pracy.	Mniej zwracają uwagę na formalności, terminy, działają w mniej uporządkowany, zorganizowany sposób.
Niekiedy mają problem z wyartykułowaniem swoich oczekiwań, problemów, niezadowolonych. Trudniej im otwarcie wyrazić swoje oczekiwania i potrzeby, także wejść w otwarty konflikt.	Bardziej bezpośredni, konkretni.

Tabela 7-3. Kobiety i męski styl pracy – pracodawcy – cytaty

KOBIECY STYL PRACY – PRACODAWCY – CYTATY
<i>Większa bezpośredniość, też jakiś brak obawy, konkretyzacji danego problemu. A tutaj kobiety, czasami coś tam nie powie wprost, czasami jest coś tam zakręcone bardziej niż powinno być i czasami niepotrzebnie się na to traci czas (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).</i>
<i>Myślę, że kobiety wnoszą większą kulturę pracy, mężczyźni są bardziej frywolni w wypowiedziach (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kadra zarządzająca).</i>
<i>Wydaje mi się, że przy pracach twórczych, bo wtedy trzeba bardziej zaangażować się ambitnie, a kobiety są bardziej ambitne w kierunku prac domowych, dzieci i tak dalej (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kadra zarządzająca).</i>
<i>Większości kobiet z trudnością przychodzi wejście w otwarty konflikt. Jeżeli mają jakiś problem, to gdzieś zwykle się gotuje pod przykrywką, o ile większość mężczyzn idzie w otwarty konflikt, powie jasno, gdzie rzecz najważniejsza (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).</i>
<i>Uśmiech, wnoszą odprężenie, jest po prostu z nimi miło obcować (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).</i>
<i>Jeżeli mam porównać współpracę kobiet i mężczyzn, to łatwiej się współpracuje na pewno mężczyznom niż kobietom między sobą (ŚT, kosmetyczna, kadra zarządzająca).</i>
MĘSKI STYL PRACY – PRACODAWCY – CYTATY
<i>Wnoszą na pewno wiele. Przede wszystkim, tak jak powiedziałem, są w stanie na dłuższy okres czasu wyłączyć się od spraw rodzinnych, co oznacza, że są w stanie wykonać więcej ruchów w przód, natomiast kobiety mają dużo lepszą intuicję (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).</i>
<i>Na pewno, jeśli obecne są w danym dziale dwie płcie, to jest ta atmosfera lepsza, ponieważ są pewne ograniczenia, nie pozwalają sobie zachowywać się w tych nieformalnych sytuacjach. Mężczyźni dość bezpośrednio będą o pewnych rzeczach mówić, jeśli będą sami, natomiast nie będą tego powtarzać przy kobietach (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).</i>
<i>To, co od razu mogę wskazać, to na pewno kobieta podchodzi bardziej emocjonalnie do pewnych zagadnień, czasami wręcz błahych, niepotrzebnie wyolbrzymiając pewne sprawy. Mężczyzna, myślę jest bardziej bezpośredni, konkretny (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).</i>

7.1.2. KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZATRUDNIANIA Kobiet I MĘŻCZYŹN

Różnice w stylu pracy kobiet i mężczyzn przekładają się bezpośrednio na wymierne korzyści dla firmy. Warte jest również podkreślenia, że różne rodzaje stylów pracy i predyspozycje, nawet osobowościowe, sprawdzają się na różnych stanowiskach. Korzyścią podstawową dla pracodawcy są kompetentni i zaangażowani pracownicy, którzy pracują na sukces przedsiębiorstwa.

Kobiety – same kobiety niechętnie mówiły o korzyściach z zatrudniania którejkolwiek z płci, podkreślając pożądaną sytuację, jaką w pracy byłaby równowaga płci, gdyż ich zdaniem, obydwie płcie wnoszą coś charakterystycznego dla siebie, z czego firma może skorzystać.

Mężczyźni – mężczyźni bez problemu potrafili przytoczyć korzyści wynikające zarówno z zatrudniania kobiet, jak i mężczyzn, cześć ich wypowiedzi pokrywa się z tym, co mówią kobiety.

Tabela 7-4. Korzyści płynące z zatrudniania kobiet

KOBIETY O KOBIECIACH	MĘŻCZYŹNI O KOBIECIACH
Kobiety, zdaniem ich samych, są bardziej wydajnymi pracownikami.	Kobiety są bardziej wydajnymi pracownikami. Mężczyźni w swoich wypowiedziach często powoływali się na modny w tej chwili sąd, lansowany także poprzez kampanie społeczne, że kobiety są bardziej wydajne, gdyż są lepiej zorganizowane. Wynika to, zdaniem mężczyzn, z braku chęci do wydłużania sobie obowiązkowego czasu pracy, a także ze zdolności zdobytych w trakcie macierzyństwa.
Przez to, że kobiety rzadziej zmieniają pracę, dłużej pracują w jednej firmie – interesuje je stabilność. Zmniejsza to koszty firmy związane ze szkoleniami i przyuczaniem nowych pracowników.	W tych firmach i działach, w których kadra jest koedukacyjna, panują lepsze obyczaje i wyższy poziom kultury. Praca jest przyjemniejsza, a wzajemne relacje bardziej naturalne i przyjazne.
Kobiety są lepiej wykształcone: dbają o ciągły rozwój, studia podyplomowe, czy szkolenia, co daje wyższy poziom zatrudnionej kadry.	Kobiety nie są nastawione konfrontacyjnie , ich postawa łagodząco wpływa na nastroje pracowników.
	Zalety wynikające z przypisanego kobiecie stylu pracy, czyli: dokładność, precyzja, wytrzymałość, cierpliwość, itp.

Tabela 7-5. Korzyści płynące z zatrudniania kobiet

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZATRUDNIANIA KOBIECI – CYTATY
<p>Więc te kobiety, które lgną do tego wykształcenia, do tego zawodu, mają specyficzne cechy, pomimo że są kobietami i wzięwszy pod uwagę takie cechy jak konsekwencja, skrupulatność, przewidywanie, planowanie bardziej odległe niż to dotyczące jednego dnia, czy dwóch miesięcy. To, to powoduje, że ta kobieta, dodając do tych cech typowo męskich – jakie ona jednak ma – bo ma świadectwo na to, że w tych cechach się sprawdziła po skończeniu tejsze politechniki, więc dodając jeszcze te kobiece cechy, myślę, że taki pracownik jest bardziej wartościowy niż przedstawiciel płci męskiej (WT, branża lotnicza, kobieta).</p>
<p>Jeśli chodzi o pracę taką badawczo-rozwojową, myślę, że mężczyzna potrafi szybciej uzyskać informację. Nie wiem, czy wynika to z umiejętności obsługi komputera, czy z tego, że mężczyzna szybciej porusza się w nowinkach technicznych. Łatwiej mu przychodzi poszukiwanie literatury lub jakichś patentów. Natomiast jeśli chodzi o pracę laboratoryjną, kobiety przez zorganizowanie, dokładność i dyscyplinę wewnętrzną nadrabiają to i szybciej im przychodzi wdrażanie tych informacji i sama praktyka (WT, branża farmaceutyczna mężczyzna).</p>

Tabela 7-6. Korzyści płynące z zatrudniania mężczyzn

KOBIETY O MĘŻCZYZNACH	MĘŻCZYŹNI O MĘŻCZYZNACH
<p>Mężczyźni w porównaniu do kobiet, które założyły rodziny, a zwłaszcza mają małe dzieci, są bardziej dyspozycyjni i bardziej mobilni.</p>	
<p>Mężczyźni nie mają przerw w pracy typu urlop macierzyński czy wychowawczy lub też opieka nad chorym dzieckiem. Rzadziej firmie grozi reorganizacja pracy z tych powodów.</p>	-
-	<p>Mężczyźni dbają o ciągły rozwój, ale bardziej niż kobiety nastawieni są na awans i pięcie się do góry po drabinie zawodowej.</p>
-	<p>Zalety wynikające z przypisanego mężczyźnie stylu pracy, czyli: konsekwencja, stanowczość, zdolności analityczne, twórcze, przywódcze itd.</p>
-	<p>Mężczyźni są bardziej wytrzymali na stres i długotrwałe napięcie.</p>

Tabela 7-7. Korzyści płynące z zatrudniania mężczyzn – cytaty

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZATRUDNIANIA MĘŻCZYŹN – CYTATY
<i>Jednak więcej panów kończy szkoły techniczne, kiedy my ich szukamy, to zgłaszają się do nas panowie. Profit jest taki, że oni nie pójdą na macierzyńskie i wychowawcze urlopy. Będą non stop pracować (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kobieta).</i>
<i>Te korzystne elementy to rozwiązywanie problemów technicznych z większą łatwością od kobiet. Szybsze analizowanie danych, szybsze uzyskiwanie informacji i analizowanie tych informacji i przekazywanie sobie tych wyników w sposób czytelny i prosty. Przez to, że jest więcej kobiet ze względu na ich predyspozycje, firma stawia na organizację i dokładność w prowadzeniu badań i analiz. Natomiast jeśli chodzi o działy badawcze, mężczyznom łatwiej przychodzi, nazwijmy to, rozwiązywanie zagadek i łatwiej im jest się głębiej zastanowić i podać kilka różnych wariantów rozwiązania problemu (WT, branża farmaceutyczna, mężczyzna).</i>
<i>Myszę, że kobiety w większości wnoszą takie zorganizowanie, a mężczyźni taką pomoc fizyczną. Sądzę, że kobiety są również bardziej odporne na stres od mężczyzn, którzy jakby bardziej przeżywają swoje porażki, a kobiety szybciej przechodzą do dnia codziennego w takich sytuacjach (WT, branża farmaceutyczna, mężczyźni).</i>

Pracodawcy, pracownicy działów HR – wielu pracodawców unikało odpowiedzi na pytanie o korzyści płynące z zatrudniania którejś z płci. Najczęściej widzieliby w swoich firmach zarówno kobiety, jak i mężczyzn, bo każda z płci wnosi coś charakterystycznego dla siebie i podnosi tym samym jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 7-8. Korzyści z zatrudniania kobiet i mężczyzn – pracodawcy

PRACODAWCY O KOBIECIACH	PRACODAWCY O MĘŻCZYZNACH
<p>Wnoszą większą kulturę pracy do zespołów, zwłaszcza męskich, poprawiają atmosferę w pracy (korzyść podkreślana przez pracodawców z branż zmaskulinizowanych).</p>	<p>Bardziej dyspozycyjni, niezależnie od tego, czy mają dzieci, czy nie, można na nich liczyć w nagłych sytuacjach, pręcej zostanie po godzinach czy wyjedzie na wyjazd służbowy. Nadal wydaje się, że jest to główna i bardzo ważna dla pracodawców korzyść.</p>
<p>Kobiety są bardziej dokładne, drobiazgowo, lepiej się sprawdzają na stanowiskach związanych z prowadzeniem szczegółowej dokumentacji, księgowości, administracji, działów kontroli jakości.</p>	
<p>Kobiety z tego względu, że są bardziej otwartymi, empatycznymi osobami, lepiej sprawdzają się w kontaktach z klientem, w działach handlowych.</p>	
<p>Rynek pracy specjalistów jest coraz trudniejszy dla pracodawców ze względu na ograniczoną liczbę doświadczonych i kompetentnych specjalistów – kobiety są bardziej lojalnymi pracownikami, mniej chętnie zmieniają pracę. W branżach, które dużą wagę przywiązują do szkoleń pracowników, w których wymagana jest najbardziej aktualna wiedza, kobiety coraz chętniej są widziane jako pracownicy.</p>	

Tabela 7-9. Korzyści z zatrudniania kobiet i mężczyzn – pracodawcy – cytaty

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZATRUDNIANIA KOBIECI – CYTATY
<p><i>Zdecydowanie lepiej jest, jak w firmie pracują kobiety, znacznie lepszy mają kontakt zewnętrzny, genialnie się po prostu zachowują w kontakcie z pacjentem, mężczyzna zbyt obcesowo przechodzi od razu do konkretów, a tu trzeba trochę taktu, kultury, w tym pierwszym kontakcie (NT, usługi medyczne, kadra zarządzająca).</i></p>
KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZATRUDNIANIA MĘŻCZYZN – CYTATY
<p><i>Po pierwsze, zatrudniając faceta, jestem przekonany, że on będzie tyrał i będzie dyspozycyjni, nie będzie mu przeszkadzało, że coś gwałtownie się zmienia i natychmiast on się do tego dostosuje (NT, usługi medyczne, kadra zarządzająca).</i></p>

7.1.3. PROBLEMY ZWIĄZANE Z ZATRUDNIANIEM Kobiet I MĘŻCZYŹN

Tylko część badanych osób (mniejszość) deklarowała wprost, iż w ich zakładzie pracy stwarzane są bariery związane z zatrudnianiem kobiet. Analiza wypowiedzi respondentów pokazała jednak, że badani odczuwają, iż kobiety mają mniejsze szanse i gorszą sytuację na rynku pracy. Osoby, które deklarowały wprost, iż w ich pracy ma miejsce taki stan rzeczy, **najczęściej wskazywały następujące problemy związane z zatrudnianiem kobiet i mężczyzn:**

Tabela 7-10. Problemy z zatrudnianiem kobiet

KOBIECY O KOBIECACH	MĘŻCZYŹNI O KOBIECACH
<p>Mało kobiet studiuje nauki ścisłe i kierunki politechniczne – jest mało kobiet inżynierów czy po prostu kobiet w zawodach technicznych. Oczywiście jest to związane ze strukturą edukacji, podobnie jak w wielu zawodach i branżach jest zdecydowany deficyt mężczyzn. Ich nieobecność generuje fałszywe wyobrażenia na temat ich umiejętności.</p>	
<p>Szczególnie w zawodach, branżach zmaszkulizowanych kobiety często są postrzegane jako mniejszej klasy specjalistki, mniej im się ufa, są postrzegane jako mniej kompetentne, dlatego też mniej chętnie się je zatrudnia. Kwestia ta jeszcze silniej dotyczy zatrudniania kobiet w tych branżach na stanowiska kierownicze.</p> <p>Często więc, jeśli pracodawca ma do wyboru: zatrudnić kobietę czy mężczyznę o bardzo podobnych kwalifikacjach, czy nawet nieco wyższych w przypadku kobiety, prędzej zdecyduje się na zatrudnienie mężczyzny, by nie mieć dodatkowego problemu z załogą.</p> <p>Takie podejście można spotkać wszędzie i jest ono związane z uprzedzeniami kulturowymi.</p>	<p>Mężczyźni w swoich wypowiedziach raczej nie zauważają jakichś znaczących utrudnień związanych z zatrudnianiem kobiet do ich przedsiębiorstw. Widoczne dysproporcje w zatrudnieniu tłumaczą czynnikami obiektywnymi, takimi jak: brak wykształconych w danym kierunku kobiet, brak zgłoszeń, utrudnienia natury fizycznej – płeć słabsza, przepisy BHP.</p>
<p>Na mniej chętnie zatrudnianie kobiet wpływa również potencjalne macierzyństwo kobiet. Mniej dyspozycyjne w czasie ciąży i wczesnego macierzyństwa (absencja, niechęć do pozostawiania w pracy po godzinach i dalszych wyjazdów służbowych), wymaga to reorganizacji pracy.</p>	<p>Mężczyźni nie zauważają lub nie zwracają uwagi na to ograniczenie w swoich wypowiedziach.</p>

Tabela 7-11. Problemy z zatrudnianiem kobiet – cytaty

PROBLEMY Z ZATRUDNIANIEM KOBIET – CYTATY
<p><i>Jesteście mało mobilne jako kobiety. Żeby zostać menedżerem stopnia wyższego, potrzeba poświęcenia i pracy i to się nie zdarza ludziom przed trzydziestką. I kobiety zakładają rodziny, i my też. No i nie chcą się przenosić z miejsca na miejsce i awansować (NT, handel, mężczyzna).</i></p>
<p><i>Wydaje mi się, że sedno polega na tym, że w specjalnościach, w moich specjalnościach, te 20 parę lat temu, a podejrzewam, że obecnie, to po prostu na 200 ileś osób na roku, które było na studiach, np. mówię... Mówię o kadrze inżynierskiej, to były 2 – 3 kobiety, 4... No i to po prostu, jakby to powiedzieć, potem determinuje dalej sytuację. No i takie są... takie są... wydaje mi się konsekwencje. Czyli te preferencje wyboru zawodu decydują (WT, branża lotnicza, mężczyzna).</i></p>
<p><i>Od kilku lat tutaj takie funkcje, poważne stanowiska zostały obsadzone właśnie przez kobiety. Ale jaka była reakcja na to – wszyscy patrzyli z boku, kiedy się ona poślizgnie. I się nie poślizgnęła, ani jedna, ani druga. Tyle że nabór był robiony przez firmę HR (WT, branża lotnicza, kobieta).</i></p>
<p><i>Widziałam jeden przypadek w firmie, w której poprzednio pracowałam, też wysokich technologii, gdzie aplikującą o pracę absolwentkę studiów skwitowano, że po co dziewczyna do takiej zaawansowanej techniki, do tego facet jest potrzebny. To po co dyplomy na Politechnice? To był dość starszy szef działu i on na pewno nie rozważał tego, czy ona ma, czy nie ma dzieci, tylko uważał, że jest głupia (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).</i></p>

Tabela 7-12. Problemy z zatrudnianiem mężczyzn

KOBIETY O MĘŻCZYZNACH	MĘŻCZYŹNI O MĘŻCZYZNACH
<p>Mężczyźni nie chcą na ogół pracować w sfeminizowanych działach. Trudno jest znaleźć mężczyzn do działów <i>strictly</i> kobiecych. Jeśli już zdecydują się podjąć pracę w takim zespole, szybko starają się awansować.</p>	-
<p>Mężczyznom jeszcze trudniej podlegać kobiecie szefowi.</p>	-

Mężczyźni nie widzą żadnych ograniczeń, jeżeli chodzi o ich zatrudnianie w przedsiębiorstwach.

Pracodawcy, pracownicy działów HR – żaden z pracodawców spontanicznie nie widzi barier w zatrudnianiu kobiet w swoich przedsiębiorstwach. Dopytani, wskazywali na następujące bariery:

Tabela 7-13. Problemy związane z zatrudnianiem kobiet i mężczyzn – pracodawcy

PRACODAWCY O KOBIECIACH	PRACODAWCY O MĘŻCZYZNACH
<p>Najczęściej pojawiającym się problemem wskazywanym przez pracodawców była ograniczona liczba kobiet z wykształceniem inżynierskim, technicznym. Pracodawcy deklarowali, że chętnie zatrudniliby kobiety do działów typowo męskich, jak IT, konstrukcyjne, lecz rzadko zgłaszają się do nich takie osoby. Podobny problem obserwują poszukujący kadry zarządzającej, twierdzą, że mało jest w Polsce kobiet-menedżerów, które spełniają ich konkretne wymagania.</p>	<p>Niechęć mężczyzn do zajmowania się pracami monotonnymi, wymagającymi drobiazgowości i dobrego zorganizowania pracy. Pracodawcy wskazują, że na stanowiska kojarzone jako praca wykonywana przez kobiety: administracyjne, księgowo, rzadko aplikują mężczyźni.</p>
<p>Często nie wprost, ale pojawia się problem macierzyństwa kobiety i związanej z tym absencji w pracy, większej ilości zwolnień, zatem mniejsza dyspozycyjnością.</p>	
<p>Kobiety ze względu na łagodniejszy charakter mniej chętnie zatrudniane są na stanowiska przełożonych, zwłaszcza w działach typowo męskich, jak np. produkcja. Pracodawcy obawiają się, że nie będą wzbudzały wystarczającego respektu pracowników.</p>	
<p>Kobiety są mniej chętnie widziane na stanowiska menedżerów odpowiadających za kontakty ze wschodnimi klientami, wynika to ze względów kulturowych i innego postrzegania kobiet i mężczyzn we wschodniej Europie.</p>	

Tabela 7-14. Problemy związane z zatrudnianiem kobiet i mężczyzn – pracodawcy – cytaty

PROBLEMY Z ZATRUDNIANIEM KOBIECI – CYTATY
<p><i>Ja tutaj widzę już tylko tyle, że jednak kobiety korzystają więcej z wolnego. Nie są aż tak bardzo dyspozycyjne jak mężczyźni, to jest faktem (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).</i></p>
<p><i>[Pracownicy] bardziej otwarci na mężczyznę-szefa niż na kobietę (WT, branża elektroniczna, produkcja obwodów drukowanych, kadra zarządzająca).</i></p>
<p><i>Tu jest taka zależność, że jeżeli podwładnym jest mężczyzna, to będzie bardziej otwarty w stosunku do mężczyzny, a dla kobiety mniej lub odwrotnie (WT, branża elektroniczna, produkcja obwodów drukowanych, kadra zarządzająca).</i></p>

7.1.4. POSTRZEGANIE KOBIECI I MĘŻCZYŹNI JAKO PRZEŁOŻONYCH

Kobiety – kobiety najczęściej przyznawały, że nawet jeśli nie przez nie same, to **mężczyźni są lepiej widziani przez pracowników w roli przełożonych niż kobiety.**

Mężczyźni – podkreślali, że kobiety dobrze radzą sobie w roli przełożonych, pod warunkiem że mają zespół określonych cech przypisywanych mężczyznom takich jak: stanowczość, konsekwencja itd. Mężczyźni czasami narzekali w swoich wypowiedziach na kobiety – przełożone, które ich zdaniem mają kłopoty z podejmowaniem szybkich i wymagających dużej odpowiedzialności decyzji, a także ze względu na nadmierne analizowanie sytuacji.

Tabela 7-15. Kobiety jako przełożone

KOBIECI O KOBIECIACH	MĘŻCZYŹNI O KOBIECIACH
<p>Problemem jest, iż znaczna część mężczyzn nie chce im podlegać jako przełożonym: umniejsza to ich wartości, nie radzą sobie z tym ambicjonalnie. Najsilniej widoczne jest to w branżach zmaskulinizowanych, prawdopodobnie jest to jeden z elementów, dla których kobietom trudniej konkurować z mężczyznami i awansować w tych branżach.</p>	<p>Tylko nieliczni mężczyźni przyznają, że posiadanie szefa – kobiety jest dla nich lub ich kolegów trudne, nie do zaakceptowania itp. Zauważają natomiast, że kobiety same wolą mieć szefów przełożonych – mężczyzn, gdyż gdy podlegają kobiecie, zazdroszczą jej pozycji.</p>
<p>Kobiety rzadziej awansują niż mężczyźni, kobiet jest mniej na stanowiskach kierowniczych (klimat kulturowy mniej sprzyja awansowi kobiet, są mniej dyspozycyjne, gdy staną się matkami, ze względu na tradycyjnie pełnione role, mają inną hierarchię wartości, nastawiają się bardziej na rozwój zawodowy (rozumiany jako podnoszenie kwalifikacji, a nie robienie kariery) i rodzinę, są mniej pewne siebie).</p>	<p>Mężczyźni zgadzają się z tym, że kobiety rzadziej awansują, ale przyczyn tego nie upatrują w czynnikach związanych ze środowiskiem pracy, ale w cechach osobowościowych kobiet, a także predyspozycjach, jakie posiadają. Niektórzy, zauważając istnienie „szklanego sufitu”, zastanawiają się nawet, na ile jest to efekt braku dalszych dążeń kobiet do podejmowania walki o awans.</p>
<p>Kobiety mają wśród części pracowników mniejszy autorytet jako przełożone, a właściwie są przez nich mniej poważane, co wynika ze względów kulturowych i cech osobowościowych nabywanych w procesie socjalizacji. Autorytet ten jest również mniejszy, gdyż kulturowo kompetencje i osiągnięcia kobiet są pomniejszane. Najsilniej opinie takie pojawiały się wśród pracownic branż zmaskulinizowanych.</p>	<p>Mężczyźni nie potwierdzają tego, że kobiety pełniące już funkcje kierownicze posiadają mniejszy autorytet niż mężczyźni na analogicznych stanowiskach. Potwierdzają natomiast, że kobietom zdecydowanie trudno kierować jest mężczyznami pracującymi fizycznie, których charakteryzuje niski poziom kultury i wykształcenia, a także często dość tradycyjne poglądy i system wartości.</p>

KOBIETY O KOBIECIACH	MĘSCZYŹNI O KOBIECIACH
-	Mężczyźni czasami narzekali w swoich wypowiedziach na kobiety – przełożone, które ich zdaniem mają kłopoty z podejmowaniem szybkich i wymagających dużej odpowiedzialności decyzji
-	Mężczyźni uważają, że kobiety nadmiernie zagłębiają się w zupełnie nieważne szczegóły, radzą się innych przed podjęciem decyzji, co utrudnia im podjęcie szybkich decyzji i rodzi ryzyko bycia zewnątrzsektorowym.
-	Kobietom-przełożonym trudniej utrzymać dystans między nimi a podwładnymi, zwłaszcza jeżeli są to kobiety.

Tabela 7-16. Kobiety jako przełożone – cytaty

KOBIETY JAKO PRZEŁOŻONE – CYTATY
<i>Są bardzo wymagające, surowe, krytyczne może, dlatego że chcą dorównać mężczyznom. A tak to styl zarządzania się nie różni chyba (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).</i>
<i>Wydaje mi się, że dobrze sobie radzą. Może są zbyt dociekliwie, trochę marudzą w związku z tym, ale z drugiej strony mogą więcej energii poświęcić osobie, jeśli chodzi o jego sprawy zawodowe, można z nimi porozmawiać o swoim rozwoju. W dziale produkcji nie wyobrażam sobie takiej rozmowy – „radz sobie sama” i koniec. Starają się być bardziej kulturalne, delikatne w rozmowach tak ze swoimi pracownikami, jak i z równymi sobie. Panowie może niekoniecznie są tak subtelni (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kobieta).</i>
<i>Bycie podwładnym kobiety dla mężczyzny jest czymś w środowisku takim jak tutaj – jest zniechęcająca. (WT, branża lotnicza, kobieta)</i>
<i>Ja myślę, że styl zarządzania kobiet jest taki bardziej oparty na relacjach, na dużej odpowiedzialności, na pracy zespołowej (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).</i>
<i>Wydaje mi się, że dobrze kobiety sobie radzą, jeśli są dobrymi fachowcami, posiadają wiedzę i doświadczenie. (...) Kobieta bardziej się przejmuje, jej zależy na tym, żeby wszystko dobrze funkcjonowało, żeby się wykazać przed kierownikiem czy prezesem, czy kimś na górze, a mężczyzna, ponieważ większość mężczyzn jest kierownikami, chyba mniej do tego wagi przykładają. Kobieta jednak próbuje wykazać się na tym stanowisku. Może bardziej intensywnie, więcej wysiłku, wiedzy i umiejętności stara się być bardziej i wszechstronna i sprawy prowadzić dokładniej (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).</i>

Tak, mężczyźni są bardziej impulsywni i despotyczni, a moja szefowa bardziej wymagająca. Kobiety dobrze radzą sobie jako przełożone. Wydaje mi się, że nawet lepiej niż mężczyźni, chociażby z tego względu, że jak patrzę na stanowiska kierownicze, to dłużej u nas piastują kobiety niż mężczyźni (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Kierują się bardziej emocjami, są wrażliwe konflikty mogą rozwiązywać bardziej polubownie (ŚT, automatyka przemysłowa, kobieta).

Zarządzają bardziej emocjonalnie. To takie odczucie, jeśli porównuję ich z mężczyznami. (...) Kobieta widzi szczegół, mężczyzna widzi ogół. To jest największa różnica w zarządzaniu ludźmi. Widzi ogół, czyli perspektywicznie, natomiast u kobiet nastawione jest na teraźniejszą sytuację (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

KOBIETY JAKO PRZEŁOŻONE – CYTATY

Kobiety są po prostu bardziej skomplikowane, jeśli chodzi o... w ogóle... na każdym szczeblu... z facetami lepiej się pracuje. (...) Pewne rzeczy zrzucają na pracowników. Nie spotkałam się z taką psychologią u mężczyzn... Albo to zostanie mi tak przedstawione, że nie czuję, że to jest psychologia (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

Tabela 7-17. Mężczyźni jako przełożeni

KOBIETY O MĘŻCZYZNACH	MĘŻCZYŹNI O MĘŻCZYZNACH
Część kobiet twierdzi, że przełożeni mężczyźni są bardziej wyrozumiali , gdy zdarzą się w pracy niedociągnięcia (być może wynika to z większego dystansu do wykonywanej pracy).	Mężczyźni potrafią podejmować szybko ważne decyzje . Często robią to bez nadmiernego analizowania szczegółów, za to w sposób zgodny z wizją i nie boją się samodzielnie podejmować decyzji i brać za nie odpowiedzialności. Łatwiej decydują się na ryzyko.
Mężczyźni, którzy sami przykładają mniejszą uwagę do rozwoju zawodowego i osobistego, są mniej otwarci na szkolenie i dofinansowanie ich swoim podwładnym .	Mężczyźni w sposób bezpośredni rozwiązują konflikty w swoich zespołach i wśród swoich podwładnych .
Z kolei mężczyźni są zdaniem kobiet słabsi w zapobieganiu sytuacjom kryzysowym .	Mężczyźni bardziej skupiają się na strategii w swoich działaniach , jako kierownicy w swoich planach są dalekosiężni.
Atmosfera w zespołach kierowanych przez mężczyzn jest zdaniem badanych mniej przyjazna , gdyż jest oparta na dominacji, współzawodnictwie, styl zarządzania jest bardziej autokratyczny i dyrektywny. Mężczyźni opierają swój autorytet na strachu.	
Mężczyźni przełożeni wymagają większej dyspozycyjności od podwładnych .	–
–	Bardziej niż kobiety konkretni, stanowczy, bezpośredni, łatwiej konkretyzują problemy , bardziej skutecznie je egzekwują w sposób prosty i bezpośredni.

Tabela 7-18. Mężczyźni jako przełożeni – cytaty

MĘŻCZYŹNI JAKO PRZEŁOŻENI – CYTATY
<i>Jeżeli chodzi o zarządzanie, to zdecydowanie kobiety są podatne na emocje i działają pod wpływem chwili. Panowie więcej analizują, kalkulują, z jakąkolwiek decyzją potrafią się nawet wstrzymać do momentu, kiedy będą pewni, że rzeczywiście tak być powinno. Kobiety najpierw coś powiedzą, a dopiero później pomyślą (ŚT, produkcja maszyn, mężczyzna).</i>
<i>Przez podwładnych lepiej odbierany jest szef mężczyzna. Bo mężczyźni często z ambicio-nalnego punktu niekoniecznie dobrze odbierają kobiety, które są wyżej na stanowisku, a mają to samo wykształcenie i są w tym samym wieku, a z kolei kobiety ... bardzo często słyszę opinie, że kobiety wolą szefów-mężczyzn, żeby nie przesadzać z nadmiarem estrogenu... Dosyć po-wszechnie są to opinie. Zdecydowanie stereotypowe i myślę, że to tak funkcjonuje (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).</i>
<i>Patrząc po naszych panach, myślę, że są oni bardziej obcesowi niż kobiety. Z drugiej strony docie-rając do mnie informacje takie negatywne opinie dotyczące kobiet, że są upierdliwe, u mężczyzn tego nie ma, jest większe zrozumienie dla sytuacji: „bo przyjdę później”, „bo przelew przyszedł taki i trzeba to wyjaśnić” (WT, branża elektroniczna/produkcja obwodów drukowanych, kobieta).</i>
<i>Styl zarządzania mężczyzn jest bardziej autokratyczny, taki twardy, dyrektywny, zadaniowy, takie są moje doświadczenia. [Podwładni] Do mężczyzn czują większy respekt i bardziej się boją, natomiast myślę, że kobiety nie generują strachu tak dużego wśród podwładnych (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).</i>
<i>Mężczyźni generalnie wolą i większy respekt czują do szefa mężczyzny. Jednak kobietę trak-tują jako koleżankę albo taką... No kobietę. Do mężczyzn mają większy respekt i szacunek. Z kobietą będą się bardziej starali negocjować czy coś ugrać na swoją korzyść, a z mężczyzną będą wiedzieli, że nie można (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).</i>
<i>Myślę, że kobiecie podwładnej z jednej strony by było łatwiej dogadać się z mężczyzną, ale za to drugiej kobiecie byłoby łatwiej ją zrozumieć. Gros dziwnych rzeczy wynika z męskie-go kompleksu władzy, bo mężczyźni mają świra na punkcie władzy. To jest wielka rywalizacja (ŚT, automatyka przemysłowa, kobieta).</i>
<i>Mężczyźni zarządzanie bardziej sprecyzowane, ale właśnie wynikowe, czyli liczy się wynik pracy niż sam pracownik (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).</i>
<i>Faceci są prostolinijni, jak coś im się nie odpowiada, to mówią to od razu i można od razu skorygować jakies tam błędy i... natomiast kobieta nie zawsze mówi wprost... Nie jest do dobre (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).</i>
<i>Zdecydowanie lepiej chyba traktuje się mężczyznę. Wydaje mi się, że bardziej patrzą jej na ręce, niż mężczyznom. Nie wiem, mężczyźni chyba się więcej wybaczy niż kobiecie... (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).</i>
<i>Ja spotkałam wielu fajnych szefów zarówno kobiet, jak i mężczyzn, ale jakoś mi się wydaje, że lepiej się współpracuje z płcią przeciwną, ale nie wiem, wydaje mi się, że jak jestem kobietą to jak moim szefem jest mężczyzna, to jest jakoś łatwiej o kontakt. (...) Zawsze się wydaje, że mężczyzna szef to jest takie coś normalnego (NT, wyposażenie wnętrza, kobieta).</i>

Pracodawcy, pracownicy działów personalnych deklarują, że nie widzą różnicy w pracy, wykonywaniu obowiązków przełożonych kobiet i mężczyzn. Na podstawie doświadczeń własnych deklarowali, że kobiety sprawdzają się równie dobrze na stanowiskach menedżerskich jak mężczyźni. Warto zauważyć jednak, że powszechne jest, iż dla pracodawców opowiadających o swoich pracownikach to mężczyźni stanowią punkt odniesienia, a nie kobiety.

Tabela 7-19. Mężczyźni i kobiety jako przełożeni w opinii pracodawców

KOBIETY – PRZEŁOŻONE	MĘŻCZYŹNI – PRZEŁOŻENI
Dłużej podejmują decyzje, dłużej analizują sytuację, decyzje są bardziej przemyślane , zachowawcze, mniej ryzykowne.	Szybciej podejmują decyzje, często też bardziej intuicyjnie. Przy podejmowaniu decyzji myślą bardziej długofalowo, biorą pod uwagę dłuższy horyzont czasowy.
Bardziej skoncentrowane na pracownikach , dobrych relacjach niż na zadaniach.	Bardziej zwracają uwagę na zadania niż na dobre relacje ze współpracownikami, do celu dążąc czasem wszelkimi środkami.
Łączą je bliższe relacje z podwładnymi , angażują się emocjonalnie.	Oceniają fakty, wykonane zadania.
Obdarzane są większym zaufaniem przez pracowników (ze względu na bliższe relacje, jakie łączą ją z podwładnymi).	Mniej angażują się w relacje z pracownikami, mniej angażują się emocjonalnie, są mniej otwarci.
W sytuacji konfliktu próbują znaleźć kompromisowe rozwiązanie.	Mężczyźni traktują konflikt jako sprawdzian siebie, swojej władzy, rozwiązaniem nie jest kompromis, ale wygrana którejś ze stron.
Bardziej wyrozumiałe dla pracowników, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, wynikających z życia prywatnego. Wybierają rozwiązania najmniej bolesne dla członków zespołu.	Mniej wsłuchują się w potrzeby pracowników, mają mniej skrupułów.
Łagodniej podchodzą do pracowników, zwłaszcza w działach produkcji.	W bardziej ostry, wybuchowy sposób egzekwują wykonanie obowiązków, np. w dziale produkcji.
Bardziej sumienne, lepiej kontrolują pracę podległego działu.	
Jako przełożone traktowane są z mniejszym szacunkiem, mniej poważnie przez mężczyzn podwładnych, zwłaszcza tych gorzej wykształconych, np. pracowników produkcji.	Mężczyzna przełożony wzbudza większy respekt pracowników z działów produkcji.
Niekiedy przywiązują się zbyt do szczegółów, drobiazgów, wyolbrzymiają pewne rzeczy, mają skłonność do „owijania w bawełnę”.	Bardziej niż kobiety konkretni, stanowczy, bezpośredni, łatwiej konkretyzują problemy, bardziej skutecznie je egzekwują w sposób prosty i bezpośredni.

Niektórzy twierdzą, że podwładni mężczyźni są bardziej otwarcie nastawieni na przełożonego mężczyznę.

KOBIETY JAKO PRZEŁOŻONE – PRACODAWCY – CYTATY

Kobietom jest łatwiej porozumieć się z pracownikiem, jeśli chodzi o jego sprawy pozazawodowe, jeśli one wpływają na pracę (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Kobiety zwracają uwagę na zadania i na ludzi, a mężczyźni na zadania (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Wyzaczyłem na okres swojego urlopu zastępcę, kobietę, a później wysłuchałem „a to ten przyszedł do mnie z tym, żebym mu zamieniła, a wszyscy do mnie, do pana nikt nie przychodzi”. Że kobieta, to zrozumie (NT, usługi medyczne, kadra zarządzająca).

Kiedyś wydawało mi się, że tak, że kobiety są bardziej ugodowe, dążące do łagodzenia konfliktów, źle czujące się w sytuacjach konfliktowych, ale teraz spotkałam tyle kobiet menedżerów i często gęsto są to panie twardsze niż mężczyźni, są bardziej stanowcze, bardziej władcze niż panowie. Nie wiem dlaczego, ale dogadanie się kobiety z przełożonym mężczyzną będzie łatwiejsze niż z przełożoną kobietą. To dochodzi jakiś element rywalizacji (firma doradztwa personalnego).

Kobieta menedżer prędzej da szansę naprawić jakoś sytuację czy jakiś błąd niż mężczyzna. Z drugiej strony uważam, że kobiety mają częściej problem z podejmowaniem decyzji, jeżeli chodzi o takie kompetencje menedżerskie. To znaczy, że jeżeli jest konieczność (to może być plus) podejmowania szybkiej decyzji, samodzielnej decyzji, to częściej mężczyźni ją podejmą, kobieta będzie bardziej konsultować taką decyzję, co też z punktu widzenia zarządzania może mieć swoje plusy (firma doradztwa personalnego).

MĘŻCZYŹNI JAKO PRZEŁOŻENI – PRACODAWCY – CYTATY

Mężczyźni jednak bardziej na zadania, a kobiety jednak skupiają się na tym czynniku ludzkim. Konflikty to kobiety kompromis, a mężczyźni wygrana-przegrana (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Szybciej podejmują decyzje. Nie wiem, czy to jest lepsze. Być może wszystko trzeba przemysleć. W dynamicznie rozwijającej się firmie ta umiejętność decydowania jest bardzo istotna. To jest oczywiście trywialne, co powiem, ale ten brak decyzji jest gorszy niż zła decyzja (ST, branża kosmetyczna, kadra zarządzająca).

Myszę, że menedżerowie mężczyźni myślą bardziej długofalowo, powiedzmy dwa razy dłuższy jest horyzont czasowy, ale z tego nie wynikają gorsze decyzje, tylko jest po prostu dłuższa analiza. To jest bardziej na zasadzie mojej intuicji niż przemyśleń (WT, branża komputerowa, kadra zarządzająca).

Bardziej otwarci na mężczyznę-szefa niż na kobietę. (...) Tu jest taka zależność, że jeżeli podwładnym jest mężczyzna, to będzie bardziej otwarty w stosunku do mężczyzny, a dla kobiety mniej lub odwrotnie (WT, branża elektroniczna/ produkcja obwodów drukowanych, kadra zarządzająca).

Mężczyźni są bardziej bezwzględni, nie zawsze patrzą na ryzyko, które wiąże się z rozwiązaniem danego tematu, kobiety chyba bardziej myślą nad tym, co robią (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

7.2. PODSUMOWANIE

Analiza wyników badania pokazuje, że postrzeganie roli kobiet w pracy znacząco różni się od tej przypisywanej mężczyznom. Nie zauważono różnic w tym zakresie, jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa wysokich technologii i inne.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni, a także pracodawcy i pracownicy działów HR podkreślają różnice między pracownikami różnych płci w stylu pracy, sposobie pełnienia funkcji przełożonego, a także korzyściach, jakie płyną dla przedsiębiorców z zatrudniania kobiet i mężczyzn.

Wszystkie grupy respondentów zgodne są co do tego, że kobiety i mężczyźni różnią się w stylach działania, sposobie układania sobie relacji ze współpracownikami, a także pewnych naturalnych umiejętnościach. Nie wynika jednak z tego, że różnią się w zakresie kompetencji i kwalifikacji do obejmowania określonych stanowisk. Jak podkreślają nawet sami mężczyźni, style radzenia sobie w różnych sytuacjach nie przekładają się na jakość wykonywanej pracy przez kobiety. Wszyscy przyznają jednak, zgodnie z pracodawcami i pracownikami działów HR, że kobiety rzadziej awansują i są obarczone większą ilością obowiązków. Przyczyn tej sytuacji mężczyźni i pracodawcy upatrują w czynnikach ich zdaniem obiektywnych, wynikających z predyspozycji kobiet. Kobiety z drugiej strony skarżą się na utrudnienia, z którymi spotykają się na co dzień w pracy. Analiza wypowiedzi respondentów potwierdza, że różne warunki pracy oferowane przez pracodawców pracownikom wynikają także ze stereotypowego postrzegania roli, jaką pełnić w przedsiębiorstwach mogą kobiety. Co ciekawe, również kobiety tym stereotypom ulegają.

Stereotypy funkcjonujące zarówno w świadomości pracodawców, pracowników – mężczyzn, jak i pracowników – kobiet:

- Przekonanie, że kobiety są mniej kompetentne od mężczyzn – silniej sądzi się tak w branżach zmaskulinizowanych. Wynikać może to z dwóch kwestii: pomniejszania umiejętności kobiet oraz tego, że na uczelniach technicznych, w zawodach zmaskulinizowanych jest ich mało, w związku z tym łatwo wyciągnąć wniosek, że się do tego nie nadają. Fakt, że kobieta musiała zdać te same egzaminy na tych samych uczelniach, co mężczyzna, nie budzi refleksji;
- Przekonanie, że kobiety mniej nadają się do sprawowania funkcji kierowniczych, wynika zapewne z tego, że kulturowo władza i dominacja przypisana jest roli męskiej w społeczeństwie. Nakładać się na to mogą kwestie związane z socjalizacją, gdzie od kobiety oczekuje się eksponowania cech miękkich, a także niepewność kobiet wchodzących na teren dotychczasowo zarezerwowany dla mężczyzn;
- Przekonanie, że mężczyźni bardziej nadają się do piastowania funkcji kierowniczych.

8. KOBIETA A MACIERZYŃSTWO

Pracodawcy, pracownicy działów HR – Zdaniem pracodawców, zmiany na rynku pracy specjalistów (coraz większy popyt na pracowników wąsko wyspecjalizowanych, coraz większa konkurencja między firmami o zdobycie takiego pracownika) spowodowały, że sytuacja kobiet na rynku pracy zmienia się na ich korzyść. Potwierdzają to zarówno wywiady z pracodawcami, którzy deklarują, iż płeć kandydata (ani związane z nią konsekwencje takie jak ewentualne macierzyństwo) nie wpływa na wybór osoby w procesie rekrutacji do firmy, jak i z pracownikami firm doradztwa personalnego, którzy wskazują, że macierzyństwo kobiet, które jest raczej dla pracodawcy utrudnieniem w normalnym funkcjonowaniu firmy, w obecnych czasach paradoksalnie staje się atutem kobiety. Kobieta, ze względu na swoje potencjalne lub obecne macierzyństwo, ma opinię pracownika mniej skłonnego do zmian, mniej skoncentrowanego na szybkim robieniu kariery. Jest pracownikiem bardziej stabilnym, jeśli chodzi o zmianę miejsca pracy. Ten element wydaje się bardziej istotny dla pracodawców z firm wysokich technologii, w większym zakresie zatrudniających doświadczonych, wykwalifikowanych specjalistów, których trudno jest zastąpić.

Jednak wywiady z pracownikami firm personalnych dowodzą, że pomimo lepszej sytuacji osób wykształconych i specjalistów na rynku pracy nadal zatrudnienie młodych kobiet wywołuje w pracodawcach obawy. Pracodawcy boją się, że wkrótce urodzą dziecko lub będą często na zwolnieniach wynikających z opieki nad chorymi dziećmi, a oni będą sami musieli radzić sobie z absencją pracownika. Macierzyństwo kobiet łatwiej przyjmowane jest przez pracodawców z branż sfeminizowanych oraz firm o korporacyjnym charakterze.

Kobieta no w pewnym momencie zakłada rodzinę i jest tą osobą, którą... której przez jakiś czas też nie ma w pracy zawodowej. Wielu pracodawców ceni sobie takie pracownice, które wracają do firmy i dalej są oddanymi pracownikami. Ale to wynika też, myślę, ta różnica z tego, o czym ja wcześniej mówiłam. Od ich priorytetów, które mają kobiety i mężczyźni (firma doradztwa personalnego).

Kobiety – niestety macierzyństwo, a szczególnie stosunek do niego pracodawców, nadal stanowi utrudnienie w przebiegu kariery kobiet. Są branże sfeminizowane, gdzie nie traktuje się ciąży i opieki nad małymi dziećmi jako dużego problemu, a raczej czasową reorganizację pracy, z którą dział/zakład może sobie poradzić. Jednak w branżach mocno zmaskulinizowanych oraz koedukacyjnych nadal ciąża kobiety i opieka nad dzieckiem stanowią dla pracodawcy problem. Kobiety w ciąży i kobiety matki są na zdecydowanie słabszej pozycji (patrz: dodatkowe informacje na ten temat w podrozdziale 7.1.3. Elementy utrudniające przebieg własnej kariery zawodowej).

Ja nie mam jeszcze dziecka, właśnie chyba dlatego, że boję się o stanowisko. Zupełnie nie znam reakcji szefa, jest bardzo zmienny. Nie wyobrażam sobie tu kobiety w ciąży (ŚT, automatyka przemysłowa, kobieta).

Mężczyźni – biorący udział w badaniu, wskazują macierzyństwo jako jeden z głównych powodów, dla których kobietom trudniej jest zdobywać wysoką pozycję zawodową, awansować, rozwijać się, poświęcać się pracy. Uważają jednak, że nie zaobserwowali w swoich firmach ta-

kich sytuacji, które świadczyć mogłyby o jakichś utrudnieniach ze strony pracodawcy w stosunku do kobiet w ciąży, czy też posiadających dzieci. Kłopoty w realizowaniu się zawodowym kobiet w związku z macierzyństwem uznają za przykrą, acz oczywistą sytuację.

8.1. KOBIEТА W CIĄŻY, KOBIEТА PO URLOPIE MACIERZYŃSKIM

Kobiety – kobiety mają świadomość, że prawie żadna kobieta w ciąży nie szukałaby pracy. Źle oceniane jest, także przez innych współpracowników, jeśli kobieta zajdzie w ciążę zbyt wcześnie od momentu zatrudnienia. Kobiety koło 30. roku życia, nieposiadające dzieci stanowią dla pracodawców grupę podwyższonego ryzyka (tych, co zaraz mogą mieć dzieci). Niestety nadal pojawiają się pytania w procesie rekrutacji młodych kobiet o plany macierzyńskie.

Zwłaszcza przed moim zamążpójściem, nawet mi sugerują, że pewnie za rok będę już na urlopie wychowawczym czy macierzyńskim. Na razie jako żart z ich strony, no, ale zobaczymy, bo... niepokoi mnie to troszkę, bo zaczynają mi już mówić, że 4 miesiące, czyli tyle, ile się należy, i nic więcej i mam wracać do pracy (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Respondentki, z którymi przeprowadzono wywiady, deklarują, że zarówno one, jak i ich koleżanki z pracy starają się pracować w ciąży do samego rozwiązania. Chcą, by ich macierzyństwo w jak najmniejszym stopniu odbiło się na pracy i żeby pociągało za sobą jak najmniejsze konsekwencje w życiu zawodowym.

Ponieważ ciąża i posiadanie małych dzieci jest otwarcie komunikowanym problemem przez pracodawców, **kobiety szybko starają się wrócić do pracy** już po 4-6 miesiącach (szybciej wracają kobiety na stanowiskach kierowniczych, gdyż takie są oczekiwania), najdalej po roku. Robią to również dla siebie. Chcą bowiem posiadać i pracę, i rodzinę.

Powszechne jest 'magazynewanie' przez kobiety urlopów wypoczynkowych i wybieranie ich zaraz po urlopie macierzyńskim. Dzięki temu zyskują dodatkowy miesiąc lub dwa, zarazem nie tracąc dochodu.

Na czas nieobecności kobiet będących na urlopiach macierzyńskich firmy radzą sobie z tą sprawą trojako:

- **Zatrudniają na ich miejsce nowych pracowników, którzy na czas ich nieobecności mają je zastępować;**
- **Inni pracownicy zatrudnieni na tych samych stanowiskach biorą na siebie częściowo obowiązki nieobecnej koleżanki** – jest to bardzo popularne w branżach sfeminizowanych, postrzegane jest jako rodzaj handlu wymiennego 'najpierw ja wezmę Twoje obowiązki, potem Ty moje', swego rodzaju solidarność kobieca;
- **Zatrudniają na ich miejsce nowych pracowników, którzy docelowo mają je zastąpić, nawet jeśli kobieta nieobecna jest krótko, czyli przepisowe 4 miesiące** – najmniej popularne rozwiązanie, wydaje się częściej stosowane w zmaskulinizowanych branżach.

Mężczyźni – mężczyznom trudno jest wskazać jakieś nieprawidłowości, czy też utrudnienia, które mogłyby spotkać kobiety w ciąży w ich przedsiębiorstwie. Mężczyźni z branż, w których zatrudnionych jest dużo kobiet, a co za tym idzie, często spotykają się z przypadkami kobiet w ciąży, uważają, że proces ten przebiega naturalnie, a ich pracodawcy bez problemu radzą sobie z tą sytuacją, mając już wypracowane standardy postępowania. Jeżeli chodzi o standardy jednak, mężczyźni nie potrafią wymienić nic ponad to, co oferuje kobietom kodeks pracy.

Mężczyźni z branż zmaskulinizowanych często zupełnie nie mają pojęcia na temat sytuacji kobiet w ciąży w pracy, gdyż bezpośrednio nie mieli z tym do czynienia.

Pracodawcy, pracownicy działów HR – na poziomie deklaratywnym, zajście w ciążę przez kobiety zatrudnione w ich firmach nie jest źle postrzegane. Deklarują, że ciąża pracownicy nie jest tak wielkim utrudnieniem dla funkcjonowania firmy, jak powszechnie się sądzi, przedsiębiorstwa starają się radzić sobie z czasową absencją kobiety, zatrudniając innego pracownika na zastępstwo lub rozdzielając jej obowiązki na innych pracowników.

Kobiety zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych, menedżerskich czy naukowo-technicznych, zarówno w firmach wysokich technologii, jak i pozostałych, stosunkowo szybko wracają do pracy po urodzeniu dziecka. Przerwa w pracy nie trwa więcej niż 4-5 miesięcy, gdyż, jak zauważają pracownicy firm doradztwa personalnego, wykształcone kobiety są świadome, że długi okres pozostawania poza środowiskiem pracy pozbawia je kontaktu ze zmieniającą się wiedzą i technologią.

Wiele kobiet, które urodziły dzieci, wróciło na swoje stanowiska, pracują, udzielamy urlopów macierzyńskich, wychowawczych, znaczy macierzyńskie są z góry, wychowawczych, nie widzimy tu problemu, nie ma żadnych konsekwencji, które ponoszą kobiety z tego tytułu (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Sądzę, że nie byłoby problemu ze znalezieniem znowu pracy, nawet po urlopie wychowawczym, który nie wiem, ile by musiał trwać. Ale każda inteligentna kobieta wie o tym, że siedzenie w domu uwstecznia. Przychodząc do pracy, pracując z ludźmi, cały czas się rozwijamy, zarabiamy pieniądze (firma doradztwa personalnego).

Nie ma przypadków, żeby ktoś na wyższym szczeblu, czy też w grupie administracji korzystał z urlopu wychowawczego, a bardzo dużo jest takich przypadków na stanowiskach funkcyjnych (WT, branża elektroniczna, kadra zarządzająca).

Przy takim rynku pracy pracodawcy po prostu wiedzą, że im się opłaca być w porządku wobec kobiet i po prostu już nie ma tak, że kogoś się nie zatrudni po powrocie z urlopu macierzyńskiego, bo będzie trudno w ogóle znaleźć taką osobę i jednak po prostu opłaca się być przyzwoitym i poczekać (firma doradztwa personalnego).

8.2. KOBIETA MATKA

Kobiety – Kobiety, które mają dzieci, powszechnie twierdzą, że połączenie pracy z opieką nad dziećmi i prowadzeniem domu, które tradycyjnie wpisane są w rolę kobiety w naszym społeczeństwie, nie jest łatwym wyzwaniem. Ponieważ kobiety bardzo chcą temu poddać, wykształcają w sobie niezbędne cechy, by to osiągnąć.

- **Kobiety dobrze oceniają pracownice, które mają dzieci.** Najczęściej wspominają o cesze **lepszego organizacji pracy** niż u mężczyzn i **większym skupieniu się na pracy w czasie godzin pracy.** Wynika to z tego, że kobiety chcą pogodzić życie rodzinne z zawodowym, w godzinach pracy starają się ten dany czas jak najlepiej wykorzystać, aby nie musieć tej pracy wykonywać po godzinach.
- Kobiety przyznają, że przez okres ciąży oraz przez przynajmniej 2-3 lat życia małego dziecka **kobiety wyhamowują swoją karierę zawodową** (nie są skłonne już do takich poświęceń dla pracy w tym czasie jak wcześniej, takie jak praca po godzinach, dalsze wyjazdy, czy to służbowe, czy szkoleniowe). Natomiast po tym okresie ochronnym znaczna ich część ponownie zaczyna realizować się w pracy.

Zwykle kobiety z brzuchami cały czas pracują, o ile mogą, to pracują. Ale jeśli kobieta pójdzie na wychowawczy, zostanie przyjęta, jak koleżanka po półtora roku. Kobiety najczęściej nie idą u nas na wychowawczy ze względu na finanse, nie zawsze męża stać, żeby wszystkich utrzymać. Nie jest to łatwe. To jest dramat każdej kobiety, że chciałaby być jednocześnie w dwóch miejscach. Chciałaby się spełniać zawodowo, bo praca, którą wykonuje – lubi tę pracę. A jednocześnie myśli ciągle – mam opiekunkę, ale nikt matki nie zastąpi. Tylko trzeba być dobrze zorganizowanym (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

To też zależy od samych kobiet, bo jeśli kobieta ma ciśnienie i chce w pracy awansować, poświęcić się karierze, to ma do tego prawo, natomiast wiele kobiet samych rezygnuje, bo wiedzą, że obowiązki domowe i to zaangażowanie w swoją rodzinę jest na tyle duże, że nie pozwala na to (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

One nie zawsze chcą, bo awans wiąże się z większą ilością obowiązków, one wtedy stopują, boją się, że nie poddadzą temu wszystkiemu (NT, wyposażenie wnętrz, kobieta).

Mężczyźni – Mężczyźni wielokrotnie podkreślają w swoich wypowiedziach opinie na temat tego, że kobiety-matki są coraz lepiej traktowane przez pracodawców ze względu na dobrą organizację pracy i dużą wydajność, jaka je charakteryzuje, a także fakt, że są mniej mobilne na rynku pracy i bardziej lojalne wobec pracodawcy. Nie wiadomo jednak, na ile mężczyźni przytaczają swoje własne opinie i obserwacje, a na ile są to kwestie zasłyszane i modne, propagowane także w kampaniach społecznych. Widoczny brak zaangażowania mężczyzn w omawianą problematykę kobiet w kontekście macierzyństwa świadczyć może o powierzchownych poglądach tej grupy respondentów.

Nie ma żadnego problemu z chodzeniem na zwolnienia lekarskie takich kobiet, czy urlopy macierzyńskie. Nasz szef jest bardzo przychylny w takich sprawach. Kobiety, które karmią dzieci w tym pierwszym okresie po urodzeniu, mają 7-godzinny dzień pracy z porą na karmienie, to chyba nawet jakaś ustawa reguluje (WT, branża farmaceutyczna, mężczyzna).

Pracodawcy, pracownicy działów HR – pracodawcy deklarują, że nie stwarzają kobietom, które urodziły dziecko, problemów z powrotem do pracy. Twierdzą, że nie ma dla nich znaczenia, czy kobieta przebywa tylko na urlopie macierzyńskim, czy decyduje się na pozostanie w domu na dłużej – na urlopie wychowawczym. Jednakże, także ich zdaniem, daje się zauważyć tendencja szybkich powrotów do pracy po urodzeniu dziecka. Kobiety wykształcone – specjalistki, kierowniczk, zwłaszcza pracujące w firmach wysokich technologii, skracają okres przebywania w domu z dzieckiem do kilku miesięcy urlopu macierzyńskiego, by nie pozostawać zbyt długo poza firmą.

Pracodawcy twierdzą, że ułatwiają kobietom-matkom powrót do pracy. Na ogół odbywa się to przez zaproponowanie kobiecie pracy w krótszym wymiarze czasu lub bardziej elastycznych godzin pracy. Sporadycznie zdarzają się dodatkowe udogodnienia, takie jak pokoje karmienia dla matek.

Kobiety nawet w tych dużych firmach mają poczucie, że coś tracą, że albo jest szansa, że, znaczy wiadomo, jak się siedzi w domu, to się zyskuje coś albo coś traci. No zawsze, no mężczyźni tych dramatów nie mają, tak zostali skonstruowani. Kobiety zawsze mają ten dylemat i ten dylemat wpisany jest w ich rolę, która jest pogodzeniem macierzyństwa z pracą, zawsze gdzieś wymaga jakichś wyrzeczeń, zawsze jest trudną decyzją gdzie, pracodawca powinien tak naprawdę to ułatwić (firma doradztwa personalnego).

8.2.1. UDOGODNIENIA DLA KOBIET W CIĄŻY I MŁODYCH MATEK

Kobiety – badane kobiety wskazują najczęściej następujące udogodnienia dla kobiet w ciąży i młodych matek wracających na rynek pracy:

- **Brak udogodnień przy równoczesnym braku utrudnień**, co oznacza, że kobiety po urlopie macierzyńskim wracają na swoje stanowiska, chociaż zdarza się, że w innym niż dotychczas dziale/ zespole i pracują dalej, tak jak to miało miejsce przed zajściem w ciążę;
- **Wyrozumiałość przełożonych na czasową mniejszą dyspozycyjność**, np. ograniczenie wyjazdów służbowych, angażowania w sprawy wymagające pozostawania w pracy po godzinach;
- **Bardziej elastyczne godziny pracy dla kobiet wracających z urlopu macierzyńskiego**. Zaliczyć do tego można możliwość rozpoczynania dnia pracy w innych godzinach niż pozostali pracownicy, by łatwiej łączyć pracę z opieką nad dzieckiem, jak również czasowe przechodzenie na część etatu itp. Z tego rozwiązania kobiety chętnie korzystają.

Ostatnio pracownica urodziła trzecie dziecko i coś zaczęło być nie tak. I któregoś dnia powiedziała, że ona nie da rady i odejdzie. Porozmawiałam z nią o tym, żeby się zastanowiła, co jej przeszkadza, i ona doszła do wniosku, że wolałaby pracować na ¾ etatu, bo brakuje jej dwóch godzin dziennie, żeby sobie z tym wszystkim poradzić. No więc ustaliliśmy, że na czas, kiedy to dziecko jest jeszcze małe, będzie pracować na ¾ etatu, a jak sytuacja się zmieni, to wróci na cały etat, bo jest pracownikiem bardzo dobrym, bardzo doświadczonej (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Do rzadkości należą sytuacje, kiedy to kobieta wraca na inne, np. niższe stanowisko, aczkolwiek nie można powiedzieć, że takie sytuacje się w ogóle nie zdarzają.

Często za udogodnienie ze strony firmy, a nie jako obowiązujące prawo dla matek dzieci do 1 roku życia, kobiety traktowały **krótszy czas pracy o godzinę przeznaczoną na karmienie dziecka piersią**. Kobiety najczęściej wychodzą o tę godzinę wcześniej do domu.

Pojedyncze respondentki wskazywały takie udogodnienia, jak:

- Pokój dla matek karmiących;
- Pomoc związana z przedszkolem dla dzieci blisko pracy/w pracy – pomoc wykorzystująca prywatne kontakty przełożonych oraz plany odnośnie zorganizowania opieki nad dziećmi w zakładzie.

Mężczyźni – mężczyźni nie potrafili wymienić żadnych udogodnień oferowanych kobietom i związanych z macierzyństwem, oprócz tych wynikających z kodeksu pracy. Wynika to prawdopodobnie z tego, że temat ten na ogół ich bezpośrednio nie dotyczy i nie interesuje.

Pracodawcy, pracownicy działów HR – pracodawcy nie wprowadzają właściwie dodatkowych udogodnień dla kobiet w ciąży czy młodych matek. Często za ułatwienia stwarzane kobietom uznają to, co gwarantują kobietom przepisy kodeksu pracy, np. powrót po urodzeniu dziecka na to samo stanowisko pracy lub równorzędne jest zagwarantowane przez prawo, jednak wielu pracodawców traktuje to niemal jak przywilej. Do udogodnień, jakie pracodawcy zapewniają kobietom w ciąży i młodym matkom, należą:

- Nieutrudnianie powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim/wychowawczym – zatrudnianie kobiet na dotychczasowych bądź analogicznych stanowiskach;
- Pracodawcy dostosowują się do potrzeb kobiet w ciąży i przeciwwskazań odnośnie wykonywanej pracy poprzez ograniczenie im zadań związanych z wysiłkiem fizycznym lub przy bezpośrednim kontakcie z lekami (w branży farmaceutycznej);
- Bardziej elastyczne godziny pracy, kobiety mają najczęściej możliwość pracowania przez pewien okres czasu po powrocie z urlopu macierzyńskiego na część etatu lub w zmienionych godzinach pracy;
- Pracodawcy deklarują, że kobiety mają pełną dowolność, jeśli chodzi o długość urlopu na wychowania dziecka, nie naciskają na nie, by wracały do pracy bezpośrednio po urlopie macierzyńskim (ale zdecydowana większość pracodawców, zwłaszcza z przedsiębiorstw wysokich technologii, zauważyła, że kobiety w ich firmach wracają na ogół po 4 miesiącach).

Na pewno firma idzie na rękę, jeśli kobieta jest po urlopie macierzyńskim, wiadomo, może sobie wybrać zaległy urlop od razu, żeby przedłużyć ten pobyt z dzieckiem, później to jest oczywiście kodeksowe nakarmienie. Jeżeli kobieta musi wyjść, to wszystko jest zgodnie z prawem, zakaz pracy w nocy, w nadgodzinach, w ciąży czy też do 4 roku życia dziecka (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

My oczywiście, zwłaszcza w tym początkowym etapie, jak wracają po urlopie macierzyńskim, więc wiadomo, że mają prawo do skróconego czasu pracy, my to im umożliwiamy, informujemy o tym. Często pracują przez jakiś czas krócej, od razu zaznaczam, że nie ma to żadnego przełożenia

nia na ich wynagrodzenie i możliwości awansu. To też nie są jakieś tam formalne sprawy, ale jest przychylność dyrekcji firmy, która też należy do tego młodego pokolenia i też z rozwojem rodziny (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Zgodnie z kodeksem pracy, jak jest w ciąży, idzie na urlop, nie ma jakichś dodatkowych plusów, minusów, wszystko jak przewiduje prawo (WT, mechanika precyzyjna, kadra zarządzająca).

8.3. DALSZY PRZEBIEG KARIERY ZAWODOWEJ

Kobiety – najczęściej kobiety po okresie urlopu macierzyńskiego/wychowawczego, zwłaszcza specjalistki, pracownice naukowe-techniczne i kadra zarządzająca, większą wagę przykładają do swojej kariery. Część z nich realizuje swoją ścieżkę awansu bez większego problemu, zwłaszcza jeśli pracują w branżach sfeminizowanych. Część kobiet jednak rezygnuje z dalszej kariery, oczekując od pracy pewnego zatrudnienia i źródła dochodu. Wynika to w dużej mierze z tego, że kobiety często nie są w stanie połączyć opieki nad dziećmi i zajmowania się domem, ze wspinaniem się po szczeblach kariery.

Kobietom, które mają starsze dzieci i mniej obowiązków względem nich, łatwiej awansować, a także być bardziej dyspozycyjnymi pracownikami.

W branżach zmaskulinizowanych kobietom jest dużo trudniej awansować. Wynika to z tego, że mężczyźni są postrzegani jako bardziej dyspozycyjni, gdyż w znacznie mniejszym stopniu angażują się w życie rodzinne. Nakładają się jeszcze na to uprzedzenia związane z płcią, które dotyczą mniejszych predyspozycji kobiet do piastowania stanowisk kierowniczych czy niższych kompetencji itp.

Patrzę na swoją szefową i szczerze mówiąc, chciałabym urodzić dziecko w tej firmie. Dlatego, że mają jakieś tam programy, które tam ułatwiają kobietom wrócić do pracy. Przedłużają urlop macierzyński, mogą wrócić na pół etatu, ćwierć etatu i stopniowo coś robić (WT, branża komputerowa, kobieta).

Koleżanka tak wróciła w zeszłym roku i nie było problemu, druga poszła na roczny wychowawczy, powiedzmy, zmieniła stanowisko, ale a podobne, tylko w innym dziale. Ta druga wróciła niestety na niższe stanowisko, bo była kierownikiem, a wróciła na specjalistę. Dali go mężczyźni... do końca pracowała i... podczas jej nieobecności, 3 czy 4-miesięcznej w tym czasie nastąpiła zmiana. Właśnie z tego powodu też odeszła z pracy, że ją tak potraktowali (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Raczej stagnacja, czyli stabilność. Nic w sumie takiego się nie dzieje wielkiego. Może czasem są skupione bardziej na dziecku i chodzą do pracy, żeby pracować (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Mężczyźni – uważają, że te kobiety, które chcą się realizować po powrocie do pracy, nie napotykają na swojej drodze żadnych barier. Jako dowód dla potwierdzenia swych słów przytaczają przykłady pracownic, które wracają po urodzeniu dziecka do pracy i dalej realizują

się zawodowo. Analiza wypowiedzi mężczyzn świadczy o tym, że w większości zupełnie nie zdają sobie sprawy z tego, jak dużym wyzwaniem dla kobiet jest pogodzenie kariery zawodowej i rodziny.

Pracodawcy, pracownicy działów HR – w warstwie deklaracji pracodawców kobiety posiadające małe dziecko są takimi samymi pracownikami jak pozostali pracownicy, tak samo dobrze i sumiennie wykonują swoje obowiązki. Jednakże przyznają, że w tej sytuacji stoją na słabszej pozycji niż pozostali, jeśli chodzi o awans, trudniej im jest wspinać się po szczeblach kariery, zwłaszcza krótko po powrocie z urlopu macierzyńskiego, gdyż cały swój wolny czas przeznaczają na wypełnianie roli matki. Nie bez znaczenia są także przerwy w pracy po urodzeniu dziecka, a wynikające z urlopów chorobowych. Wciąż w wielu firmach to kobieta jest osobą, która zostaje z dzieckiem, gdy jest chore. Choć zdarzają się przypadki awansu niemal bezpośrednio po powrocie z urlopu macierzyńskiego (dotyczy to branż sfeminizowanych), co zdaniem pracodawców potwierdza ich tezę, że kobiety-matki mają takie same możliwości jak mężczyźni.

Pracodawcy z branż zmaskulinizowanych nieco inaczej postrzegają kobiety posiadające małe dzieci – często nie są im oferowane zajęcia wymagające od nich większej dyspozycyjności. Zauważają także bariery tkwiące w samych kobietach, jeśli chodzi o awans.

Zdarzały się delikatne sugestie, że kobiety-matki rzadziej awansują, gdyż nie są gotowe psychicznie na przyjęcie wyższego stanowiska i nie wyrażają też takiej woli, bo wiąże się to z większym zakresem obowiązków i zaangażowaniem z ich strony.

Kobietom jest trudniej do pewnych rzeczy dojść, nie dlatego że są ograniczane zewnętrznym czynnikiem jakimkolwiek, tylko jeżeli bierzemy pod uwagę, że są matkami, to jest dla nich ograniczenie, dlatego musimy sobie zdawać sprawę, że jest obciążenie fizyczne przez jakiś czas, a psychiczne częściej samotnie wychowujących dzieci i to jest to utrudnienie, także większy wysiłek, żeby osiągnąć to samo stanowisko, nie dlatego że ktokolwiek w tym przeszkadza, tylko dlatego że jest to automatycznie więcej obowiązków poza pracą (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

Wszystko zależy od długości nieobecności, raczej preferowane jest, jeśli osoba chce jakąś karierę zrobić, żeby po tym urlopie macierzyńskim szybko wróciła. Jeśli ktoś na wychowawczy pójdzie, no to troszkę szanse maleją, natomiast no nie wykluczają całkowicie (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

W momencie, wiadomo, kiedy ich nie ma przez jakiś czas w pracy, no to pewne możliwości też im uciekają. Ale to jest naturalna sprawa. Ale nie uważam, żeby jakoś w inny sposób były traktowane (firma doradztwa personalnego).

8.4. PODSUMOWANIE

Wypowiedź jednej z respondentek najlepiej podsumowuje całą kwestię związaną z macierzyństwem:

Kobiety wymagają innego traktowania, jeśli mają spełniać swoją misję jako kobiety, i to ich przełożeni powinni rozumieć (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Najbardziej atrakcyjnym udogodnieniem dla młodych matek byłaby:

- **Realizacja programów ułatwiających powrót matkom do pracy** z urlopów macierzyńskich czy wychowawczych;
- **Pomoc w opiece nad dziećmi: oddziały przedszkolne blisko miejsca pracy lub w pracy** itp.

Pracownicy firm doradztwa personalnego podkreślają w swoich wypowiedziach, że tego typu udogodnienia powoli wprowadzane są na polski rynek, zwłaszcza do firm, które czerpią ze wzorców zachodnioeuropejskich lub amerykańskich. Trudny rynek pracy dla pracodawców wzmaga potrzebę tworzenia takich warunków pracy kobiet, by te chciały i mogły realizować się zawodowo w ich firmach. W przedsiębiorstwach wysokich technologii ma to o tyle duże znaczenie, że tam potrzeba zatrudnienia wykwalifikowanych specjalistów jest dużo większa niż w innych firmach.

9. STEREOTYPY – TECHNIKA NIEDOKOŃCZONYCH ZDAŃ

Aby nie poprzestać jedynie na analizowaniu płaszczyzny świadomych deklaracji respondentów, dla pogłębienia tematu zastosowano także technikę projekcyjną – *Test niedokończonych zdań*. Generalnie użycie technik projekcyjnych w badaniach ma za zadanie poznanie nieświadomych bądź skrywanych sądów respondentów, którzy w swoich wypowiedziach mogą nadmiernie racjonalizować swoje postawy lub ze względu na poprawność polityczną obawiać się ujawnienia rzeczywistych przekonań. Zastosowanie tego typu techniki w niniejszym badaniu wydaje się mieć szczególne znaczenie ze względu na poruszaną tematykę.

Wybrana do badania technika projekcyjna – polegająca na dokończeniu przez respondentów wcześniej przygotowanych zestawów twierdzeń na temat kobiet i mężczyzn w pracy, pozwoliła w większym stopniu niż świadome wypowiedzi respondentów pokazać stereotypy w postrzeganiu pracowników, w kontekście ich płci. Okazało się, że często wbrew własnym deklaracjom zarówno pracodawcy, jak i pracownicy posługują się na co dzień szablonami, kliszami myślowymi, które – jak pokazują wyniki badania – nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie kobiet w przedsiębiorstwach zarówno wysokich technologii, jak i innych .

9.1. KOBIECY – OPIS TECHNIKI PROJEKCYJNEJ

- **Przełożeni**

Kobiety jako przełożone... Są zdaniem kobiet: dokładne, bardziej wyrozumiałe i empatyczne, dobrze zorganizowane, wymagające, ale także bywają stronnicze.

Mężczyźni jako przełożeni... Zdaniem kobiet są twardzi i rzeczowi, czasem despotyczni, mniej wyrozumiali i pozbawieni empatii.

- **Wartości**

Dla kobiet największą wartością jest... rodzina oraz wymieniana rzadziej zarówno rodzina, jak i kariera.

Dla mężczyzn największą wartością jest... kariera, władza i pieniądze.

- **Pracownicy**

Kobieta jako pracownik jest... odpowiedzialna, rzetelna, sumienna, dokładna.

Mężczyzna jako pracownik jest... trudno było tu zaobserwować jakiegokolwiek prawidłowości: jest bardziej dyspozycyjny (2) i obowiązkowy (2), ale również wydajny, pracowity, kompetentny, taki jak kobieta, nastawiony na karierę, punktualny, ale również niedowartościowany, mniej zaradny, pozbawiony emocji.

- **Posiadanie dziecka a praca**

Kobieta, która posiada dziecko, w pracy jest... lepiej zorganizowana i skoncentrowana, ale również mniej dyspozycyjna.

Mężczyzna, który posiada dziecko, w pracy jest... zdaniem większości badanych kobiet nie ma to wpływu na jego pracę. Pojawiły się również rzadsze opinie, że jest bardziej czuły na kwestie związane z macierzyństwem oraz że jest skoncentrowany na zarabianiu pieniędzy, by utrzymać rodzinę.

- **Ambicje**

Ambicje kobiet skoncentrowane są na... rodzinie, czyli posiadaniu dzieci, zaspokojeniu potrzeb członków rodziny, byciu dobrą matką. Trochę rzadziej pojawiały się opinie, że ambicje kobiet skoncentrowane są zarówno na rodzinie, jak i karierze.

Ambicje mężczyzn skoncentrowane są na... są skoncentrowane na karierze oraz finansach, rzadziej na rodzinie.

Ambicje zawodowe kobiet skoncentrowane są na... rozwoju zawodowym, karierze i awansie (wskazywane częściej w technice pisemnej) oraz na stabilności zatrudnienia.

Ambicje zawodowe mężczyzn skoncentrowane są na... awansie, karierze i finansach.

- **Co pracodawca myśli o pracownikach w zależności od płci?**

Przeciętny pracodawca myśli o kobietach pracownikach... w tym stwierdzeniu częściej pojawiały się negatywne opinie o kobietach. W przekonaniu kobiet pracodawcy myślą o nich jako o pracownikach mniej zaradnych i samodzielnych, mniej zdolnych od mężczyzn, mniej ambitnych i mniej dyspozycyjnych oraz że są personelem średnim, są słabymi pracownikami.

- **Jak przełożony traktuje swoich podwładnych w zależności od płci?**

Typowy przełożony traktuje swoich podwładnych kobiety jak... zdania badanych kobiet na ten temat były podzielone: część twierdziła, że kobiety przez przełożonych są traktowane gorzej, w tym z przymrużeniem oka, z góry, jako pracownicy „do wszystkiego” (więcej opinii), zdaniem pozostałych są traktowane normalnie tak jak mężczyźni.

Typowy przełożony traktuje swoich podwładnych mężczyzn jak... lepiej niż kobiety, ewentualnie po partnersku, jak równego sobie. Rzadziej kobiety były przekonane, że traktuje mężczyznę tak samo jak pracownika płci żeńskiej. Pojawiły się również takie stwierdzenia jak: wymagająco czy bezwzględnie.

Pracodawca, gdy ma do wyboru zatrudnić kobietę lub mężczyznę częściej wybiera... mężczyznę (sic!). Badane kobiety najczęściej były przekonane, że **pracodawcy chętniej zatrudnią mężczyznę**, jeśli mają wybór. Część odpowiedziała, że to zależy od stanowiska.

9.3. MĘŻCZYŻNI – OPIS TECHNIKI PROJEKCYJNEJ

- **Przełożeni**

Kobiety jako przełożone... zdaniem mężczyzn są: wymagające, skrupulatne i równie dobre i skuteczne jak mężczyźni przełożeni. Rzadziej pojawiały się wypowiedzi, że jest nieobliczalna, asertywna, mniej wymagająca, ale też surowa.

Mężczyźni jako przełożeni... są uważani przeważnie za tak samo dobrych i skutecznych jak kobieta – przełożona. Mężczyzna przełożony jest wymagający, konsekwentny, zdecydowany, ale też twardy i despotyczny. Raz padła odpowiedź, że jest też troskliwy.

- **Wartości**

Dla kobiet największą wartością jest... niemal jednogłośnie rodzina. Pojawiły się nieliczne wypowiedzi, że dla kobiet ważne jest połączenie życia rodzinnego z zawodowym oraz uczciwość i porządek.

Dla mężczyzn największą wartością jest... praca, kariera, pieniądze, niektórzy na równi z pracą wymieniali życie rodzinne. Dwóch respondentów wymieniło rodzinę jako największą wartość dla mężczyzny, pozostali uczciwość, dokładne wykonywanie swojej pracy i zaufanie.

- **Pracownicy**

Kobieta jako pracownik jest... najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami były: sumienna i dokładna, obowiązkowa oraz taka sama jak mężczyzna. Pojawiały się też pojedyncze odpowiedzi wskazujące zarówno na pozytywne cechy: odpowiedzialność, lojalność, dobra organizacja czasu pracy, jak i negatywne: mniej kreatywna, nie zawsze konsekwentna, potrafi wyrazić swój oczekiwania.

Mężczyzna jako pracownik jest... pojawił się cały przekrój odpowiedzi, które określają mężczyznę jako kreatywnego, odpowiedzialnego, konsekwentnego, dobrze zorganizowanego pracownika. Mężczyzna jest także pracownikiem dobrze postrzeganym, ale też mniej przywiązanym do firmy niż kobieta. Raz tylko pojawiła się wypowiedź wskazująca na negatywną cechę: niekiedy mężczyzna jako pracownik jest leniwy.

- **Posiadanie dziecka a praca**

Kobieta, która posiada dziecko, w pracy jest... lepiej zorganizowana w pracy, bardziej w nią zaangażowana, mniej elastyczna, dyspozycyjna. Posiadanie dziecka otwiera ją bardziej na innych ludzi, staje się bardziej opiekuńcza, empatyczna, cierpliwa. Tylko jeden z respondentów uznał, iż posiadanie przez kobietę dziecka nie ma znaczenia dla jej pracy.

Mężczyzna, który posiada dziecko, w pracy jest... zdaniem większości mężczyzn posiadanie dziecka nie ma znaczenia dla jego pracy. Według części respondentów staje się on bardziej wyrozumiały, efektywny, bardziej zaangażowany w pracę, solidny. Posiadanie dziecka nie wpływa w zasadzie na dyspozycyjność mężczyzny, raz pojawiła się wypowiedź, że jest on nieco mniej elastyczny.

- **Ambicje**

Ambicje kobiet skoncentrowane są na... rodzinie, rzadziej: na rozwoju zawodowym, oraz dobrym wykonywaniu swojej pracy.

Ambicje mężczyzn skoncentrowane są na... karierze zawodowej awansie, finansach, zdobywaniu pozycji zawodowej i społecznej.

Ambicje zawodowe kobiet skoncentrowane są na... awansie i rozwoju zawodowym polegającym na podnoszeniu kwalifikacji. Kobiety bardziej skupiają się na satysfakcji z pracy, spokoju, przyjaznym otoczeniu, a nawet utrzymaniu stanowiska bardziej niż awansie.

Ambicje zawodowe mężczyzn skoncentrowane są na... awansie, osiągnięciu sukcesu zawodowego i pieniędzy, rzadziej: zdobywaniu doświadczenia, podnoszeniu kwalifikacji.

- **Co pracodawca myśli o pracownikach w zależności od płci**

Przeciętny pracodawca myśli o kobietach pracownikach... kobiety są różnie postrzegane przez mężczyzn jako pracownicy: najczęściej mówiono, że są równie potrzebne jak mężczyźni, są dokładniejsze i lepiej sprawdzają się w pracach biurowych, ale też są mniej efektywne, pracowite i nie do końca można na nich polegać. Pracodawca ma także na uwadze ewentualne macierzyństwo kobiety.

- ***Jak przełożony traktuje swoich podwładnych w zależności od płci***

Typowy przełożony traktuje swoich podwładnych kobiety jak... tak samo jak pozostałych pracowników. Rzadziej padały odpowiedzi, że dobrze i z szacunkiem, ale też podwładne kobiety są traktowane instrumentalnie, ostro lub ulgowo.

Typowy przełożony traktuje swoich podwładnych mężczyzn jak... najczęściej tak jak pozostałych pracowników, dobrze, ale też partnersko. Rzadziej pojawiały się odpowiedzi, że przełożony jest bardziej wymagający w stosunku do mężczyzn lub traktuje go jako lepszego pracownika.

Pracodawca, gdy ma do wyboru zatrudnić kobietę lub mężczyznę częściej wybiera...

mężczyznę (tak w większości przypadków twierdzili respondenci z firm wysokich technologii). W pozostałych firmach respondenci znacznie częściej dopuszczali wybór pracownika ze względów merytorycznych, niezależnie od płci.

9.4. PRACODAWCY – OPIS TECHNIKI PROJEKCYJNEJ

- ***Przełożeni***

Kobiety jako przełożone... są zdaniem pracodawców bardziej wyrozumiałe, tolerancyjne i odpowiedzialne. Często pojawiały się też odpowiedzi: równie dobra jak mężczyzna oraz dobra, jeśli jest kompetentna.

Mężczyźni jako przełożeni... zdaniem pracodawców są: konkretni i bardziej surowi, bezwzględni, ale też władczy i przemądrzali. Rzadziej pojawiały się opinie, że jest taki sam jak kobieta przełożona lub dobry, jeśli jest kompetentny.

- ***Wartości***

Dla kobiet największą wartością jest... rodzina, dużo rzadziej sumiennosc, uczciwość i uznanie.

Dla mężczyzn największą wartością jest... praca i związane z nią awans, sukces, samorealizacja, pieniądze. Tylko raz pojawiła się rodzina jako największa wartość.

- ***Pracownicy***

Kobieta jako pracownik jest... sumienna i dokładna, wytrwała, zdyscyplinowana, potrafi współpracować z mężczyznami, wartościowa.

Mężczyzna jako pracownik jest... pojawiały się różne cechy: dyspozycyjny, pełnowartościowy, dynamiczny, kreatywny, prostszy w zarządzaniu, bardziej pożądanym w większości przedsiębiorstwach, nie zawsze lepszy od kobiety.

- ***Posiadanie dziecka a praca***

Kobieta, która posiada dziecko, w pracy jest... mniej dyspozycyjna, ale też lepiej potrafi zarządzać czasem, karierą, lepiej rozumie problemy innych. Pracodawcy podkreślali także, że nie jest dyskryminowana, taka sama jak kobieta dziecka nieposiadająca.

Mężczyzna, który posiada dziecko, w pracy jest... zdaniem pracodawców nie wpływa to na jego pracę i dyspozycyjność, pojawiały się odpowiedzi, że jest dłużej w pracy, ale także, że jest nieco ograniczony czasowo.

- **Ambicje**

Ambicje kobiet skoncentrowane są na... trzech równie ważnych dla nich kwestiach: rodzinie, rozwoju zawodowym i umiejętnym pogodzeniu tych dwóch obszarów. Rzadziej wskazywano odpowiedzi takie jak: dobra ocena przełożonego, profesjonalizm czy bycie lepszą niż mężczyzna.

Ambicje mężczyzn skoncentrowane są na... równie często na awansie, osiągnięciu sukcesu, pracy, pieniądzu i dążeniu do osiągnięcia wysokiej pozycji społecznej. Rzadziej pojawiały się wypowiedzi wskazujące na dążenie do rozwoju zawodowego i stabilizacji rodzinnej.

Ambicje zawodowe kobiet skoncentrowane są na... w największym stopniu na wykonywaniu pracy w dobry i solidny sposób, rzadziej pojawia się awans, sukces czy zadowolenie z siebie.

Ambicje zawodowe mężczyzn skoncentrowane są na... awansie, pieniądzu, sukcesie.

- **Co pracodawca myśli o pracownikach w zależności od płci?**

Przeciętny pracodawca myśli o kobietach pracownikach... zdaniem pracodawców, przez pryzmat ich macierzyństwa i związanej z tym mniejszej dyspozycyjności w pracy. Innymi często pojawiającymi się odpowiedziami były te wskazujące na charakter kobiet, jako pracowników pracowitych, skrupulatnych, sumiennych.

- **Jak przełożony traktuje swoich podwładnych w zależności od płci?**

Typowy przełożony traktuje swoich podwładnych kobiety jak... najczęściej tak samo jak mężczyzn. Pojawiły się też wypowiedzi, że kobiety traktowane są z szacunkiem i mniej surowo, ale też mniej poważnie i z wyższością.

Typowy przełożony traktuje swoich podwładnych mężczyzn jak... zdaniem większości respondentów traktuje równorzędnie, tak samo jak kobiety. Pozostali uważają, że bezpośrednio, profesjonalnie, bardziej partnersko, ale też bardziej surowo.

Pracodawca, gdy ma do wyboru zatrudnić kobietę lub mężczyznę częściej wybiera... te wypowiedzi były w największym stopniu uzależnione od innowacyjności przedsiębiorstwa. Pracodawcy z firm wysokich technologii uważali, że płeć nie ma znaczenia przy rekrutacji na dane stanowisko pracy. Ich zdaniem tym, co decyduje o zatrudnieniu danego kandydata, są kwestie merytoryczne. Pracodawcy z pozostałych firm oraz z branż zmaskulinizowanych (wysokie technologie) zdecydowanie częściej wskazywali, że to mężczyzna chętniej będzie przez pracodawcę zatrudniony niż kobieta.

9.4. PODSUMOWANIE

Wyniki badania w zakresie zastosowanej techniki projekcyjnej pokazały, że żadna z grup respondentów nie jest wolna od stereotypów dotyczących płci. Dotyczą one głównie roli kobiety w życiu rodzinnym i zawodowym oraz oceny kompetencji i kwalifikacji kobiet.

Stereotypy, które funkcjonują zarówno w świadomości pracodawców, pracowników – mężczyzn, jak i pracowników – kobiet:

- **Kobiety nawet z identycznymi kwalifikacjami, umiejętnościami (które potwierdzone są przez dyplom wyższej uczelni, kursy i certyfikaty) postrzegane są jako mniej kompetentne niż mężczyźni** – dotyczy to przede wszystkim zawodów tech-

nicznych dotąd zdominowanych przez mężczyzn. Kobieta-inżynier musi więcej udowodnić od mężczyzny o takich samych kwalifikacjach, nie tylko swojemu pracodawcy, ale także współpracownikom. Wciąż kobiety z technicznym wykształceniem są traktowane z mniejszą powagą i raczej niedowierzaniem, niż szacunkiem.

- **Mężczyzna lepiej niż kobieta sprawdzi się na stanowisku menedżera.** Podczas rekrutacji, nawet jeśli przedstawiani są kandydaci różnej płci o porównywalnych kompetencjach i umiejętnościach, w rezultacie częściej zatrudniani są mężczyźni. Mężczyzna lepiej wpisuje się w wyobrażenia pracodawcy (dodajmy, też na ogół mężczyzny) o idealnym menedżerze. Wynika to zapewne z kulturowego przekonania, że władza, stanowczość jest przypisana w społeczeństwie rolom męskim.
- **Kobieta jest głównie skoncentrowana na rodzinie, życiu domowym.** Nawet jeśli pracuje zawodowo, to w mniemaniu pracodawców nie potrafi oderwać się od spraw rodzinnych, przez co lepiej sprawdza się w pracach niewymagających kreatywnego myślenia.
- Przekonanie o tym, iż centrum świata kobiety stanowi życie rodzinne, rodzi przekonanie, przede wszystkim wśród pracodawców, że **kobieta nie oczekuje awansu, wspinania się po kolejnych szczeblach kariery.** Jeśli ma ambicje zawodowe, ograniczają się one do sumiennego wykonywania obowiązków zawodowych, ewentualnie podnoszenia kwalifikacji.

10. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI

10.1. ROZUMIENIE ZASADY RÓWNOŚCI PŁCI

10.1.1. KOBIETY

Kobiety bez względu na to, czy pracują w firmach wykorzystujących wysokie technologie, czy w firmach ich niewykorzystujących, najczęściej zasadę równości płci rozumiały podobnie: jako **równe traktowanie kobiet i mężczyzn jako pracowników**, czyli:

- Brak uprzedzeń związanych z płcią przy zatrudnianiu pracowników, te same kryteria przyjęcia bez względu na stanowiska;
- Równe wymagania w stosunku do pracowników zatrudnionych na tym samym stanowisku bez względu na płeć, te same obowiązki;
- Nieuleganie stereotypom dotyczącym płci w ocenie pracownika;
- Taka sama płaca za taką samą pracę, te same bonusy pozawynagrodzeniowe;
- Otwarta ścieżka awansu dla pracowników obydwu płci (brak 'szklanego sufitu');
- Równy dostęp do informacji/do zasobów firmowych dla osób pracujących na tych samych stanowiskach.

Tylko jedna z respondentek zasadę tę rozumiała szerzej jako **prowadzenie przez firmę polityki prokobiecej** ułatwiającej kobietom powrót do pracy i pomoc w pogodzeniu pracy z obowiązkami domowymi, np. poprzez dostosowanie harmonogramu zadań pod kątem matek, zmniejszanie przez pewien czas etatu z całego na 2/3 etapu lub połowę.

Firma ją realizuje, nie robi nic specjalnego, ale nie hamuje, nie blokuje i nie utrudnia (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Dla mnie z możliwością obejmowania tych samych stanowisk, posiadania tych samych obowiązków zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety (ŚT, branża kosmetyczna, kobieta).

10.1.2. MĘŻCZYŹNI

Mężczyźni rozumieją zasadę równości płci w prosty sposób – pracownicy oceniani są przez pracodawcę, a także innych pracowników według kryteriów merytorycznych, a nie pozamerytorycznych, chodzi tutaj przede wszystkim o:

- Równy zakres obowiązków pracowników na analogicznych stanowiskach;
- Równe szanse na awans, na rozwój zawodowy;
- Jednakowe warunki pracy, wynagrodzeń, jednakowe nagradzanie za sukcesy w pracy na analogicznych stanowiskach.

10.1.3. PRACODAWCY, PRACOWNICY DZIAŁÓW HR

Wszyscy pracodawcy (zarówno z firm wysokich technologii, jak i pozostałych) rozumieją zasadę równości płci w podobny sposób. Przede wszystkim jako:

- Równy zakres obowiązków pracowników na analogicznych stanowiskach;
- Równe szanse na awans, na rozwój zawodowy;
- Jednakowe warunki pracy, płacy, jednakowe nagradzanie za sukcesy na analogicznych stanowiskach;
- Brak dyskryminacji w procesie rekrutacji (chyba że na stanowisko wymagane są specyficzne cechy) – ocena kandydata na podstawie jego osiągnięć, kwalifikacji;
- Uwzględnianie w ocenie pracownika przede wszystkim takich cech, jak: kompetencje, umiejętności, wiedza, a nie dokonywanie oceny przez przyzmat płci.

Po pierwsze przy rekrutacji brak dyskryminacji, no chyba że stanowisko wymaga tak specyficznych cech, że musi być zawężone. Chociaż różne przypadki się zdarzają. Równość w ujęciu pozarekrutacyjnym, to przy ocenianiu pracownika niebranie pod uwagę jego płci, wynagrodzenie adekwatne do poziomu wiedzy, kompetencji, a nie ze względu na płeć, brak dyskryminacji przy awansach (WT, branża farmaceutyczna, kadra zarządzająca).

10.2. REALIZACJA ZASADY RÓWNOŚCI PŁCI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

10.2.1. KOBIETY

Mniej więcej 2/3 kobiet żywi przekonanie (w podobnych proporcjach w firmach wykorzystujących wysokie technologie i w firmach ich niewykorzystujących), **że ich firma stosuje tę zasadę**. Często nie jest to podparte pełną wiedzą, a życzeniowym podejściem i wiarą w to, że tak powinno być. **1/3 otwarcie mówiła o tym, że ich firma nie realizuje zasady równości płci**.

Zasada ta jest częściej stosowna, chociaż również nie w pełni, w branżach sfeminizowanych, gdyż tam większość specjalistów czy pracowników naukowo-technicznych stanowią kobiety. Dominująca obecność kobiet wymusza częstsze stosowanie się zakładu do tej zasady.

Firmy zdaniem badanych **najczęściej zasadę tę stosują poprzez następujące działania**:

- Najczęściej firmy nie robią nic specjalnego, po prostu **nie hamują kariery kobiet i nie dyskryminują kobiet**. Respondentki często twierdziły, że zasada równości płci jest w ich firmach stosowana, jeśli miały co do tego wątpliwości, to wynikały one z utajenia wynagrodzeń – tu, zdaniem kobiet może dochodzić do ich dyskryminacji;
- **Oferują taką samą płacę na tych samych stanowiskach** (jeśli badane o tym wiedzą), najbardziej temu pomaga przejrzysty system płac: 'widełki', extra premie za staż czy kwalifikacje;
- **W ogłoszeniach o pracę firma nie umieszcza preferencji nt. płci pracownika** i przyjmuje wszystkie aplikacje;

- **Firma zatrudnia pracowników, kierując się kwestiami merytorycznymi**, również kobiety w zawodach/ na stanowiskach postrzeganych jako tradycyjnie męskie.

Wydaje mi się, że firma to realizuje, ale nie mam bazy. Wiem, jak wygląda sytuacja u informatyków, przyjaźnię się jedną z nich i wiem, że zasady wynagradzania są dokładnie takie same (WT, branża elektroniczna, produkcja obwodów drukowanych, kobieta).

Tak firma ją stosuje. W taki sposób się to objawia, że jak zacznie pani śledzić ogłoszenia nasze o pracę, to w żadnym z nich nie ma wskazania, że powinna to być kobieta, czy mężczyzna, przyjmowane są wszystkie aplikacje (WT, branża farmaceutyczna, kobieta).

Firmy, które zdaniem badanych nie stosują się do tej zasady, deklarują to na podstawie następujących działań:

- **Kobiety na tych samych stanowiskach zarabiają mniej niż mężczyźni** – są to sprawdzone informacje;
- **Kobiety trudniej awansują**, np. same respondentki, oceniając swój staż i kompetencje w porównaniu z mianowanymi mężczyznami;
- **Kobiety ze względu na dobrą organizację pracy mają więcej obowiązków na tych samych stanowiskach** (w myśl: kobieta nie odmówi, 'psychologia');
- Nawet, jeśli w ogłoszeniu nie znajdują się preferencje odnośnie płci kandydatów do pracy, to według ich wiedzy są oni zatrudniani właśnie zgodnie z preferencjami przełożonych związanymi z płcią pracownika.

To znaczy, firma zaczynała jako firma serwisowa, gdzie byli sami mężczyźni i siedziała jakaś pani w sekretariacie czy jakimś biurze, zbierała faktury. Dopiero jak zaczęła się rozwijać, to zaczęto zatrudniać kobiety na stanowiskach i stąd mi się wydaje, że jakoś kobieta nigdy nie awansowała w tej firmie, raczej mężczyźni właśnie (WT, nawigacja morska, automatyka, kobieta).

Jestem teraz w takim wieku, że jakbym zaczęła szukać pracy, to uważam, że miałabym problem, bo jak połączyć bycie kobietą z awansem, dziećmi, szkoleniami (NT, wyposażenie wnętrz, kobieta).

10.2.2. MĘŻCZYŹNI

Biorący udział w badaniu mężczyźni uważają, że zasada równości płci jest realizowana w ich przedsiębiorstwie. Nie zauważają żadnych nieprawidłowości w tym zakresie. Dla mężczyzn, tak samo jak dla pracodawców, zasada ta wiąże się z nieutrudnianiem kobiecie rozwoju zawodowego, a nie dodatkowym ułatwianiem jej funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Jak deklarują mężczyźni, jeżeli spotykają się z jakimiś dysproporcjami w zakresie traktowania kobiet i mężczyzn, to tylko na korzyść płci pięknej, którą traktuje się lepiej w określonych sytuacjach (czyt. mężczyźni traktują kobiety po dżentelmeńsku).

10.2.3. PRACODAWCY, PRACOWNICY DZIAŁÓW HR

Żaden z pracodawców zarówno z firm wysokich technologii, jak i pozostałych nie powiedział, że zasada równości płci jest w jego firmie łamana. Poza pewnymi rodzajami prac, które mogą wykonywać tylko mężczyźni (prace wymagające siły fizycznej), pracodawcy nie dostrzegają barier, które powodowałyby, że kobiety czują się dyskryminowane w swoim środowisku pracy. Niektórzy przyznają, że muszą zachować balans pomiędzy sytuacją kobiet i mężczyzn w firmie, by nie oferować zbyt wielu przywilejów kobietom, bo w ten sposób dyskryminowałiby mężczyzn (co ciekawe takie opinie pojawiały się z ust kobiet – pracowników działów personalnych). Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że opinie pracodawców na temat równouprawnienia płci w ich zakładach pracy są w wysokim stopniu deklaratywne i nie muszą odzwierciedlać stanu faktycznego.

Pracodawcy pytani o to, jak ta zasada realizowana jest w ich przedsiębiorstwie, najczęściej wskazywali na:

- Nieblokowanie kobiet w ich karierach zawodowych – kobiety mają takie same możliwości awansu jak mężczyźni, bo zależy on od indywidualnych predyspozycji i kompetencji;
- Siatka płac uzależniona od zajmowanego stanowiska, a nie płci.

Tylko raz pojawił się szerszy zakres realizowania tej zasady – prowadzenie takiej polityki firmy, która w szczególnym miejscu stawia rodzinę: organizowane są imprezy dla całych rodzin, bale, festyny dla dzieci, pracownicy mają możliwość ubezpieczenia współpartnera wraz z dziećmi.

10.3. BARIERY ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ ZASADY RÓWNOŚCI PŁCI

Kobiety raczej na zauważają bariery, które mogłyby stać na drodze realizacji zasady równości płci. Te respondentki, które widziały jakieś bariery w realizacji tej zasady w swoim zakładzie ew. branży, widziały je głównie w:

- **Mentalności i kulturowych uprzedzeniach w stosunku do kobiet** i ich obecności w tradycyjnie 'męskich zawodach' i na kierowniczych stanowiskach.

Zarówno mężczyźni, jak i pracodawcy nie dostrzegali żadnych barier w realizowaniu zasady równouprawnienia w swoich firmach.

Myszę, że nie ma żadnych barier. Jak od początku powtarzam, jeśli osoba ma odpowiedni staż i doświadczenie, to może się świetnie znaleźć na każdym stanowisku i realizować powierzone zadania (WT, branża elektroniczna, męczyzna).

Na płaszczyźnie zakładu tutaj problemów nie ma. Bariery są w pewnym sensie naturalne, preferencje w sensie takim, że przy zakładaniu rodziny, przy wychowywaniu dzieci są inne. W związku z tym trudniej wyegzekwować tę równość, czyli nie preferować kobiet w pracy w sensie takim, żeby nie dawać im większych ulg, większych korzyści, bo kobieta tego potrzebuje (WT, produkcja maszyn biurowych i komputerów, pracodawca).

Mężczyźni podkreślali natomiast, że rola kobiet w przedsiębiorstwach cały czas ewoluuje i zmienia się na lepsze, zarówno na poziomie traktowania kobiet w pracy, jak i zatrudniania ich w działach, branżach do tej pory uznawanych za typowo męskie.

Pracownicy firm doradztwa personalnego przyczyn takich pozytywnych zmian upatrują w:

- **Rosnącej świadomości pracodawców odnośnie zalet, jakie posiadają kobiety jako pracownicy;**
- **Trudnej sytuacji na rynku pracy dla pracodawców;**
- **Kopiowaniu standardów korporacyjnych już wcześniej wypracowanych w zachodniej Europie i Ameryce.**

Sytuacja, jeśli chodzi o stanowiska specjalistyczne, doprowadza do większej równowagi, że właśnie kobieta, która ma doświadczenie i uprawnienia, czy jakieś certyfikaty, będzie w tym momencie bardziej na równi brana pod uwagę z mężczyzną z racji tego, że jest trudniejszy rynek. Jest trudniej kogokolwiek zatrudnić, więc jakby to musi się równoważyć (firmy doradztwa personalnego).

Myślę, że tutaj to, co mogłoby być potencjalną wadą kobiety, że właśnie jest bardziej przywiązana do miejsca, do pracodawcy, że może będzie trudniej ją zwolnić, to w drugą stronę pracodawca może sobie założyć, że może nie wyjedzie – nie zmieni tak szybko pracy, nawet jeżeli pójdzie na ten urlop macierzyński, to wróci i będzie lojalnym pracownikiem (firmy doradztwa personalnego).

11. NAJWAŻNIEJSZE USTALENIA BADAWCZE

- Analiza wyników badania potwierdziła, że sytuacja kobiet zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii podlega identycznym tendencjom, jakie panują na całym rynku pracy: zarabiają mniej od mężczyzn, rzadziej awansują, a przebieg ich kariery zawodowej jest inny od tego charakterystycznego dla mężczyzn.
- W przedsiębiorstwach wysokich technologii, tak samo jak w firmach o średnim i niskim stopniu innowacyjności, zaobserwowano istnienie zjawiska zwanego „szklanym sufitem”.
- Pomimo, że analiza wyników badania pokazała, że rola przypisywana kobietom w przedsiębiorstwach wysokich technologii nie różni się znacząco od tej w porównywanych firmach, to **ich sytuacja zawodowa w przedsiębiorstwach wysokich technologii jest dużo korzystniejsza niż w pozostałych, nieinnowacyjnych firmach.** Różnica ta wynika przede wszystkim z tego, że:
 - o W sektorze high-tech zatrudniani są wysokiej klasy specjaliści, których na rynku pracy jest niewiele, i których coraz trudniej jest pozyskać firmom. Pracodawcy zatem, z uwagi na coraz większą ekskluzywność pewnych grup – osób z wyższym technicznym, inżynierskim wykształceniem, posiadających rzadkie kwalifikacje, są niejako zmuszeni do zapewniania im coraz lepszych możliwości pracy, rozwoju zawodowego i awansu. Kobiety – specjalistki coraz bardziej są doceniane także ze względu na wysokie kwalifikacje i lojalność w stosunku do pracodawcy;
 - o Przedsiębiorstwa wysokich technologii charakteryzuje bardziej dojrzała kultura organizacyjna, taka sama, jaka specyficzna jest dla firm korporacyjnych. Firmy korporacyjne (a do takich należy większość firm wysokich technologii) starają się przestrzegać standardów zachodnioeuropejskich, więc ścieżka rozwoju pracownika, jego wynagrodzenie i możliwości awansu są bardziej obiektywne i odzwierciedlają jego osiągnięcia i zaangażowanie. Nawet jeśli pracownicy są postrzegani przez pryzmat stereotypów płci, to ogranicza to procedura. W tego typu firmach wykształcone są struktury organizacyjne i standardy zarządzania personelem: rekrutacji, oceny pracowników, przyznawania szkoleń, awansowania i wynagradzania. Jak pokazują wyniki badania, mniej miejsca jest na subiektywną ocenę przełożonych, a więcej na merytoryczną ocenę predyspozycji, kwalifikacji i umiejętności pracowników. System określonych reguł, takich na przykład jak widełki płacowe, chroni kobiety przed postrzeganiem ich w kontekście płci, a nie tego, jakimi w rzeczywistości są pracownikami. W pozostałych przedsiębiorstwach, gdzie standardy oceny i awansu pracowników nie są jasne, częściej dochodzić będzie do dyskryminacji i postrzegania pracowników przez pryzmat płci;
 - o Dodatkowo na tę korzystną dla kobiet sytuację w przedsiębiorstwach wysokich technologii nakłada się także etos pracowniczy związany raczej z nastawieniem na rozwój własny niż pionową ścieżkę kariery zawodowej, ciągłe kształcenie się. Częściej do czynienia mamy w przypadku tych przedsiębiorstwach z pracownikami lepiej wykształconymi, bardziej świadomymi i bardziej aktywnie i zadaniowo podchodzącymi do życia, a także bardziej ambitnymi. Kobiety będące częścią tego typu organizacji, rzadziej niż w pozostałych firmach decydują się na przerwanie kariery zawodowej dłużej, niż to jest konieczne w związku z ciążą i macierzyństwem. Wynika to głównie z ich obaw nie tylko związanych z zachowaniem miejsca pracy, ale przede wszystkim ze strachu przed utratą kontaktu z nowinkami technolo-

gicznymi i bieżącą wiedzą w ich wyspecjalizowanej dziedzinie. Taka sytuacja może przekładać się na poczucie, że w tego typu przedsiębiorstwach istnieją mniejsze różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn niż w pozostałych firmach. Takiego poczucia nie potwierdziły jednak wyniki badania.

- Niestety kobietom-matkom w przedsiębiorstwach wysokich technologii z pewnością trudniej niż w innych firmach pogodzić konieczność ciągłego szkolenia się z ograniczonymi możliwościami czasowymi poza godzinami pracy.
- Ponadto **przebieg kariery zawodowej kobiet w większym stopniu różnicuje branża, w jakiej kobiety pracują, niż innowacyjność przedsiębiorstwa**. Kobietom pracującym w branżach sfeminizowanych i koedukacyjnych jest łatwiej awansować, z wieloma przeciwnościami spotykają się natomiast kobiety pracujące w branżach zmaskulinizowanych.
- Wyniki badania potwierdzają **istnienie stereotypów odnośnie różnic między kobietami i mężczyznami w pracy we wszystkich typach przedsiębiorstw**. Wynikają one głównie z przekonania, że kobiety i mężczyźni mają znacznie różniące się naturalne predyspozycje do wykonywania określonych działań. Kobietom częściej przypisuje się cechy związane z precyzją, dokładnością w wykonywaniu zadań i umiejętnością współpracy w zespole. Mężczyznom bardziej zdolności przywódcze i umiejętność tworzenia strategii oraz wizji działań, a także podejmowania ryzyka i braku lęku przed odpowiedzialnością za swoje decyzje. Co ciekawe, kobiety również powielają w swoim myśleniu stereotypy na swój temat.
- Dowodem na to, że sytuacja kobiet i mężczyzn w polskich przedsiębiorstwach znacząco różni się, potwierdza fakt, że kobiety potrafią wymienić bardzo wiele czynników utrudniających rozwój własnej kariery zawodowej, mężczyznom natomiast trudno takie elementy wymienić odnośnie siebie. Mężczyźni potwierdzają natomiast, że kobiety spotykają się z większymi problemami w pracy, głównie wynikającymi z połączenia obowiązków zawodowych i macierzyństwa. Wypowiedzi mężczyzn charakteryzuje przekonanie, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni są jednakowo traktowani przez pracodawców, a różnica między nimi tkwi w innych predyspozycjach do wykonywania określonych zawodów.
- Dla kobiet to właśnie macierzyństwo stanowi największą barierę w rozwoju ich kariery zawodowej i oczekują od pracodawcy elastyczności i wyrozumiałości w tym zakresie. Mężczyźni spowolnienie kariery zawodowej kobiety lub jej całkowite zatrzymanie ze względu na macierzyństwo traktują jako fakt obiektywny, któremu nie da się zapobiec.
- **Wciąż czynnikami decydującymi o przebiegu kariery kobiet** (w zależności od zajmowanego stanowiska) są:
 - o Uprzedzenia w stosunku do kobiet lub ich brak po stronie pracodawców i przełożonych;
 - o System wartości wyznawany przez kobiety nabyty w procesie socjalizacji³ (praca i kariera w systemie wartości);

³ Wpływ ujednociający na wszystkie jednostki należące do danej grupy ma **proces socjalizacyjny**. Różnice płci są jedną z centralnych osi struktury społecznej, odtwarzającą się z pokolenia na pokolenie. W ramach podziału na role męskie i kobiece utrwała się podział pracy w rodzinie, w życiu publicznym i zawodowym (za: Mandal E. 1995, *Socjalizacja ról społecznych związanych z płcią* [w:] *Współczesne problemy socjalizacji* E.Mandal (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice).

- o Role społeczne pełnione przez kobiety⁴ (rola strażniczki domowego ogniska);
- o Macierzyństwo kobiet;
- o Cechy osobowościowe samych kobiet (androgyniczne) i ich determinacja.
- Zarówno mężczyźni, jak i pracownicy firm doradztwa personalnego zauważają, że sytuacja kobiet ewoluuje i znacząco poprawia się na ich korzyść, co wynika z dwóch podstawowych czynników:
 - o Rozwoju polskich przedsiębiorstw, które w coraz większym stopniu przypominają przedsiębiorstwa zachodnie i amerykańskie pod względem struktur i procedur;
 - o Sytuacji na rynku pracy, która jest trudna dla pracodawców. Chcąc pozyskać wysoko wyspecjalizowaną kadrę, zmuszeni zostali do zwrócenia się w kierunku kobiet, które często nie ustępują mężczyznom pod względem kwalifikacji do wykonywania zawodu. Chęć bycia bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla tej grupy potencjalnych pracowników powoduje, że coraz chętniej oferują atrakcyjne z punktu widzenia kobiety warunki zatrudnienia.
 - o Rosnącej świadomości pracodawców odnośnie zalet płynących z zatrudnienia kobiet, czyli: wysokiej wydajności i doskonałej organizacji pracy, przy większej niż w przypadku mężczyzn lojalności w stosunku do pracodawcy.

4 **Normy dotyczące ról społecznych** często decydują o odmierności losów życiowych. Socjalizacja w tym wczesnym okresie wpływa na wybór kierunków kształcenia i wybór określonych zawodów, jak również realizację strategii życiowych (w tym rola pracy i kariery pośród wartości). Wzory kulturowe przekazywane przez rodzinę i szkołę wpływają na odtwarzanie się barier stratyfikacyjnych jak i podziałów według płci. W rezultacie „polityki płciowej” społeczeństwa pojawiają się odpowiednio wymodelowane postacie kobiet i mężczyzn, pełniące swe role społeczne związane z płcią według reguł ustalonych w danym społeczeństwie (za: j.w.).

12. REKOMENDACJE

Wyniki badania pokazały, że pozycja kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii jest lepsza niż w innych firmach, jednak nie jest na tyle dobra, by zaniechać działań mających na celu jej poprawienie. Choć zmiany na rynku pracy, wynikające z braku odpowiednio wykwalifikowanej kadry, wymuszają na pracodawcach pewne rozwiązania wspierające tę grupę pracowników i wpływają pozytywnie na postrzeganie roli kobiety w pracy, to nadal konieczne wydają się przedsięwzięcia ze strony instytucji rządowych, których celem byłoby wyrównanie szans kobiet na rynku pracy.

Zapewnienie kobietom rozwiązań dających możliwość połączenia życia rodzinnego i zawodowego wydaje się także najskuteczniejszą bronią w walce z niżem demograficznym, starzeniem się społeczeństwa i grożącymi Polsce poważnymi skutkami społecznymi wiążącymi się z tymi zjawiskami.

Analiza wypowiedzi badanych pokazuje, że kobiety chcą efektywnie łączyć życie zawodowe z prywatnym i nie oczekują od pracodawców specjalnego traktowania, zmiany merytorycznych oczekiwań w stosunku do nich, ale wyrozumiałości i większej elastyczności związanej z trybem pracy.

Przedsiębiorcy, aby sprostać potrzebom kobiet, a co za tym idzie, być jednocześnie bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla nich, powinni nie tylko wywiązywać się ze wszystkich świadczeń na rzecz kobiet w ciąży i wychowujących małe dzieci wynikających z kodeksu pracy, ale także oferować im takie rozwiązania, jak:

- **elastyczny tryb pracy;**
- **czasowe skrócenie godzin pracy (z etatu na 2/3 lub pół etatu);**
- **możliwość telepracy;**
- **wprowadzenie lub częściowe finansowanie działań mających na celu tworzenia żłobków czy oddziałów przedszkolnych w miejscach pracy lub najbliższych okolicach (zwłaszcza większe firmy);**
- **oferowanie możliwości doksztalcania się w godzinach pracy.**

Ważne, by pracodawcy uświadomili sobie także to, że gwarancja równego dla wszystkich systemu rekrutacji, wynagrodzeń i awansów w ich organizacji działa też na ich korzyść. Dając pracującym kobietom możliwość obiektywnej i sprawiedliwej oceny ich możliwości i kwalifikacji, nie tylko wpisują się w krąg przedsiębiorstw zachowujących wysokie standardy europejskie, ale także zyskują bardzo profesjonalnych i lojalnych pracowników, jakimi są kobiety.

Wyniki badania pokazują, że działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w obszarze wyrównywania szans kobiet na rynku pracy są bardzo potrzebne, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, także tych wykorzystujących wysokie technologie. To szczególnie w tego typu firmach sytuacja kobiet jest gorsza i wymaga poprawy.

Aktywność Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości powinna oscylować wokół:

- **Promowania przedsiębiorstw wprowadzających, rozwijających i zachowujących w swoich działaniach standardy korporacyjne charakterystyczne dla dużych korporacji zachodnioeuropejskich.** Standardy takie jak: jasność, klarowność i jawność reguł wynagradzania, awansu pracowników, chronią kobiety w większym stopniu przed ocenianiem ich pracy z subiektywnego punktu widzenia przełożonych i poprzez pryzmat stereotypów, a gwarantują merytoryczną ocenę pracownika. Ważne jest to przede wszystkim w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, także gdzie, jak pokazują wyniki badania, jest największy problem z zachowaniem jednolitych standardów oceny dla wszystkich pracowników. Małe i średnie przedsiębiorstwa, aby zapewnić kobietom realizację zasady równości płci, powinny więcej pracować nad tworzeniem standardów obiektywnej oceny pracowników.
 - o **Promocja tego typu przedsiębiorstw mogłaby odbywać się poprzez stworzenie takich procedur, które dawałyby pierwszeństwo przy dofinansowywaniu projektów rozwojowych dla tych firm, które spełniają określone standardy, takie jak jasne reguły awansu i wynagrodzeń.** Aby to zrobić, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości powinna także opracować kryteria oceny, którymi można byłoby kierować się przy weryfikacji przedsiębiorstw pod względem stosowania zasady równości płci;
- **Budowania świadomości pracodawców odnośnie wykorzystywania zalet, jakie płyną z zatrudniania kobiet,** takich jak: dobre przygotowanie do zawodu, wysokie kwalifikacje, dobra organizacja pracy, obowiązkowość, nastawienie na współdziałanie, a także wyższa lojalność wobec pracodawcy. Przedstawianie kobiet jako równorzędnych mężczyznom pracowników, które stanowią do tej pory niewykorzystany potencjał pracowniczy.
- **Pokazania możliwości radzenia sobie z kłopotami wynikającymi dla pracodawców z czasowej nieobecności kobiet i z ich mniejszą dyspozycyjnością.** Pokazanie, jak dobrze sprawdzają się takie metody, jak:
 - o elastyczny tryb pracy;
 - o czasowe skrócenie godzin pracy (z etatu na 2/3 lub pół etatu);
 - o telepraca.

Należy uświadomić pracodawcom, że ułatwienie kobiecie powrotu do pracy po urodzeniu dziecka wiąże się z korzyściami dla obu stron, zarówno dla kobiety, jak i pracodawcy. Pracodawcy zyskują bowiem doświadczonego, znającego standardy działania firmy pracownika, co w dłuższej perspektywie czasu może być lepszym rozwiązaniem niż zatrudnienie niedoświadczonego, wymagającego przeszkolenia pracownika.

- **Uświadomieniu pracodawcom, że przepisy gwarantowane ustawą to minimum, które pracodawca ma obowiązek spełnić w stosunku do zatrudnionych kobiet.** Żeby jednak zachować zasadę równości płci, trzeba kobietom, zwłaszcza w sytuacji ciąży i macierzyństwa, umożliwić wykonywanie obowiązków tak w bardziej elastycznych godzinach pracy, w domu itp., by z satysfakcją mogły spełniać się w roli matki i pracownika.
- **Inspirowanie pracodawców do wprowadzania i finansowania programów,** być może fundowanych w jakiejś części ze środków państwowych lub unijnych, mających na celu:

- o stworzenia żłobków, czy oddziałów przedszkolnych w miejscach pracy (zwłaszcza większe zakłady).

Uświadamianie pracodawców powinno odbywać się poprzez edukację, czyli:

- o organizowanie specjalnych wykładów, seminariów podczas targów, konferencji itp.;
- o organizowanie specjalnych kampanii informacyjnych skierowanych bezpośrednio do pracodawców w małych i średnich przedsiębiorstwach poprzez specjalne broszury, foldery.

Wydaje się, że najlepszymi argumentami, najlepiej trafiającymi do pracodawców będą tu konkretne przykłady firm realizujących tego typu działania, poparte wyliczeniami odnośnie kosztów ponoszonych przez pracodawców i zysków, jakie z tego typu rozwiązań mogą płynąć.

Dobrym pomysłem jest wyróżnianie firm przyjaznych matkom, nagradzanie ich i przychylniejsze traktowanie tego typu firm w ich staraniach o dofinansowanie projektów.

13. NARZĘDZIA BADAWCZE

13.1. ZAŁĄCZNIK 1 – SCENARIUSZ WYWIADU IDI – KADRA ZARZĄDZAJĄCA I PRACOWNICY DZIAŁÓW PERSONALNYCH

WSTĘP – WPROWADZENIE

Prezentacja osoby przeprowadzającej wywiad, agencji badawczej, informacja na temat nagrywania. Zapewnienie o anonimowości wywiadu, prośba o głośne mówienie, przypomnienie, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi.

INFORMACJE NA TEMAT RESPONDENTÓW

Stanowisko:

Staż w firmie:

Wykształcenie:

Wiek:

Sytuacja rodzinna (stan cywilny, liczba dzieci):

Branża, w jakiej pracuje:

I. BRANŻA I FIRMA – STRUKTURA ZATRUDNIENIA

1. Chciał/abym się dowiedzieć, jakie osoby głównie pracują w Pana/i branży?

- Jakie są proporcje odnośnie zatrudnienia kobiet i mężczyzn w Pana/i branży?

2. Czy branża jest tak samo atrakcyjna dla obu płci, czy też nie? Jeżeli tak, to dlaczego? Jeżeli nie, to:

ew. z czego to wynika? od czego to zależy?

- Jak wygląda proporcja kobiet i mężczyzn w Pana/i branży, jeśli chodzi o następujące stanowiska:
 - kadra zarządzająca,
 - specjaliści,
 - pracownicy naukowo-techniczni,
 - pracownicy szeregowi

ew. od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)

3. Czy są takie stanowiska w Pana/i firmie, na których zatrudniane są osoby jednej płci, czy też nie?

- Dopytujemy się oddzielnie o: kobiety, mężczyzn
- Z czego to wynika?
- Jakie są tego przyczyny?

4. Czy mógłby/mogłaby Pan/i wskazać w Pana/i firmie stanowiska, na których nie zatrudnia się kobiet bądź zatrudniane są w zdecydowanej mniejszości?

- Jakie są tego przyczyny?

5. Czy mógłby/mogłaby Pan/i wskazać w Pana/i firmie stanowiska, na których nie zatrudnia się mężczyzn bądź zatrudniani są w zdecydowanej mniejszości?

- Jakie są tego przyczyny?

6. Jaka jest mniej więcej proporcja kobiet i mężczyzn jako przełożonych?
 - Na jakim szczeblu?
 - W jakich zespołach?
 - Iloma osobami zarządzają?

II. ŚCIEŻKA KARIERY

1. Proszę opowiedzieć o Pana/i pracy? Czym się Pan/i dokładnie zajmuje?
2. Jaki jest zakres Pana/i obowiązków?
3. Proszę opowiedzieć o Pana/i karierze zawodowej
 - Czy jest to Pana/i pierwsza praca, czy też nie?
 - Jeśli nie pierwsza, to proszę powiedzieć w jakiej branży/branżach i stanowisku/ach poprzednio Pan/i pracował/a?
 - Jak długo sprawuje Pan/i obecne stanowisko?
 - Jaki jest zakres Pana/i obowiązków?
 - Proszę opowiedzieć, czy został/a Pan/i zatrudniona od razu na to stanowisko, czy awansował/a Pan/i wcześniej?
 - ii. Czy pracował/a Pan/i wcześniej również w firmach wykorzystujących wysokie technologie, czy też nie?

III. TECHNIKA PROJEKCYJNA

Wywiadowca daje respondentom do wypełnienia Test Niedokończonych Zdań, rotujemy kolejność.

IV. PROCES REKRUTACJI

1. Jak wygląda u Państwa proces rekrutacji i zatrudniania nowych pracowników?
 - Jak często rekrutujecie Państwo pracowników?
 - Na jakie stanowiska?
 - Na jakie stanowiska rekrutowaliście Państwo pracowników przez ostatnie pół roku?
2. W jaki sposób rekrutujecie Państwo pracowników? Proszę opisać główne sposoby pozyskiwania pracowników do Pana/i firmy?
3. Bardzo proszę(a)bym, aby wymienił/a Pan/i kryteria, jakimi kierujecie się Państwo przy rekrutacji osób na poszczególne stanowiska:
 - kadra zarządzająca/menedżerowie/kierownicy;
 - specjaliści;
 - pracownicy naukowo-techniczni;
 - pracowników merytorycznych (podstawowy szczebel)
4. Teraz proszę(a)bym, aby opisał/a Pan/i doświadczenie zawodowe, kwalifikacje i umiejętności, jakimi powinna się charakteryzować osoba, którą chciał(a)by Pan/i zatrudnić na stanowisko.

Proszę opisać cechy osobowościowe pożądane na danym stanowisku, a także pożądany wg Pana/i profil takiej osoby, czyli płeć, wiek, stan cywilny, sytuację rodzinną, staż pracy.

 - kadra zarządzająca/menedżerowie/kierownicy;
 - specjaliści;
 - pracownicy naukowo-techniczni;

- pracownicy merytoryczni (podstawowy szczebel)
- Proszę dopytać o wszystkie wymienione szczeble.
5. A proszę powiedzieć na podstawie własnych obserwacji, jakie są, Pana/i zdaniem wartości pracowników, jakie wyznają w życiu. Co jest dla nich najważniejsze? Jaka jest ich hierarchia wartości?

Proszę dopytać, jeśli nie pojawi się spontanicznie:

- praca;
 - kariera;
 - rodzina;
 - rozwój osobisty
6. Czy są jakieś różnice odnośnie wieku, płci, doświadczenia, wykształcenia? Proszę opisać.

V. OCENY PRACOWNIKÓW I MOŻLIWOŚCI, JAKIE DAJE IM FIRMA

1. Jakie elementy bierze Pan/i pod uwagę przy ocenie pracownika i jego pracy? Proszę wymienić. Co jeszcze?

Wywiadowca dopytuje się zarówno o czynniki merytoryczne, jak i pozamerytoryczne, w tym także psychograficzne, jeżeli nie pojawi się spontanicznie, pyta także o płęć.

2. Czy mógłby/mogłaby Pan/i powiedzieć, czy są jakieś różnice w kompetencjach, kwalifikacjach i umiejętnościach osób pełniących analogiczne funkcje w Pana/i firmie, czy też nie?

3. Czy zależą od takich czynników, jak:

lepsze wykształcenie, słabsze wykształcenie, kobiety czy mężczyźni, młodszy, starsi itp.

- Od czego jeszcze?
4. Jeśli tak :
- W jaki sposób się to objawia?
 - Czy ta sytuacja ma miejsce na każdym szczeblu, czy tylko na poszczególnych?

Czym jest to uzależnione? Jakie są według Pana/i tego przyczyny?

5. A czy występują jakieś różnice w zakresie obowiązków osób będących na tych samych stanowiskach w Pana/i przedsiębiorstwie?

6. Czy zależą od takich czynników jak:

lepsze wykształcenie, słabsze wykształcenie, kobiety czy mężczyźni, młodszy, starsi itp.

Od czego jeszcze?

Jeśli tak :

- Czy występuje na wszystkich szczeblach, czy dotyczy tylko pracowników pracujących na danym szczeblu (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)?
 - Czym się objawia?
7. Jak wygląda w Pana/i firmie sytuacja związana z rozwojem zawodowym – szkoleniami, udziałem w kursach, studiach podyplomowych?
- W jakich sytuacjach pracownicy są wysyłani na tego typu kursy podnoszące kwalifikacje zawodowe?
 - Kto wychodzi z inicjatywą takich szkoleń, kursów? Pracodawca? Pracownik?
 - Kto częściej wyraża chęć rozwoju zawodowego, lepiej wykształceni, słabiej wykształceni, kobiety czy mężczyźni, młodszy, starsi?
 - i. Od czego to zależy?
 - Czy przebyte kursy szkolenia mają wpływ na przebieg kariery? Awans?

8. Chciał(a)bym porozmawiać teraz o możliwościach awansu w Pana/i firmie?
 - Jakie czynniki decydują o awansie?
 - Od czego zależy awans?
9. Kto częściej awansuje? Młodszy czy starsi? Lepiej wykształceni czy bardziej doświadczeni? Kobiety czy mężczyźni?
 - Komu łatwiej awansować? Dlaczego?
 - Komu trudniej awansować? Dlaczego?
10. Co pracownik zyskuje po awansie? Jakiego rodzaju gratyfikacje?
 - Czy są jakieś różnice w gratyfikacji pracowników po awansie? Jeżeli tak, to od czego to zależy?
 - Czy taka sytuacja występuje na wszystkich szczeblach, czy różni się w zależności od szczebla, czy też nie?
11. Jak wyglądają według Pana/i wyglądają zarobki osób na analogicznych stanowiskach? Czy są takie same, czy różne?
 - Jeśli różne: Jak bardzo różne? Dlaczego różne? Od czego to zależy?

VI. KOBIETA I MĘŻCZYŻNA JAKO PRACOWNIK

1. Czy mógłby/mogłaby Pan/i powiedzieć, czy są jakieś różnice w kompetencjach, kwalifikacjach i umiejętnościach kobiet i mężczyzn pełniących analogiczne funkcje w Pana/i firmie, czy też nie?
2. Jeśli tak:
 - W jaki sposób się to objawia?
 - Czy ta sytuacja ma miejsce na każdym szczeblu, czy tylko na poszczególnych?
 - Czym jest to uzależnione? Jakie są według Pana/i tego przyczyny?
 - W czym kobiety są lepsze, a w czym gorsze w porównaniu do mężczyzn pracujących na analogicznych stanowiskach?

Dopytać, jak to wygląda w zależności od szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi).

3. A czy występują jakieś różnice w zakresie obowiązków między kobietami a mężczyznami będącymi na tych samych stanowiskach w Pana/i przedsiębiorstwie, czy też nie?

Jeśli tak:

- Czy występują na wszystkich szczeblach, czy dotyczy tylko pracowników pracujących na danym szczeblu (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)?
4. Czym się to przejawia? W jakim zakresie występuje?
 5. Czy mógłby/mogłaby Pan/i powiedzieć, czy są jakieś różnice w jakości pracy wykonywanej przez kobiety i mężczyzn na analogicznych stanowiskach, czy też nie?
 - Czy są obowiązki, które lepiej wykonują kobiety?
 - Czy są obowiązki, które lepiej wykonują mężczyźni?
 - Co gorzej wychodzi mężczyznom, a co kobietom?
 - Na jakich szczeblach najbardziej widoczne są te różnice? A na których najmniej?

6. A jeśli chodzi o przebieg ścieżki zawodowej? Czy zauważalne są jakieś różnice między kobietami i mężczyznami, czy też nie?

Jeśli tak:

- Na czym polega ta różnica w karierze między mężczyznami i kobietami?
 - Z czego według Pana/i wynikają te różnice? Jakie są ich przyczyny?
7. Czy warunki awansu w przypadku kobiet i mężczyzn są takie same, czy też nie?
- Czy kobiety i mężczyźni awansują po takim samym czasie, czy też nie?
 - Czy taka sytuacja występuje na wszystkich szczeblach, czy różni się w zależności od szczebla?
 - Czy według Pana/i są jakieś przeszkody, jeżeli chodzi o awans kobiet? Jeżeli tak, to, jakie są to bariery?
8. Jak według Pana/i wyglądają zarobki kobiet i mężczyzn na analogicznych stanowiskach? Czy są takie same czy różne?
- Jeśli różne: Jak bardzo różne? Dlaczego różne? Od czego zależą?
9. Czy według Pana/i zatrudnianie kobiet w firmach wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?

Wywiadowca dopytuje się o: sposób wykonywania swoich obowiązków, sposób radzenia sobie ze stresem, sposób rozwiązywania konfliktów, kulturę pracy, sposób zarządzania itp.

10. Czy według Pana/i zatrudnianie mężczyzn w firmach wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?

Wywiadowca dopytuje się o sposób wykonywania swoich obowiązków, sposób radzenia sobie ze stresem, sposób rozwiązywania konfliktów, kulturę pracy, sposób zarządzania itp.

VIII. KOBIETA JAKO PRZEŁOŻONY I PODWŁADNY

1. Jaki opisałby Pan/i styl zarządzania kobiet i mężczyzn? Czy różni się, czy też nie?
 - Jakie są podstawowe różnice w stylu zarządzania mężczyzn i kobiet?
 - Jak rozwiązują konflikty kobiety, a jak mężczyźni?
2. Jak według Pana/i kobiety radzą sobie jako przełożone?
3. Czy Pana zdaniem praca kobiet – przełożonych różni się od tego, w jaki wykonują ją mężczyźni, którzy także są przełożonymi, czy też nie?
4. Czy podwładni w taki sam sposób traktują kobiety – przełożone, jak i mężczyzn – przełożonych? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

IX. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI

1. Na koniec chciał(a)bym się dopytać, jak rozumie Pan/i zasadę równości płci w firmie? Czego ona dotyczy?
2. Czy według Pana/i istnieją bariery dla realizowania zasady równości płci w Pana/i przedsiębiorstwie, czy też nie?
 - Jeśli tak, to z czego one wynikają?
 - Czy leżą po którejś ze stron pracodawcy lub pracownika? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

3. Czy uważa Pan/i, że w Pana/i przedsiębiorstwie realizowana jest ta zasada równości płci, czy też nie?

Jeśli tak:

- W jaki sposób jest realizowana? Czym się objawia?

Jeśli nie:

- Dlaczego nie?
4. Czy w Pana/i firmie podejmowane są jakieś działania odnośnie kobiet w ciąży oraz kobiet wychowujących małe dzieci, czy też nie? Jakie? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
5. Czy wprowadzane są jakieś udogodnienia w firmie, aby umożliwić im powrót do pracy, czy też nie? Jakie? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
6. Czy w Pana/i firmie kobiety, które urodziły dziecko, wracają do pracy po urlopie macierzyńskim, czy po wychowawczym? Jak to wygląda i od czego to zależy?
7. Jak kształtuje się dalej ich kariera zawodowa?
- Czy udaje im się godzić rolę matki z byciem dobrym pracownikiem, czy też nie?
 - Czy zatrudniane są na te same stanowiska, czy też nie?
 - Czy awansują dalej, czy też nie?

13.2. ZAŁĄCZNIK 2 – SCENARIUSZ WYWIADU IDI – PRACOWNICY – KOBIECY

WSTĘP – WPROWADZENIE

Prezentacja osoby przeprowadzającej wywiad, agencji badawczej, informacja na temat nagrywania. Zapewnienie o anonimowości wywiadu, prośba o głośne mówienie, przypomnienie, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi.

INFORMACJE NA TEMAT RESPONDENTÓW

Stanowisko:

Staż w firmie:

Wykształcenie:

Wiek:

Sytuacja rodzinna (stan cywilny, liczba dzieci):

I. BRANŻA I FIRMA – STRUKTURA ZATRUDNIENIA

1. Chciałabym się dowiedzieć, jakie osoby pracują głównie w Pani branży?
 - Jakie są proporcje odnośnie zatrudnienia kobiet i mężczyzn w Pani branży?
2. Czy branża jest tak samo atrakcyjna dla obu płci, czy też nie? Jeżeli tak, to dlaczego? Jeżeli nie to:
 - ew. z czego to wynika? od czego to zależy?
 - Jak wygląda proporcja kobiet i mężczyzn w Pani branży, jeśli chodzi o następujące stanowiska:
 - i. kadra zarządzająca,
 - ii. specjaliści,
 - iii. pracownicy naukowo-techniczni,
 - iv. pracownicy szeregowi
 - ew. od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
2. Czy są takie stanowiska w Pani firmie, na których zatrudniane są osoby jednej płci, czy też nie?

Dopytujemy się oddzielnie o: kobiety, mężczyzn

 - Z czego to wynika?
 - Jakie są tego przyczyny?
3. Czy mogłaby Pani wskazać w Pani firmie stanowiska, na których nie zatrudnia się kobiet bądź zatrudniane są w zdecydowanej mniejszości?
 - Jakie są tego przyczyny?
4. Czy mogłaby Pani wskazać w Pani firmie stanowiska, na których nie zatrudnia się mężczyzn bądź zatrudniani są w zdecydowanej mniejszości?
 - Jakie są tego przyczyny?
5. Jaka jest mniej więcej proporcja kobiet i mężczyzn jako przełożonych?
 - Na jakim szczeblu?
 - W jakich zespołach?
 - Iloma osobami zarządzają?

II. WARTOŚCI, WŁASNA SYTUACJA ZAWODOWA, ROZWÓJ OSOBISTY

1. Teraz chciałabym porozmawiać z Panią na temat wartości, jakie wyznaje Pani w życiu.

Co jest dla Pani najważniejsze w życiu? Jaka jest hierarchia Pani wartości?

Proszę dopytać, jeśli nie pojawi się spontanicznie:

- praca;
- kariera;
- rodzina;
- rozwój osobisty

2. Proszę opowiedzieć mi o swojej sytuacji zawodowej?

- Jak długo pracuje Pani w tej firmie?
- Czy to jest Pani pierwsza praca, czy też nie?
 - i. Jeśli nie pierwsza, to proszę powiedzieć, w jakiej branży/branżach i stanowisku/ach poprzednio Pani pracowała?
 - ii. Czy pracowała Pani wcześniej również w firmach wykorzystujących wysokie technologie, czy też nie?
 - iii. Jak długo pracowała Pani w każdej z firm?

- Na jakim stanowisku rozpoczęła Pani pracę, a na jakim stanowisku jest Pani obecnie w tym przedsiębiorstwie?

Jeśli respondentka awansowała;

iv. Proszę opowiedzieć, jak wyglądała Pani ścieżka awansu w tej firmie?

Jeśli respondentka nie awansowała;

v. Proszę powiedzieć, jak Pani sądzi, z czego to wynika, że cały czas zajmuje Pani to samo stanowisko?

vi. Czy miała Pani jakieś przerwy w pracy i czym były one spowodowane?

- Czy wspólnie z pracodawcą opracowywała Pani swój indywidualny plan kariery zawodowej?

Jeśli tak:

vii. Proszę opisać, jak on wygląda?

viii. Kto podjął inicjatywę stworzenia takiego planu w Pani przypadku?

ix. Czy ten rozpisany plan jest sukcesywnie wprowadzany w życie, czy też nie?

- Czy podczas pracy w tej firmie brała Pani udział w jakiś szkoleniach, studiach podyplomowych, kursach podwyższających Pani kwalifikacje, czy też nie?

Jeśli tak:

x. Proszę powiedzieć, czy te kursy miały wpływ na Pani ścieżkę zawodową, awans? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

Jeśli nie:

xi. Jakie są według Pani powody tego, że nie miała Pani okazji wzięcia udziału w kursach, szkoleniach podnoszących Pani kwalifikacje?

xii. Czy pracodawca kiedykolwiek proponował Pani udział w takich szkoleniach kursach?

xiii. A czy sama wychodziła Pani z inicjatywą, wyrażała Pani chęć i potrzebę brania udziału w takich szkoleniach?

Jeśli pracowała w innej firmie:

- A może brała Pani udział w szkoleniach, kursach doszkalających pracując w innej firmie, czy też nie?

xiv. Jeśli tak to, w jakich okolicznościach została Pani skierowana na te szkolenia, kursy?

- A może sama, na własną rękę zdecydowała się Pani na udział w jakimś szkoleniu, kursach podnoszących Pani kwalifikacje, czy też nie?

xv. W jakim zakresie?

3. Jak widzi Pani swoją dalszą ścieżkę zawodową, karierę w przyszłości?
4. Czy mogłaby Pani, patrząc wstecz na swoją karierę zawodową, wymienić elementy, czynniki ułatwiające jej przebieg?
5. Czy mogłaby Pani, patrząc wstecz na swoją karierę zawodową, wymienić elementy, czynniki utrudniające jej przebieg?

III. TECHNIKA PROJEKCYJNA

Wywiadowca daje respondentom do wypełnienia Test Niedokończonych Zdań, rotujemy kolejność.

IV. PORÓWNANIE WŁASNEJ SYTUACJI ZAWODOWEJ Z INNYMI OSOBAMI

1. Czy według Pani istnieje jakaś różnica pomiędzy Pani ścieżką zawodową a ścieżką zawodową innych osób pracujących na analogicznych stanowiskach w Pani firmie, czy też nie? Jeśli tak:
 - Jakie są różnice między Panią a tymi osobami?
 - W jaki sposób objawia się ta różnica w ścieżce zawodowej?
 - Czym jest według Pani spowodowana ta różnica?
 - ew. od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
2. Czy osoby na stanowiskach analogicznych do Pani stanowiska mają takie same kwalifikacje jak Pani, czy też nie? Jakie to są różnice? Od czego zależą te różnice?
3. Czy osoby na stanowiskach analogicznych do Pani stanowiska mają taki sam staż pracy jak Pani, czy też nie? Jakie to są różnice? Od czego zależą te różnice?

Jeśli respondentka widzi różnice, dopytać:

- Czym te osoby różnią się od Pani, że pomimo takich różnic zajmują takie same stanowiska jak Pani?
 - Co miało na to wpływ? *Proszę dopytać, od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)*
4. A czy występują jakieś różnice w zakresie obowiązków między osobami będącymi na tych samych stanowiskach w Pani przedsiębiorstwie, czy też nie?

Jeśli tak :

- Czym się to przejawia?
 - Z czego to wynika? Od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)?
 - Czy występuje na wszystkich stanowiskach, czy dotyczy tylko pracowników danego szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)? Jak to Pani tłumaczy?
 - Czy ma to miejsce w przypadku Pani stanowiska i Pani koleżanek, kolegów sprawujących równorzędne funkcje?
5. Czy na równorzędnych do Pani stanowisku w Pani firmie pracuje więcej kobiet czy mężczyzn, czy też nie?

- Jak to się kształtuje, jeśli chodzi o szczebel?
- *Dopytać o kadre zarządzającą, specjalistów, pracowników naukowo-technicznych, pracowników szeregowych*
- Czym to jest spowodowane, że przeważa akurat ta płć?

Jeśli respondentka pracowała w więcej niż jednej firmie, to proszę dopytać o to, jak wyglądała taka sytuacja w poprzedniej firmie.

V. WYNAGRODZENIE I KWALIFIKACJE

1. Czy w Pani firmie występują jakieś różnice pomiędzy zarobkami osób pracujących na tych samych stanowiskach, czy też nie?
 - Jeżeli tak, to z czego one wynikają? od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
2. Czy zauważa Pani jakieś różnice pomiędzy osobami pracującymi na tych samych stanowiskach w Pani firmie, jeśli chodzi o dodatkowe świadczenia, bonifikaty (np. służbowy telefon komórkowy, służbowy samochód, dodatkowe ubezpieczenia, bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne), czy też nie?
 - Jeżeli tak, to z czego one wynikają? od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
3. A czy występują jakieś różnice w zakresie zarobków między kobietami a mężczyznami będącymi na tych samych stanowiskach w Pani przedsiębiorstwie, czy też nie?

Jeśli tak :

- Jeżeli tak, to z czego one wynikają? od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
 - Czym się to przejawia? Jaka jest skala tego zjawiska? Jeżeli są jakieś dysproporcje, to na czyją korzyść?
 - Czy występuje na wszystkich stanowiskach, czy dotyczy tylko pracowników danego szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)? Jak to Pani tłumaczy?
 - Czy ma to miejsce w przypadku Pani stanowiska i Pani kolegów sprawujących równorzędne funkcje, czy też nie?
4. A czy zauważa Pani jakieś różnice między kobietami i mężczyznami pracującymi w Pani firmie, jeśli chodzi o dodatkowe świadczenia, bonifikaty (np. służbowy telefon komórkowy, służbowy samochód, dodatkowe ubezpieczenia, bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne), czy też nie?
 - Jeżeli tak, to z czego one wynikają?

VI. KOBIETY W PRACY

1. Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pani kwalifikacje i kompetencje kobiet pracujących w Pani firmie?
 - W czym kobiety są lepsze, a w czym gorsze w porównaniu do mężczyzn pracujących na analogicznych stanowiskach?
 - Jak to wygląda w zależności od szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)?
2. Jaką jakość do pracy wnoszą mężczyźni, a jaką kobiety?
 - Czy są jakieś różnice? Jakie?

3. Czy według Pani zatrudnianie kobiet wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy? Czy może płęć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?
4. Czy według Pani zatrudnianie mężczyzn wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy? Czy może płęć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?
5. Jak to wpływa na rozwój kariery zawodowej?

Dopytujemy o:

- obowiązki,
 - rozwój zawodowy,
 - awanse,
 - pensje,
 - szkolenia itp.
6. Czy zauważyła Pani jakieś problemy związane z zatrudnieniem i pracą kobiet w Pani przedsiębiorstwie, czy też nie?
 - Proszę powiedzieć, czego one dotyczą?
 7. A czy spotkała się Pani lub Pani koleżanki z obecnej pracy z innym traktowaniem niż miało to miejsce w przypadku mężczyzn, czy też nie?
 8. Czy w Pani firmie podejmowane są jakieś działania odnośnie kobiet w ciąży oraz kobiet wychowujących małe dzieci, czy też nie? Jakież? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
 9. Czy wprowadzane są jakieś udogodnienia w firmie, aby umożliwić im powrót do pracy, czy też nie? Jakież? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
 10. Czy w Pani firmie kobiety, które urodziły dziecko, wracają do pracy po urlopie macierzyńskim, czy po wychowawczym? Jak to wygląda i od czego to zależy? Proszę powiedzieć o swoich doświadczeniach, doświadczeniach swoich koleżanek.
 - Jak kształtuje się dalej ich kariera zawodowa po powrocie?
 - Czy udaje im się godzić rolę matki z byciem dobrym pracownikiem, czy też nie?
 - Czy zatrudniane są na te same stanowiska, czy też nie?
 - Czy awansują dalej, czy też nie?

VII. KOBIETA JAKO PRZEŁOŻONY I PODWŁADNY

1. Jaki opisałby Pani styl zarządzania kobiet i mężczyzn? Czy różni się, czy też nie?
 - Jakież są podstawowe różnice w stylu zarządzania mężczyzn i kobiet?
 - Jak rozwiązują konflikty kobiety a jak mężczyźni?
2. Jak według Pani kobiety radzą sobie jako przełożone?
3. Czy Pani zdaniem praca kobiet – przełożonych różni się od tego, w jaki sposób wykonują ją mężczyźni, którzy także są przełożonymi, czy też nie?
4. Czy podwładni w taki sam sposób traktują kobiety – przełożone, jak i mężczyzn – przełożonych? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

VIII. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI

1. Na koniec chciałabym się dopytać, jak rozumie Pani zasadę równości płci w firmie? Czego ona dotyczy?
2. Czy uważa Pani, że w Pani przedsiębiorstwie realizowana jest ta zasada równości płci, czy też nie?

Jeśli tak:

- W jaki sposób jest realizowana? Czym się objawia?

Jeśli nie:

- Dlaczego nie?
3. Czy według Pani istnieją bariery dla realizowania zasady równości płci w Pani zakładzie, czy też nie?
 - Jeśli tak, to z czego one wynikają?
 - Czy leżą po którejś ze stron: pracodawcy lub pracownika? Dlaczego tak? Dlaczego?

13.3. ZAŁĄCZNIK 3 – SCENARIUSZ WYWIADU IDI – PRACOWNICY – MĘŻCZYŹNI

WSTĘP – WPROWADZENIE

Prezentacja osoby przeprowadzającej wywiad, agencji badawczej, informacja na temat nagrywania. Zapewnienie o anonimowości wywiadu, prośba o głośne mówienie, przypomnienie, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi.

Informacje na temat respondentów

Stanowisko:

Staż w firmie:

Wykształcenie:

Wiek:

Sytuacja rodzinna (stan cywilny, liczba dzieci):

I. BRANŻA I FIRMA – STRUKTURA ZATRUDNIENIA

1. Chciałabym się dowiedzieć, jakie osoby głównie pracują w Pana branży?
 - Jakie są proporcje odnośnie zatrudnienia kobiet i mężczyzn w Pana branży?
2. Czy Pana zdaniem branża jest tak samo atrakcyjna dla obu płci, czy też nie? Jeżeli tak, to dlaczego? Jeżeli nie, to dlaczego, od czego to zależy?
 - Jak wygląda proporcja kobiet i mężczyzn w Pana branży, jeśli chodzi o następujące stanowiska:
 - i. kadra zarządzająca,
 - ii. specjaliści,
 - iii. pracownicy naukowo-techniczni,
 - iv. pracownicy szeregowiew. od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
3. Czy są takie stanowiska w Pana firmie, na których zatrudniane są osoby jednej płci, czy też nie?

Dopytujemy się oddzielnie o: kobiety, mężczyzn

 - Z czego to wynika?
 - Jakie są tego przyczyny?
4. Czy mógłby Pan wskazać w Pana firmie stanowiska, na których nie zatrudnia się kobiet bądź zatrudniane są w zdecydowanej mniejszości?
 - Jakie są tego przyczyny?
5. Czy mógłby Pan wskazać w Pana firmie stanowiska, na których nie zatrudnia się mężczyzn bądź zatrudniani są w zdecydowanej mniejszości?
 - Jakie są tego przyczyny?
6. Jaka jest mniej więcej proporcja kobiet i mężczyzn jako przełożonych?
 - Na jakim szczeblu?
 - W jakich zespołach?
 - Iloma osobami zarządzają?

II. WARTOŚCI, WŁASNA SYTUACJA ZAWODOWA, ROZWÓJ OSOBISTY

1. Teraz chciałabym porozmawiać z Panem na temat wartości, jakie wyznaje Pan w życiu.

Co jest dla Pana najważniejsze w życiu? Jaka jest hierarchia Pana wartości?

Proszę dopytać, jeśli nie pojawi się spontanicznie:

- i. praca;
- ii. kariera;
- iii. rodzina;
- iv. rozwój osobisty

2. Proszę opowiedzieć mi o swojej sytuacji zawodowej?

- Jak długo pracuje Pan w tej firmie?
- Czy to jest Pana pierwsza praca, czy też nie?
 - i. Jeśli nie pierwsza, to proszę powiedzieć, w jakiej branży/branżach i stanowisku/ach poprzednio Pan pracował?
 - ii. Czy pracował Pan wcześniej również w firmach wykorzystujących wysokie technologie, czy też nie?
 - iii. Jak długo pracował Pan w każdej z firm?
- Na jakim stanowisku rozpoczął Pan pracę, a na jakim stanowisku jest Pan obecnie w tym przedsiębiorstwie?

Jeśli respondent awansował;

- i. Proszę opowiedzieć jak wyglądała Pana ścieżka awansu w tej firmie?

Jeśli respondent nie awansował;

- i. Proszę powiedzieć, jak Pan sądzi, z czego to wynika, że cały czas zajmuje Pan to samo stanowisko?
 - ii. Czy miała Pan jakieś przerwy w pracy i czym były one spowodowane?
- Czy wspólnie z pracodawcą opracowywał Pan swój indywidualny plan kariery zawodowej?

Jeśli tak:

- i. Proszę opisać, jak on wygląda?
 - ii. Kto podjął inicjatywę stworzenia takiego planu w Pana przypadku?
 - iii. Czy ten rozpisany plan jest sukcesywnie wprowadzany w życie, czy też nie?
- Czy podczas pracy w tej firmie brał Pan udział w jakiś szkoleniach, studiach podyplomowych, kursach podwyższających Pana kwalifikacje, czy też nie?

Jeśli tak:

- i. Proszę powiedzieć, czy te kursy miały wpływ na Pana ścieżkę zawodową, awans? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

Jeśli nie:

- i. Jakie są według Pana powody tego, że nie miał Pan okazji wzięcia udziału w kursach, szkoleniach podnoszących Pana kwalifikacje?
- ii. Czy pracodawca kiedykolwiek proponował Panu udział w takich szkoleniach, kursach?
- iii. A czy sam wychodził Pan z inicjatywą, wyrażał Pan chęć i potrzebę brania udziału w takich szkoleniach?

Jeśli pracował w innej firmie:

- A może brał Pan udział w szkoleniach, kursach dokształcających, pracując w innej firmie, czy też nie?
 - i. Jeśli tak, to w jakich okolicznościach został Pan skierowany na te szkolenia, kursy?

- A może sam, na własną rękę zdecydował się Pan na udział w jakimś szkoleniu, kursach podnoszących kwalifikacje, czy też nie?
 - ii. W jakim zakresie?
- 3. Jak widzi Pan swoją dalszą ścieżkę zawodową, karierę w przyszłości?
- 4. Czy mógłby, Pan patrząc wstecz na swoją karierę zawodową, wymienić elementy, czynniki ułatwiające jej przebieg?
- 5. Czy mógłby Pan, patrząc wstecz na swoją karierę zawodową, wymienić elementy, czynniki utrudniające jej przebieg?

III. TECHNIKA PROJEKCYJNA

Wywiadowca daje respondentom do wypełnienia Test Niedokończonych Zdań, najpierw część dotycząca mężczyzn, a później kobiet.

IV. PORÓWNANIE WŁASNEJ SYTUACJI ZAWODOWEJ Z INNYMI OSOBAMI

1. Czy według Pana istnieje jakaś różnica pomiędzy Pana ścieżką zawodową a ścieżką zawodową innych osób pracujących na analogicznych stanowiskach w Pana firmie, czy też nie?

Jeśli tak:

- i. Jakie są różnice między Panem a tymi osobami?
- ii. W jaki sposób objawia się ta różnica w ścieżce zawodowej?
- iii. Czym jest według Pana spowodowana ta różnica?
 - ew. od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
2. Czy osoby na stanowiskach analogicznych do Pana stanowiska mają takie same kwalifikacje jak Pan, czy też nie? Jakie to są różnice? Od czego zależą te różnice?
3. Czy osoby na stanowiskach analogicznych do Pana stanowiska mają taki sam staż pracy jak Pan, czy też nie? Jakie to są różnice? Od czego zależą te różnice?

Jeśli respondent widzi różnice, dopytać:

- Czym te osoby różnią się od Pana, że pomimo takich różnic zajmują takie same stanowiska jak Pan?
- Co miało na to wpływ? *Proszę dopytać, od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)*
- 4. A czy występują jakieś różnice w zakresie obowiązków między osobami będącymi na tych samych stanowiskach w Pana przedsiębiorstwie, czy też nie?

Jeśli tak:

- Czym się to przejawia?
 - Z czego to wynika? Od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)?
 - Czy występuje na wszystkich stanowiskach, czy dotyczy tylko pracowników danego szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)? Jak to Pan tłumaczy?
 - Czy ma to miejsce w przypadku Pana stanowiska i Pana koleżanek, kolegów sprawujących równorzędne funkcje?
- 5. Czy na równorzędnych do Pana stanowiskach w Pana firmie pracuje więcej kobiet czy mężczyzn, czy też nie?

- Jak to się kształtuje, jeśli chodzi o szczebel?
- Czym to jest spowodowane, że przeważa akurat ta płć?

Jeśli respondent pracował w więcej niż jednej firmie, to proszę dopytać o to jak wyglądała taka sytuacja w poprzedniej firmie.

VI. WYNAGRODZENIE I KWALIFIKACJE

1. Czy w Pana firmie występują jakieś różnice pomiędzy zarobkami osób pracujących na tych samych stanowiskach, czy też nie?
 - Jeżeli tak, to z czego one wynikają? od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
2. Czy zauważa Pan jakieś różnice pomiędzy osobami pracującymi na tych samych stanowiskach w Pana firmie, jeśli chodzi o dodatkowe świadczenia, bonifikaty (np. służbowy telefon komórkowy, służbowy samochód, dodatkowe ubezpieczenia, bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne), czy też nie?
 - Jeżeli tak, to z czego one wynikają? od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
3. A czy występują jakieś różnice w zakresie zarobków między kobietami a mężczyznami będącymi na tych samych stanowiskach w Pana przedsiębiorstwie, czy też nie?

Jeśli tak:

- Jeżeli tak, to z czego one wynikają? od czego to zależy (wieku, stażu, doświadczenia, zdolności, wykształcenia, płci, przerw w pracy, inne itp.)
 - Czym się to przejawia? Jaka jest skala tego zjawiska? Jeżeli są jakieś dysproporcje, to na czyją korzyść?
 - Czy występuje na wszystkich stanowiskach, czy dotyczy tylko pracowników danego szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)? Jak to Pan tłumaczy?
 - Czy ma to miejsce w przypadku Pana stanowiska i Pana kolegów sprawujących równorzędne funkcje, czy też nie?
4. A czy zauważa Pan jakieś różnice między kobietami i mężczyznami pracującymi w Pana firmie, jeśli chodzi o dodatkowe świadczenia, bonifikaty (np. służbowy telefon komórkowy, służbowy samochód, dodatkowe ubezpieczenia, bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne), czy też nie?
 - Jeżeli tak, to z czego one wynikają?

VII. KOBIETY W PRACY

1. Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan kwalifikacje i kompetencje kobiet pracujących w Pana firmie?
 - W czym kobiety są lepsze, a w czym gorsze w porównaniu do mężczyzn pracujących na analogicznych stanowiskach?
 - Jak to wygląda w zależności od szczebla (kadra zarządzająca, specjaliści, pracownicy naukowo-techniczni, pracownicy szeregowi)?
2. Jaką jakość do pracy wnoszą mężczyźni, a jaką kobiety?
 - Czy są jakieś różnice? Jakie?
3. Czy według Pana zatrudnianie kobiet wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy? Czy może płć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?

4. Czy według Pana zatrudnianie mężczyzn wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?
5. Jak to wpływa na rozwój kariery zawodowej?

Dopytujemy o:

 - i. obowiązki,
 - ii. rozwój zawodowy,
 - iii. awanse,
 - iv. pensje,
 - v. szkolenia itp.
6. Czy zauważył Pan jakieś problemy związane z zatrudnieniem i pracą kobiet w Pana przedsiębiorstwie, czy też nie?
 - Proszę powiedzieć, czego one dotyczą?
7. A czy spotkał się Pan w obecnej pracy z innym traktowaniem kobiet niż miało to miejsce w przypadku mężczyzn, czy też nie?
8. Czy w Pana firmie podejmowane są jakieś działania odnośnie kobiet w ciąży oraz kobiet wychowujących małe dzieci, czy też nie? Jakież? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
9. Czy wprowadzane są jakieś udogodnienia w firmie, aby umożliwić im powrót do pracy, czy też nie? Jakież? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
10. Czy w Pana firmie kobiety, które urodziły dziecko, wracają do pracy po urlopie macierzyńskim, czy po wychowawczym? Jak to wygląda i od czego to zależy? Proszę powiedzieć o swoich doświadczeniach, doświadczeniach swoich koleżanek.
 - Jak kształtuje się dalej ich kariera zawodowa po powrocie?
 - Czy udaje im się godzić rolę matki z byciem dobrym pracownikiem, czy też nie?
 - Czy zatrudniane są na te same stanowiska, czy też nie?
 - Czy awansują dalej, czy też nie?

VIII. KOBIETA JAKO PRZEŁOŻONY I PODWŁADNY

1. Jaki opisałby Pan styl zarządzania kobiet i mężczyzn? Czy różni się, czy też nie?
 - Jakież są podstawowe różnice w stylu zarządzania mężczyzn i kobiet?
 - Jak rozwiązują konflikty kobiety, a jak mężczyźni?
2. Jak według Pana kobiety radzą sobie jako przełożone?
3. Czy Pana zdaniem praca kobiet – przełożonych różni się od tego, w jaki wykonują ją mężczyźni, którzy także są przełożonymi, czy też nie?
4. Czy podwładni w taki sam sposób traktują kobiety-przełożone, jak i mężczyzn-przełożonych? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

IX. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI

1. Na koniec chciałabym się dopytać, jak rozumie Pan zasadę równości płci w firmie? Czego ona dotyczy?
2. Czy uważa Pan, że w Pana przedsiębiorstwie realizowana jest ta zasada równości płci, czy też nie?

Jeśli tak:

- W jaki sposób jest realizowana? Czym się objawia?

Jeśli nie:

- Dlaczego nie?

3. Czy według Pana istnieją bariery dla realizowania zasady równości płci w Pana firmie, czy też nie?
 - Jeśli tak, to z czego one wynikają?
 - Czy leżą po którejś ze stron: pracodawcy lub pracownika? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

ZAŁĄCZNIK 4 – SCENARIUSZ WYWIADU IDI – PRACOWNICY FIRM DORADZTWA PERSONALNEGO

WSTĘP – WPROWADZENIE

Prezentacja osoby przeprowadzającej wywiad, agencji badawczej, informacja na temat nagrywania. Zapewnienie o anonimowości wywiadu, prośba o głośne mówienie, przypomnienie, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi.

INFORMACJE NA TEMAT RESPONDENTÓW

Stanowisko:

Staż w firmie:

Wykształcenie:

Wiek:

Sytuacja rodzinna (stan cywilny, liczba dzieci):

ROZGRZEWKA – DOŚWIADCZENIE RESPONDENTA W BRANŻY HR

1. Proszę opowiedzieć dokładnie, czym się Pan/i zajmuje?
 - Jak długo pracuje Pan/i w tej branży?
 - Jakich typ klientów Pan/i obsługuje? Obsługiwał/a? (wielkość firm, branża, wysokiej czy niskiej technologii)
 - Czy w jakieś branży, typie stanowisk specjalizuje się Pan/i, czy też nie?
 - Na jakiego typu stanowiska, szczeble pozyskiwał/a Pan/i pracowników?

Wywiadowca przed rozpoczęciem wywiadu przedstawia definicję PRZEDSIĘBIORSTW WYSOKICH TECHNOLOGII.

** Przedsiębiorstwa wysokich technologii to takie, które należą do wymienionych powyżej branż, 15% – 8% przychodów przeznaczane jest na rozwój i badania (RnB), posiadają centra naukowo-badawcze lub laboratoria naukowo-techniczne, zatrudniają kadrę posiadającą stopnie naukowe, lub pracującą na uniwersytecie i będącą w trakcie zdobywania stopni naukowych, firmy współpracujące z ośrodkami akademickimi, ewentualnie z innymi firmami wykorzystującymi wysokie technologie, przeznaczające środki na środki na unowocześnianie wyposażenia technicznego, rozwój zaplecza badawczego, rozwój kadry naukowej.*

I. WYMAGANIA PRACODAWCÓW

1. Proszę powiedzieć, na podstawie swojego zawodowego doświadczenia, jakie oczekiwania i wymagania mają pracodawcy odnośnie swoich potencjalnych pracowników?
2. Bardzo proszę(a)bym, aby wymienił/a Pan/i kryteria, jakimi kierują się pracodawcy przy rekrutacji osób na poszczególne stanowiska:

- kadra zarządzająca/menedżerowie/kierownicy;
 - specjaliści;
 - pracownicy naukowo-techniczni;
 - pracowników merytorycznych (podstawowy szczebel)
3. Czy oczekiwania i wymagania pracodawców można pogrupować odnośnie branż, stanowisk itp.? W jaki sposób? Proszę scharakteryzować.
 4. Teraz proszę(a)by, aby opisał/a Pan/i doświadczenie zawodowe, kwalifikacje i umiejętności, jakimi powinna się charakteryzować osoba, którą chciałby zatrudnić pracodawca na poszczególne typy stanowisk.

Proszę opisać cechy osobowościowe pożądane na danym stanowisku, a także pożądany wg Pana/i profil takiej osoby, czyli płeć, wiek, stan cywilny, sytuację rodzinną, staż pracy.

- kadra zarządzająca/menedżerowie/kierownicy;
- specjaliści;
- pracownicy naukowo-techniczni;
- pracowników merytoryczni (podstawowy szczebel)

Proszę dopytać o wszystkie wymienione szczeble.

5. Na ile często Państwa klienci zwracają uwagę na wiek, płeć, sytuację rodzinną, jeśli chodzi o poszukiwanie pracowników na określone stanowiska?
 - Czy zdarza się, że Państwa klienci mają różne oczekiwania wobec kandydatów na te same stanowiska zależnie od płci, wieku, sytuacji rodzinnej, czy też nie? Jeżeli tak, to jakie? Z czego to wynika? Jeżeli nie, to dlaczego?
 - Czy pracodawcy w zależności od stanowiska szukają pracownika określonej płci, wieku, sytuacji rodzinnej, czy też nie? Jeżeli tak, to na jakie stanowiska poszukiwani są mężczyźni, a na jakie stanowiska poszukiwane są kobiety? Dlaczego tak jest? Z czego to wynika?
6. Czy podejście do tej kwestii jest takie samo czy inne w firmach wysokiej technologii w stosunku do pozostałych zakładów pracy?
7. A teraz tak trochę zmieniając temat. Komu w tej chwili najłatwiej znaleźć pracę? Proszę opisać profil takiej osoby.
8. Jak to wygląda w przypadku kobiet i mężczyzn?
 - Czy jest to uzależnione od szczebla?
 - i. kadra zarządzająca,
 - ii. specjaliści,
 - iii. pracownicy naukowo-techniczni,
 - iv. pracownicy szeregowi.
 - Jak to jest w firmach wysokich technologii?

II. BRANŻE

1. Chciał(a)by zapytać czy według Pana/i są branże, gdzie wyraźnie widoczna jest przewaga kobiet lub mężczyzn? Branże, które są bardziej atrakcyjne dla kobiet lub dla mężczyzn?
 - Z czego to wynika?
 - Czy jest to uzależnione od szczebla?
 - v. kadra zarządzająca,
 - vi. specjaliści,

vii. pracownicy naukowo-techniczni,

viii. pracownicy szeregowi.

a. Czy jest to uzależnione od szczebla, stanowiska, czy też niekoniecznie?

Jeśli tak :

- Na jakich stanowiskach preferowane są kobiety, a na jakich mężczyźni?
- Od czego to zależy?
- Jak wygląda sytuacja z zatrudnieniem kobiet i mężczyzn w zależności od szczebla?

ix. kadra zarządzająca,

x. specjaliści,

xi. pracownicy naukowo-techniczni,

xii. pracownicy szeregowi.

Dopytać o kadre zarządzającą, specjalistów, pracowników naukowo-technicznych, pracowników szeregowych.

III. ŚCIEŻKA KARIERY

1. Czy według Pana/i wiedzy, doświadczenia, rozmów przeprowadzanych z kandydatami, kariera zawodowa kobiet i mężczyzn różni się, czy też nie?

Jeśli tak:

- Z czego wynikają te różnice w ścieżce zawodowej i traktowaniu kobiet i mężczyzn?

iii. Czy są one po stronie firmy? Czy pracownika?

- Jak się objawiają te różnice?

- Czego najczęściej dotyczą?

iv. Awans

v. Wynagrodzenie

vi. Możliwości rozwoju zawodowego – szkolenia, kursy, studia podyplomowe

- Od czego to jest uzależnione?

2. Czy według Pana/i wiedzy i doświadczenia kariera zawodowa kobiet i mężczyzn różni się w przedsiębiorstwach wysokiej technologii w porównaniu do pozostałych firm, czy też nie?

Jeśli tak:

- Jak się objawiają te różnice?

- Czego najczęściej dotyczą?

vii. Awans

viii. Wynagrodzenie

ix. Możliwości rozwoju zawodowego – szkolenia, kursy, studia podyplomowe

- Z czego wynikają te różnice w ścieżce zawodowej i traktowaniu kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach wysokiej technologii w porównaniu do pozostałych firm?

x. Czy są one po stronie firmy? Czy pracownika?

- Czy jest to uzależnione od pełnionego stanowiska? Szczebla?

IV. WYNAGRODZENIA

1. Co wpływa na wynagrodzenie pracowników? Jakie elementy decydują o tym, że ktoś zarabia więcej, a ktoś mniej? Jakie elementy wpływają na to, że ktoś dostaje podwyżkę?
 - wykształcenie
 - wiek
 - zdolności
 - płeć
2. Czy według Pana/i wiedzy istnieją różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn, czy też nie?
Jeśli tak:
 - Od czego zależą?
 - Na ile duże są te różnice?
 - Na ile różnią się zarobki kobiet i mężczyzn na analogicznych stanowiskach?
 - Czy te różnice występują we wszystkich branżach? W jakich branżach są szczególnie znaczące?
 - Jaki wpływ ma szczebel, stanowisko na różnice w zarobkach?
 - Czy jest to zróżnicowane geograficznie?
3. Jeśli chodzi o wynagrodzenia mężczyzn i kobiet w przedsiębiorstwach wysokiej technologii.
 - Czy różnice są takie same jak w przypadku pozostałych firm?
 - Czym się ewentualnie różnią?
 - Od czego zależą?

V. STEREOTYPY

1. Czy według Pana/i funkcjonują, wśród pracodawców stereotypy dotyczące pracy zawodowej kobiet i mężczyzn, czy też nie?
Jeśli tak:
 - Które z nich najczęściej występują wśród pracodawców? Czego dotyczą?
 - Czy według Pana/i są one uzasadnione, czy nie? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
2. Czy według Pana/i pracodawcy podejmują jakieś działania odnośnie kobiet w ciąży oraz kobiet wychowujących małe dzieci, czy też nie?
 - ii. Jakież?
 - iii. Dlaczego nie? Dlaczego tak?
 - iv. W jakich branżach?
 - v. W jakiego typu firmach?
 - vi. Czy bardziej to dotyczy firm wysokiej technologii czy pozostałych?
3. Czy według Pana/i wiedzy pracodawcy starają się wprowadzać jakieś udogodnienia w firmie, aby umożliwić kobietom powrót do pracy?
 - Jakież?
 - Dlaczego nie? Dlaczego tak?
 - W jakich branżach?
 - W jakiego typu firmach?
 - Czy bardziej to dotyczy firm wysokiej technologii, czy pozostałych?
4. Czy według Pana/i wiedzy kobiety, które urodziły dziecko, wracają do pracy po urlopie macierzyńskim, czy po wychowawczym? Jak to wygląda i od czego to zależy?
5. Jak kształtuje się dalej ich kariera zawodowa?
 - Czy udaje im się godzić rolę matki, z byciem dobrym pracownikiem, czy też nie?

- Czy zatrudniane są na te same stanowiska, czy też nie?
 - Czy awansują dalej, czy też nie?
6. Jak wygląda ta kwestia w przypadku firm wysokich i niskich technologii?
 7. Jak Pan/i sądzi, czy według pracodawców zatrudnianie kobiet w firmach wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, ewentualnie negatywne elementy? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy, czy też nie? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?
 8. Jak Pan/i sądzi, czy według pracodawców zatrudnianie mężczyzn w firmach wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, ewentualnie negatywne elementy? Czy ma wpływ na funkcjonowanie firmy, czy też nie? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa?

VI. KOBIETA JAKO PRZEŁOŻONY I PODWŁADNY

1. Proszę powiedzieć, jak wygląda sytuacja, jeśli chodzi o zatrudnienie kobiet w roli przełożonych?
2. Jaka jest mniej więcej proporcja kobiet i mężczyzn jako przełożonych?
 - Od jakich czynników to zależy?
 - Czy sytuacja w przedsiębiorstwach wysokiej technologii jest różna pod tym względem od tych panujących w innych firmach, czy też nie?

Jeśli kobiet jest mniej, to dopytać: Jakie pracodawcy widzą bariery, jeśli chodzi o zatrudnianie kobiet jako przełożonych? Z czego one wynikają?
3. Jaki opisał(a)by Pan/i styl zarządzania kobiet i mężczyzn? Czy różni się, czy też nie?
 - Jakie są podstawowe różnice w stylu zarządzania mężczyzn i kobiet?
 - Jak rozwiązują konflikty kobiety, a jak mężczyźni?
4. Jak według Pana kobiety radzą sobie jako przełożone?
5. Czy Pana zdaniem praca kobiet – przełożonych różni się od tego, w jaki wykonują ją mężczyźni, którzy także są przełożonymi, czy też nie?
6. Czy podwładni w taki sam sposób traktują kobiety – przełożone, jak i mężczyzn – przełożonych? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

VII. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI

1. Na koniec chciałabym się dopytać, jak rozumie Pan/i zasadę równości płci w firmie? Czego ona dotyczy?
2. Czy według Pana/i istnieją bariery dla realizowania zasady równości płci w przedsiębiorstwach, w których Pan/i rekrutuje, czy też nie?
 - Jeśli tak, to, z czego one wynikają?
 - Czy leżą po którejś ze stron pracodawcy lub pracownika? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
3. Czy uważa Pan/i, że w przedsiębiorstwach realizowana jest zasada równości płci, czy też nie?

Jeśli tak:

- W jaki sposób jest realizowana? Czym się objawia?

Jeśli nie:

- Dlaczego nie?

13.4. ZAŁĄCZNIK 5 – SCENARIUSZ FGI (ZOGNISKOWANYCH WYWIADÓW GRUPOWYCH)

WSTĘP

- Przedstawienie moderatora, agencji
- Omówienie celu spotkania
- Informacje o nagrywaniu, nie ma dobrych ani złych odpowiedzi, anonimowość.
- Mówimy pojedynczo, głośno i wyraźnie.
- Proszę o wyłączenie telefonów komórkowych na czas spotkania.

ROZGRZEWKA

Chciałabym Państwa prosić o to, by każdy z uczestników naszego spotkania powiedział kilka słów na swój temat:

- rodzaj firmy, w jakiej pracuje, branża;
- technologie, jakie są wykorzystywane w przedsiębiorstwie;
- rodzaj zajmowanego stanowiska;
- zakres obowiązków;
- sposób spędzania wolnego czasu/zainteresowania;
- rodzina.

I. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW, W KTÓRYCH PRACUJĄ RESPONDENCI

Ustaliliśmy już wspólnie, że pracują państwo w przedsiębiorstwach wysokich technologii. Chciałabym Państwu przytoczyć także definicję przedsiębiorstw wysokich technologii po to, byśmy w trakcie rozmowy wspólnie mogli się na nią powoływać.

Wywiadowca przed rozpoczęciem wywiadu przedstawia definicję PRZEDSIĘBIORSTW WYSOKICH TECHNOLOGII.

* Przedsiębiorstwa wysokich technologii to takie, które należą do wymienionych powyżej branż, 15% – 8% przychodów przeznaczane jest na rozwój i badania (RnB), posiadają centra naukowo – badawcze lub laboratoria naukowo-techniczne, zatrudniają kadre posiadającą stopnie naukowe, lub pracującą na uniwersytecie i będącą w trakcie zdobywania stopni naukowych, firmy współpracujące z ośrodkami akademickimi, ewentualnie z innymi firmami wykorzystującymi wysokie technologie, przeznaczające środki na środki na unowocześnianie wyposażenia technicznego, rozwój zaplecza badawczego, rozwój kadry naukowej.

1. Proszę powiedzieć, czym charakteryzują się tego typu przedsiębiorstwa, czym różnią się od tych, które technologie wykorzystują w mniejszym stopniu lub wcale, jeżeli chodzi o:
 - Strukturę zatrudnienia,
 - Kulturę organizacyjną;
 - Sposób zarządzania pracownikami;
 - Procedury;
 - Strukturę organizacyjną firmy.

2. Na jakich wymiarach jeszcze przedsiębiorstwa te mogą się wyróżniać?
 3. Proszę powiedzieć, czy przedsiębiorstwa wysokich technologii różnią się od innych firm, jeżeli chodzi o rodzaj zatrudnionego personelu, czy też nie?
 - Jeśli tak, to czym? *Dopytujemy o kwalifikacje, kompetencje, umiejętności itd.*
 4. Teraz proszę opisać doświadczenia zawodowe, kwalifikacje i umiejętności, jakimi charakteryzuje się osoba obecnie pracująca w przedsiębiorstwach wysokich technologii na stanowisku:
 - kadra zarządzająca/menażerowie/kierownicy;
 - specjaliści;
 - pracownicy naukowo-techniczni;
 - pracownicy merytoryczni (podstawowy szczebel).
 5. Proszę opisać cechy osobowości osoby pracującej w firmie wysokich technologii, a także pożądany wg Państwa profil takiej osoby, czyli płeć, wiek, stan cywilny, sytuacja rodzinna, staż pracy.
 - kadra zarządzająca/menedżerowie/kierownicy;
 - specjaliści;
 - pracownicy naukowo-techniczni;
 - pracownicy merytoryczni (podstawowy szczebel)
 6. Jakie są różnice w tym zakresie, jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa wysokich technologii i inne przedsiębiorstwa?
 - Czym wyróżniać powinni się pracownicy zatrudniani w przedsiębiorstwach wysokich technologii?
 7. Jakie elementy bierze się pod uwagę przy ocenie pracownika i jego pracy w przedsiębiorstwach wysokich technologii? Proszę wymienić. Co jeszcze?
- Moderator dopytuje się zarówno o czynniki merytoryczne, jak i pozamerytoryczne, w tym także psychograficzne, jeżeli nie pojawi się spontanicznie, pyta także o płeć.*
8. Chciał(a)bym porozmawiać teraz o możliwościach awansu w przedsiębiorstwach wysokich technologii?
 - Jakie czynniki decydują o awansie?
 - Kto częściej awansuje?
 9. Od czego zależą wynagrodzenia?
 10. Od czego zależy udział pracowników w szkoleniach, studiach podyplomowych? Kto częściej bierze w nich udział?

II. TECHNIKA PROJEKCYJNA

Respondenci wypełniają test niedokończonych zdań, a następnie przechodzimy do dalszej części rozmowy. Do testu wrócimy na sam koniec rozmowy.

III. ROLA Kobiet W PRZEDSIĘBIORSTWACH WYSOKICH TECHNOLOGII

1. A teraz trochę zmieniając temat, chciałabym Państwa prosić o to, byśmy wspólnie zrobili taką burzę mózgow i zastanowili się, w czym różnią się kobiety i mężczyźni, jeżeli chodzi o sposób funkcjonowania w pracy pod względem:
 - kompetencji i kwalifikacji;
 - umiejętności;
 - stylu działania;

- sposobu rozwiązywania konfliktów;
 - bycia przełożonym
2. Jakie jeszcze mogłoby Państwo wskazać różnice?
 3. Jak te różnice wpływają na rozwój kariery zawodowej kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach wysokich technologii?

Dopytujemy o:

- *obowiązki,*
 - *rozwój zawodowy,*
 - *awanse,*
 - *pensje,*
 - *szkolenia itp.*
4. Czy według Państwa zatrudnianie kobiet wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Jaki ma wpływ na funkcjonowanie firmy w przedsiębiorstwach wysokich technologii? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa wysokich technologii?
 5. Czy według Państwa zatrudnianie mężczyzn wnosi do firmy jakieś dodatkowe korzystne elementy, czy też nie? Jaki ma wpływ na funkcjonowanie firmy w przedsiębiorstwach wysokich technologii? Czy może płeć pracowników nie ma żadnego wpływu na działanie przedsiębiorstwa wysokich technologii?
 6. Jak te elementy wpływają na rozwój przedsiębiorstw wysokich technologii?
 7. Jaka jest sytuacja mężczyzn w przedsiębiorstwach wysokich technologii?
 8. Jaka jest sytuacja kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii?
 9. Czy zauważyli Państwo jakieś problemy związane z zatrudnieniem kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii? Jeżeli tak, to jakie? Jeżeli nie?
 10. Czy zauważyli Państwo jakieś problemy związane z zatrudnieniem mężczyzn w przedsiębiorstwach wysokich technologii? Jeżeli tak, to jakie? Jeżeli nie, to dlaczego?

IV. KOBIETY W PRZEDSIĘBIORSTWACH WYSOKICH TECHNOLOGII

1. A czy spotkali się Państwo w swojej pracy, w przedsiębiorstwach wysokich technologii z innym traktowaniem kobiet, niż miało to miejsce w przypadku mężczyzn, czy też nie?
2. Czy zauważyli Państwo jakieś różnice pod tym względem, porównując Państwa firmy z innymi przedsiębiorstwami niewykorzystującymi wysokich technologii, czy też nie?
3. Czy w Państwa firmach podejmowane są jakieś działania odnośnie kobiet w ciąży oraz kobiet wychowujących małe dzieci, czy też nie? Jakże? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
 - Czy wprowadzane są jakieś udogodnienia w Państwa firmach, aby umożliwić im powrót do pracy, czy też nie? Jakże? Dlaczego nie? Dlaczego tak?
 - Czy w Państwa firmach kobiety, które urodziły dziecko, wracają do pracy po urlopie macierzyńskim, czy po wychowawczym? Jak to wygląda i od czego to zależy? Proszę powiedzieć o swoich doświadczeniach, doświadczeniach swoich koleżanek.
4. Czy sądzą Państwo, że godzenie macierzyństwa z pracą zawodową w przypadku kobiet zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii różni się jakoś od analogicznej sytuacji w przedsiębiorstwach niezaawansowanych technologicznie, czy też nie?
 - Dlaczego tak? Dlaczego nie? Pod jakim względem?

V. STEREOTYPY

Chciałabym teraz, żebyśmy wspólnie podyskutowali na temat różnych opinii osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysokich technologii i chciałabym podyskutować na ten temat.

- Chciałabym Państwa prosić o opinie na ten temat.
- Czy się Państwo zgadzają się z tym stwierdzeniem, czy też nie?
- Dlaczego tak?
- Dlaczego nie?
- Jak to wygląda w przypadku przedsiębiorstw wysokich technologii?
- Czym różni się ta kwestia w przedsiębiorstwach wysokich technologii i pozostałych?

INFORMACJA:

Zaprezentowane poniżej zdania nie są tożsame z wnioskami, jakie uzyskano w pierwszej fali badania, mają jednak za zadanie wywołać dyskusję i pełnić rolę przysłowiowego „kija wbitego w mrowisko”.

1. Kobiety jako przełożone słabiej radzą sobie ze stawianiem wymagań w stosunku do swoich podwładnych.
2. Generalnie mężczyźni mają lepsze kwalifikacje i kompetencje jako pracownicy niż kobiety na analogicznych stanowiskach.
3. Kobiety nie rozwiązują konfliktów w sposób bezpośredni, co wpływać może negatywnie na ich rozwiązanie.
4. Mężczyźni częściej awansują, gdyż im na tym zależy.
5. Mężczyźni w sposób bezpośredni rozwiązują konflikty.
6. Kobiety lepiej sprawdzają się w roli podwładnych niż przełożonych.
7. Mężczyźni lepiej sprawdzają się w roli przełożonych niż podwładnych.
8. Kobiety mają na ogół gorsze kwalifikacje i kompetencje niż mężczyźni jako pracownicy na analogicznych stanowiskach.
9. Przeciętny pracodawca pracowników mężczyzn traktuje po partnersku, a pracowników kobiety – protekcyjnie.
10. Mężczyźni jako przełożeni lepiej radzą sobie ze stawianiem wymagań w stosunku do swoich podwładnych.
11. Kobiety wolą mieć za swojego szefa mężczyznę.
12. Kobiety rzadziej awansują, gdyż nie mają naturalnych predyspozycji do tego, by być kierownikami.
13. Mężczyźni częściej awansują, gdyż mają naturalne predyspozycje do tego by być kierownikami.
14. Kobiety rzadziej awansują, gdyż im na tym nie zależy.
15. Kobietom jako przełożonym trudniej niż mężczyznom podejmować ryzykowne i wymagające dużej odpowiedzialności decyzje.
16. Mężczyźni nie lubią, gdy ich szefem jest kobieta.
17. Mężczyznom jako przełożonym łatwiej niż kobietom podejmować ryzykowne i wymagające dużej odpowiedzialności decyzje.
18. Kobieta jako pracownik jest sumienna i dokładna oraz obowiązkowa, bardzo dobrze zorganizowana, zachowawcza.

19. Mężczyzna jako pracownik jest kreatywny, podejmujący wyzwania, konsekwentny i stanowczy.
20. Przeciętny pracodawca myśli o kobietach pracownikach, że są bardziej precyzyjne, ale jednocześnie mniej efektywne i pracowite.

VI. ZASADA RÓWNOŚCI PŁCI

1. Chciałabym się dopytać, jak rozumieją Państwo zasadę równości płci w firmie? Czego ona dotyczy?
2. Czy uważają Państwo, że w Państwa przedsiębiorstwach realizowana jest ta zasada, czy też nie?
Jeśli tak:
 - a. W jaki sposób jest realizowana? Czym się objawia?
Jeśli nie:
 - a. Dlaczego nie?
3. Czy według Państwa istnieją bariery dla realizowania zasady równości płci w przedsiębiorstwach wysokich technologii, czy też nie?
 - a. Jeśli tak, to z czego one wynikają?
 - b. Po której ze stron istnieją te bariery: pracodawcy lub pracownika? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

VII. SYTUACJA KOBIET I MĘŻCZYZN W PRZEDSIĘBIORSTWACH WYSOKICH TECHNOLOGII W PRZYSZŁOŚCI

1. Na koniec chciałabym zapytać, jak rozwijać się będzie sytuacja zawodowa kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach wysokich technologii w najbliższym czasie?
Moderator: Gdy respondentom trudno będzie odpowiedzieć na to pytanie, należy zainspirować badanych;
2. Proszę wziąć pod uwagę obecną sytuację kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii, sytuację gospodarczą, sytuację pracowników na rynku pracy itp. Jakie mają Państwo spostrzeżenia?