

dr Hanna Kinowska, Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Różnice w postrzeganiu działań przełożonych przez kobiety i mężczyzn a możliwości awansów na najwyższe stanowiska

Wstęp

Zgodnie z tradycyjnym podziałem ról, kobiety są odpowiedzialne za prowadzenie gospodarstwa domowego, a mężczyźni zapewniają utrzymanie rodzinie. Mimo przemian społecznych, w tym znacznego awansu kobiet, nadal z trudem przychodzi im przełamywanie barier, jakie narzuca kultura. Pod względem poziomu wykształcenia i aspiracji, obie płcie nie różnią się od siebie. Współczesnych organizacji nie stać na marnotrawienie kapitału ludzkiego. Mimo tego nie wykorzystują w pełni potencjału kobiet. Świadczy o tym niewielka ilość pań na najwyższych stanowiskach. Firmy powinny wynagradzać wykorzystywanie unikalnych kompetencji niezależnie od płci. Mimo tego różnice w wynagrodzeniach pań i panów utrzymują się. Badacze wskazują powody obiektywne, jak doświadczenie zawodowe i przerwy w pracy – z powodu macierzyństwa - oraz subiektywne, wynikające ze stereotypów dotyczących płci [Barriers and bias ... 2016].

Stereotypy, w postrzeganiu zdolności kobiet do zajmowania stanowisk kierowniczych, stanowią barierę awansu. Panie są określane jako mniej asertywne oraz w mniejszym stopniu nastawione na konkurowanie. Nie mają też odpowiedniej siły przebicia. Wszystkie trzy cechy są przypisywane męskim liderom i stanowią ich przewagę w walce o szczyty organizacji.

Organizacje są bytami społecznymi. Awanse na najwyższe stanowiska zależą od umiejętności zbudowania odpowiednich relacji z decydentami. Możliwości kariery zależą od kontaktów z innymi, wśród których najważniejszą rolę odgrywa przełożony. Decyduje on o promocjach na początku ścieżki zawodowej pracownika. Ma wpływ na rozwój kompetencji podwładnego. Menadżer promuje - w swojej sieci kontaktów - najlepszych pracowników. Jego subiektywne oceny, osadzone w kontekście oczekiwań od płci, mogą wpływać na kształt i tempo kariery. Zróznicowanie relacji z podwładnymi w zależności od ich płci, w szczególności pod wpływem stereotypów, może skutkować inną dynamiką kariery kobiet i mężczyzn.

Celem artykułu jest zbadanie wpływu różnic w relacjach pomiędzy przełożonym i podwładnym w zależności od płci i ich oddziaływanie na możliwości awansu oraz rozbieżności w wynagrodzeniach. Analiza jest przeprowadzona na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań opinii podwładnych na temat przełożonych, przeprowadzonych w 2016 roku przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w zakresie dotyczącym różnic w postrzeganiu działań przełożonych przez kobiety i mężczyzn.

1. Luka wynagrodzeń

Nierówności płac kobiet i mężczyzn stanowią intensywnie badane zagadnienie w naukach społecznych. Problem nazywany jest "luką wynagrodzeń" i odnosi się do różnicy w średnich zarobkach pracowników płci męskiej i żeńskiej, po uwzględnieniu czynników charakteryzujących kapitał ludzki, takich jak np. poziom wykształcenia czy doświadczenie zawodowe [Blau i Kahn 2006]. Temat różnic w wynagrodzeniach przyciąga wielu naukowców. Badania prowadzone są na gruncie ekonomii, socjologii i psychologii.

Istnienie różnic w wynagrodzeniach jest niepodważalne. Widać je w statystykach, opisujących rynek pracy. W USA na skutek różnicy w wynagrodzeniach przeciętna kobieta musiała pracować aż do połowy kwietnia 2016 roku, żeby zarobić tyle samo, co mężczyzna w roku 2015 [*The simple truth...* 2016]. Podobne różnice występują w Unii Europejskiej. Na przykład w Wielkiej Brytanii - kobieta, zatrudniona w pełnym wymiarze czasu, w ciągu życia traci około £369.000 [Khoreva 2011]. W Polsce średnie wynagrodzenie kobiet jest o 17% niższe, niż przeciętne wynagrodzenie mężczyzn [*Kobiety i mężczyźni...* 2016].

Dostrzeżenie różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn - niemal na całym świecie - wywołało potrzebę lepszego zrozumienia czynników, przyczyniających się jej powstania [Rubery, Grimshaw i Figueiredo 2005]. Powody są poszukiwane na dwóch poziomach: makro - traktujące kobiety jako jednorodną grupę i mikro - poszukujące wyjaśnień w różnicach pomiędzy pracującymi. Na poziomie makro ekonomiści starają się odnaleźć wyjaśnienia w różnicach w: wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, pensji początkowej, a także dyskryminacji [Keaveny, Inderrieden i Toumanoff 2007]. Wyjaśnienia na poziomie mikro obejmują takie czynniki, jak: indywidualne preferencje pracowników, siły kształtujące postawy wobec pracy i praktyki wynagrodzeń [Breen i Garsia-Penalosa 2002].

W ostatnich latach poczyniono znaczące postępy w wyjaśnianiu jak działania organizacji, przyczyniają się do nierówności w miejscu pracy [Kalev 2009]. Znacznie mniej uwagi przyłożono do zrozumienia sposobu, w jaki menedżerowie mogą kształtować kariery pracowników. Zostało potwierdzone, że menedżerowie wpływają na podziały w miejscu pracy [Huffman, Cohen i Pearlman 2010], nierówności płac [Cohen i Huffman 2007] i dostęp do władzy [Elliott i Smith 2004]. Powyższe wnioski nie są zaskakujące z uwagi na to, że biorą oni udział w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, przydzielaniu projektów, szkoleniach, awansach, podwyżkach i wypowiedzeniach [Briscoe i Kellogg 2011]. Zarządzający nierzadko podejmują również uznaniowe decyzje, dotyczące wynagradzania pracowników [Manning i Swaffield 2008]. Wpływają na projektowanie i wdrażanie struktur, procesów i procedur organizacyjnych, w szczególności tych, dotyczących oceny pracy [Castilla 2011].

Można wyróżnić kilka mechanizmów, kształtujących wpływ menedżerów na wyniki oceny pracownika, które przekładają się na dystrybucję nagród i awanse. Przełożeni ustalają oceny swoich podwładnych pod wpływem innych kierowników, w szczególności tych w swojej sieci kontaktów. Menedżerowie otaczają się i ufają osobom do siebie podobnym [McPherson, Smith-Lovin i Cook 2001]. Faworyzują je również w procesach oceny [*Elastyczne zarządzanie...* 2007, s. 224] i podziale nagród. Każdy z tych mechanizmów ma poważne konsekwencje dla skutków oceny wyników pracy, takich jak: wynagrodzenia i awanse [*Zarządzanie kapitałem...* 2014, s. 364].

2. Kobiety na najwyższych stanowiskach

Obecność kobiet na najwyższych stanowiskach menadżerskich pozytywnie wpływa na wyniki finansowe spółek. Panie są postrzegane jako bardziej otwarte na dialog z różnymi stronami sporu. Z kolei rady nadzorcze, które dopuszczają do swojego grona kobiety – co jest częstsze niż w przypadku zarządów – aktywniej i bardziej skrupulatnie wypełniają swoje obowiązki. Im wyższy udział pań, tym sprawniejszy jest nadzór - co skutkuje poprawą wyników [Adams i Ferreira 2009].

Rady nadzorcze i zarządy spółek, które mają w swoich szeregach kobiety poprawiają poziom przestrzegania norm etycznych, a także strzegą ładu korporacyjnego. Połączony efekt działania obu czynników ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe.

Odsetek kobiet, absolwentek wyższych uczelni w Polsce jest wyższy (65%) [*Szkoły wyższe...* 2016], niż średnia dla Unii Europejskiej (60%) [*Gender balance...* 2015]. Mimo

to mężczyźni nadal zdecydowanie dominują na najwyższych szczeblach hierarchii firmowych.

Państwa członkowskie Unii, aby zapewnić szerszy dostęp pań do najwyższych stanowisk w spółkach, wprowadzają ustawy kwotowe, które mają zmienić w szybkim tempie warunki rozwoju karier kobiet w biznesie. W przypadku wielu krajów, które zdecydowały się na rozwiązanie legislacyjne, udział kobiet we władzach spółek znacząco wzrósł. Nie jest to jedyny sposób oddziaływania na promowanie pań na najwyższe stanowiska. Wielka Brytania, Szwecja, Finlandia czy Dania, nie wprowadziły ustaw kwotowych, a jednak udział pań w najwyższych szczeblach organizacyjnych się zwiększył.

Tabela 1. Liczebność zarządów i rad nadzorczych w latach 2012-2015 w spółkach giełdowych notowanych na Rynku Głównym

rok	2012	2013	2014	2015
Liczba spółek	437	448	471	479
Liczba członków zarządów	1298	1331	1365	1427
Liczba kobiet członków zarządu	110	122	124	139
Liczba kobiet na stanowisku prezesa zarządu	27	31	32	33
Liczba członków rad nadzorczych	2373	2434	2550	2568
Liczba kobiet członków rad nadzorczych	235	243	252	287

Źródło: *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce 2016*, Fundacja Liderów Biznesu, Warszawa 2016

W Polsce procentowy udział kobiet w organach spółek giełdowych jest stabilny. Tabela 1 zawiera zestawienie liczebności kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Z danych wynika, że procentowy udział pań we władzach spółek wzrósł nieznacznie z poziomu 12,09% w roku 2012 do 13,62% w roku 2015. Również udział kobiet na stanowiskach członków zarządu spółek na Rynku Głównym zmienił się minimalnie i w roku 2015 osiągnął poziom 12,05% [*Kobiety we władzach...*2016]. Mimo niskich wskaźników wyniki wypadają korzystnie na tle 28-miu krajów Unii Europejskiej. W UE wprowadzie dynamika zmian jest większa, ale udział kobiet mniejszy – wzrósł ponad dwukrotnie, od 3,4% w 2012 do 7,1% w 2015 [*Gender balance...* 2015].

W Polsce 6,89% prezesów zarządów spółek giełdowych Rynku Głównego stanowią kobiety - wzrost z 6,18% [*Kobiety we władzach...*2016]. Dynamika zmian w Unii była podobna. Przeciętny udział kobiet na stanowisku prezesa zarządu w spółkach

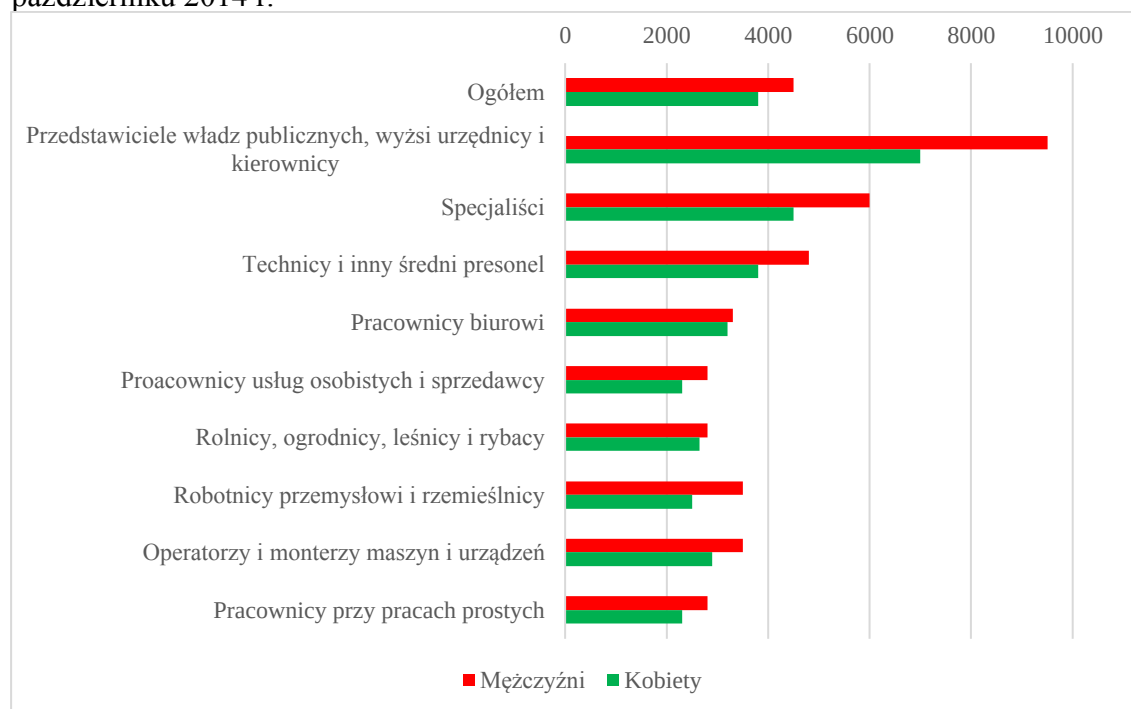
giełdowych w 28 krajach członkowskich – w tym samym przedziale czasowym – wzrósł się z 3,0% do 3,6% [*Gender balance...* 2015].

W przypadku organów nadzorczych także można zauważyć trend wzrostowy udziału kobiet. Wskaźnik dla Rynku Głównego wzrósł z poziomu 12,94% w 2012 i osiągnął wartość 14,49% w 2015. Procent kobiet, którym w latach 2012-2015 powierzono mandat przewodniczącego rady nadzorczej, w odniesieniu do ogólnej liczby przewodniczących rad nadzorczych spółek giełdowych, wahał się pomiędzy 6,86% i 9,60% [*Kobiety we władzach...*2016].

3. Przyczyny zróżnicowania wynagrodzeń i tempa awansów kobiet i mężczyzn

Mimo, że panie osiągnęły znaczną pozycję na rynku pracy, ciągle otrzymują niższe pensje. W październiku 2014 średnie miesięczne wynagrodzenie pań w Polsce było o 764 PLN niższe niż panów.

Rysunek 1: Wynagrodzenie miesięczne brutto wg płci i grup zawodowych w październiku 2014 r.



Źródło: *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.

Różnice, w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn - dla poszczególnych grup zawodowych, zostały przedstawione są na rysunku 1. W każdej grupie mężczyźni

zarabiali więcej. Największe różnice są wśród osób najlepiej zarabiających. Średnie wynagrodzenie 10% najlepiej zarabiających kobiet stanowi 77% średniego wynagrodzenia najlepiej zarabiających mężczyzn.

Nie istnieje jedna determinanta luki wynagrodzeń. Część kobiet zarabia mniej na skutek swoich indywidualnych wyborów życiowych. Inne są ofiarami dyskryminacji. Ważnym powodem niższych pensji jest różnica w wykształceniu i doświadczeniu zawodowym pomiędzy obiema płciami. W celu przeciwdziałania różnicowaniu zarobków w zależności od płci, potrzeba skoordynowanych działań w kilku obszarach jednocześnie.

Wykształcenie oraz doświadczenie wpływają na szanse znalezienia dobrze płatnej pracy i późniejszy awans. W Polsce pracujące kobiety najczęściej posiadają wykształcenie wyższe (42,3% kobiet pracujących), a następnie policealne i średnie zawodowe (25,7%) [*Kobiety i mężczyźni...* 2016]. Wśród pracujących mężczyzn dominują osoby posiadające wykształcenie zasadnicze zawodowe (32,1%), a następnie policealne i średnie zawodowe (27,8%) [*Kobiety i mężczyźni...* 2016]. Poprawa wykształcenia jest dobrą podstawą do wzrostu wynagrodzenia. Pracujące kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn. Argument dotyczący braków w wiedzy formalnej powinien tracić na znaczeniu. Podobnie jak wykształcenie, także indywidualne doświadczenie zawodowe stanowi silną determinantę wysokości zarobków. Historycznie kobiety przerywały swoją karierę po ślubie lub urodzeniu dzieci. W obecnych czasach nawet matki z małymi dziećmi nie wypadają z rynku pracy. Wzrost doświadczenia zawodowego pań oraz fakt, że stanowią już niemal połowę siły roboczej oraz brak zmian w luce wynagradzania obu płci, każe domniemywać, że oba czynniki nie były jedynymi, które wpływają na rozrzew w wysokości zarobków kobiet i mężczyzn.

Wraz z poprawą poziomu wykształcenia i doświadczeń zawodowych kobiet, otworzyły się przed nimi stanowiska, które były do tej pory zdominowane przez mężczyzn. Zjawisko zostało nazwane „cichą rewolucją” [Goldin 2006]. Jednak sam fakt szerszego dopuszczenia kobiet do mało dostępnych wcześniej zawodów nie zmienia ogólnego obrazu rynku pracy. Obszary gospodarki o najwyższej średniej zarobków: usługi teleinformatyczne, budownictwo, nadal wykazują znaczną przewagę mężczyzn.

Z badań wynika, że posiadana profesja oraz sektor, w którym się pracuje, może tłumaczyć tylko część obecnej luki w wynagrodzeniach. Dwie trzecie rozbieżności w zarobkach jest niezależna od: wieku, rasy, wyzwania, wykształcenia, zdobytego doświadczenia, zajmowanego stanowiska czy sektora gospodarki. Pozostałe czynniki to:

dyskryminacja oraz wybory indywidualne [Blau i Kahn 2006]. Oba czynniki są trudne do zmierzenia i mają nieostre definicje, które mogą utrudniać precyzyjne rozgraniczenia.

Szczególnie trudna do zbadania jest kwestia dyskryminacji. Zaczyna się na długo przed wejściem na rynek pracy. Według raportu OECD [*The ABC of Gender...* 2015] uczennice szkół średnich, które osiągają dobre oceny z przedmiotów ścisłych, mają jednocześnie niski poziom pewności i samooceny swoich zdolności, co powoduje, że nie kontynuują studiów na kierunkach technicznych. Nawet gdy paniom uda się znaleźć zatrudnienie zgodne z ścisłym kierunkiem kształcenia, połowa z nich kończy karierę znacznie szybciej niż mężczyźni. Odchodząc z pracy kobiety uskarżają się na panoszącą się kulturę „macho”, wrogość otoczenia i brak dopasowania [*Gender Pay Gap...* 2015]. Skoro taka jest narracja części pań, które spróbowały sił w „męskich” zawodach, trudno się dziwić, że „zamknięte” gałęzie gospodarki nie przyciągają chętnych.

Kolejną przyczyną rozbieżności w zarobkach między płciami jest wypełnianie obowiązków rodzinnych. Mediana wieku urodzenia pierwszego dziecka cały czas rośnie i wynosi w Polsce 27 lat [*Małżeństwa oraz dzieciństwo...* 2016]. Ponieważ urodzeniu dziecka towarzyszy najczęściej przerwa w pracy, kobiety odkładają decyzję o macierzyństwie na później, skupiając się na budowie swojej kariery. Jest to decyzja, która nie tylko ogranicza rozbieżność wynagrodzeń w tej grupie wiekowej, ale także wpływa na wielkość zarobków. Badania pokazują, że każdy rok opóźnienia porodu dziecka zwiększa o 9% sumę zarobków całego życia [Miller 2011].

Posiadanie dziecka wywiera duży wpływ na przebieg kariery. Mężczyźni doświadczają wówczas wzrostu zarobków. Kobiety mierzą się z siłami wypychającymi je z rynku, skutkujące powiększeniem się luki w wynagrodzeniach. Wpływ decyzji o posiadaniu dziecka na zarobki kobiet obrazuje badanie pensji absolwentów szkół MBA [Bertrand, Goldin i Katz 2010]. Okazało się, że w pierwszej zaproponowanej po studiach pracy, poziom zarobków obu płci był zbliżony. Dekadę później pensje mężczyzn były już 60% wyższe. Przyczyną rozbieżności było urodzenie dziecka i mniejsza ilość przepracowanych przez kobiety godzin, z powodu obowiązków rodzinnych i opiekuńczych. Podobnie, szybki wzrost luki występował wśród prawników [Goldin 2014]. Po 15 latach praktyki zarobki mężczyzn były o 55% wyższe niż kobiet. Co ciekawe w tym przypadku gdy uwzględniono różnice w ilości przepracowanych godzin, zajmowanych stanowiskach i ilości czasu, spędzonego poza pracą z powodu opieki nad dziećmi i rodziną, wynagrodzenie kobiet było nadal o 13% niższe. Wniosek, że luka w

wynagradzaniu obu płci nie da się wytłumaczyć wyłącznie doświadczeniem, czasem spędzonym w pracy oraz stanowiskami – wydaje się zasadny.

Wyjaśnienie rozbieżności w zarobkach kobiet i mężczyzn poszukuje się w przebiegu kariery zawodowej. Zależy ona zarówno od potencjału konkretnej osoby jak i możliwości wykorzystania swoich kompetencji w miejscu pracy. Młodzi ludzie, niezależnie od płci, na początku kariery otrzymują podobne wynagrodzenia. Następnie - w zależności od wsparcia od menedżera, organizacji i własnych aspiracji - rozwijają karierę zawodową.

Część nierówności w dochodach kobiet i mężczyzn wynika z zasad ustalania wynagrodzeń, w szczególności uznaniowości, wymagającej negocjowania podwyżek i awansów. Negocjacje zarobków mają duży potencjał dyskryminacyjny. Wychodzenie z inicjatywą i stawianie żądań płacowych przez kobiety jest postrzegane negatywnie, nawet gdy mają opinię osób kompetentnych. W literaturze przedmiotu znajduje się pojęcie karania za bycie aktywnym. Jednocześnie panie, które nie zgłaszają się po wyższe uposażenie czy posadę, nie otrzymują ich. Wraz z podjęciem negocjacji, ryzykują swoją obecną pozycję w firmie [Bowles, Babcock i Lai 2007].

Nawet jasne i transparentne zasady awansów nie ograniczają w pełni wpływu uprzedzeń. Część z nich jest podświadoma. Dyskryminację trudno uchwycić w świecie realnym, ale liczne eksperymenty świadczą o jej obecności. Przejawia się ona w stroniczym doborze CV [Steinpreis, Anders i Ritzke 1999], uprzedzeniach w rozmowach kwalifikacyjnych [Moss-Racusin i in. 2012]. Tendencyjność i subiektywizm oceniającego przekładają się na poziom stanowiska i pensji kandydatki lub kandydata i mogą oddziaływać na całą karierę w firmie.

4. Relacje z menedżerami i możliwości rozwoju kariery

Badania potwierdzają wpływ relacji społecznych na funkcjonowaniu w miejscu pracy [Ibarra i Andrews 1993]. Oddziałują one na zatrudnianie, awanse [Petersen, Saporta i Seidel 2000, Yakubovich 2005], produktywność i fluktuację pracowników [Yakubovich i Lup 2006]. Opinia kadry menedżerskiej wyższego szczebla o wynikach i potencjale osoby, kształtuje jej możliwości awansu. Zdanie o pracowniku upowszechnia się w organizacji dzięki sieci kontaktów menedżera oraz ocenianego pracownika.

Przełożony kształtuje swoją opinię o podwładnym na podstawie bezpośrednich doświadczeń ze współpracy z daną osobą oraz pod wpływem relacji z osobami trzecimi. Dzięki formalnym i nieformalnym interakcjom, menedżerowie wymieniają opinie o

pracownikach. Wpływ innych kierowników może być intencjonalny lub wynikać z przypadkowych kontaktów, poprzez wymianę historii, wiadomości, anegdot i plotek. Współpracujący ze sobą menedżerowie dzielą się informacjami o szczególnych osiągnięciach swoich pracowników. Podają przykłady wspierające swoje spostrzeżenia i dyskutują o wyzwaniach menedżerskich, przekazując w ten sposób informacje o osobach sprawiających problemy. Postrzeganie pracownika kształtują również wyniki ewaluacji przeprowadzone przez wcześniejszych przełożonych ocenianej osoby. Na percepcję przydatności zawodowej poszczególnych osób wpływają klisze i stereotypy. W konsekwencji mogą pojawiać się nierówności w procesach oceny i podziału nagród. Płeć determinuje percepcję i ocenę wyników pracy. Wymagania od kandydata na wyższe stanowisko są różne dla kobiety i mężczyzny. W podobnych okolicznościach biznesowych cechy postrzegane u mężczyzn jako pozytywne i gwarantujące sukces w przyszłości - stanowią wady kobiet [*The double-bind dilemma...* 2007].

W interesie organizacji jest wykorzystywanie kapitału ludzkiego, który posiada do dyspozycji. Nieobiektywne oceny i opinie o pracownikach wpływają na pomijanie przy awansach osób o ponadprzeciętnych kompetencjach. Firmy deklarują, że są zainteresowane aktywnym wspieraniem i promowaniem utalentowanych pracowników, w szczególności kobiet w drodze na najwyższy szczebel firmowej hierarchii. Z grona korporacji przebadanych dla potrzeby raportu Światowego Forum Ekonomicznego, aż 59% twierdziło, że posiada wewnętrzne programy mentorskie i networkingowe, a 28% dodawało, iż buduje je specjalnie dla kobiet [*The Corporate Gender Gap...* 2010].

Kluczową rolę w promowaniu pracownika odgrywa jego przełożony oraz kadra menedżerska wyższego szczebla. W celu ograniczenia ryzyka pominięcia utalentowanej osoby z powodu wąskiej sieci kontaktów jej szefa, firmy stwarzają okoliczności umożliwiające zbudowanie właściwych relacji z szerszym gronem wyższej kadry kierowniczej. W celu ułatwienia pracownikom ukształtowania wizerunku - umożliwiającego awans na najwyższe stanowisko - wdrażane są programy mentoringowe. Polegają na wyselekcjonowaniu najbardziej obiecujących menedżerów, a następnie przygotowaniu ich do objęcia wyższych stanowisk. Pomimo tego, że z programów częściej korzystają kobiety, nadal są one rzadziej awansowane na wyższe szczeble organizacji [*The myth of the ideal...* 2011], mniej zarabiają i czerpią mniejszą satysfakcję z pracy [Carter i Silva 2010].

Skuteczne zaistnienie w sieci kontaktów wymaga wsparcia wpływowego mentora. Tymczasem prezesi i członkowie zarządu częściej są mentorami mężczyzn niż

kobiet (78% do 69%). Panie częściej są wspierane przez osoby będące niżej od nich w hierarchii spółki [Ibarra, Carter i Silva 2010]. W przypadku mentorów zajmujących podobne stanowisko do wspieranych osób zadania ograniczają się do pomocy emocjonalnej, udzielania porad czy bycia wzorem do naśladowania. Współpraca z osobą na równoległym ma małe przełożenie na szybki awans w ramach organizacji.

Badania pokazują, że menadżerowie niezależnie od płci czerpią więcej satysfakcji z pracy z mentorami, ale tak naprawdę dla lepszego rozwoju kariery potrzebują sponsorów [Kram i Chandler 2010]. Z ich pomocą zmniejsza się ryzyko bycia pominiętym w trakcie nominacji oraz pozostanie wiecznym, dobrze zapowiadającym się menedżerem średniego szczebla z dużym potencjałem [Ibarra, Carter i Silva 2010]. Skuteczni sponsorzy rekrutują się z najwyższych stanowisk w organizacji i skupiają się na aktywnym promowaniu podopiecznych. Stwarzają okoliczności konfrontowania protegowanego z dyrektorami zarządzającymi, którzy mogą pomóc w dalszej karierze. Walczą o jego awans. Aktywne wsparcie wyżej postawionego sponsora, daje szansę na łatwiejsze wejście do grona dyrektorów zarządzających.

Zanim pracownik otrzyma możliwość uczestniczenia w programie mentorskim lub sponsorskim, dzięki któremu zyska możliwość rozwoju kompetencji i kontaktów niezbędnych do objęcia wysokich stanowisk, musi polegać na informacjach zwrotnych i wsparciu w rozwoju kariery od swojego bezpośredniego przełożonego.

Oceniając wyniki i potencjał pracownika, menedżer narażony jest na błędy oceny. Utrudniają one sformułowanie obiektywnych opinii o pracy podwładnego. Na różnicowanie ocen z powodów płci wpływa błąd podobieństwa, skutkujący lepszym postrzeganiem osób mniej różniących się od oceniającego. Menedżerowie budują sieci kontaktów z osobami o zbliżonych parametrach demograficznych. Podobnym do siebie chętniej ufają [McPherson, Smith-Lovin i Cook 2001]. W swoich sieciach w zbliżony sposób oceniają osiągnięcia pracowników i podejmują decyzje. Dzięki podobieństwu pracownika do przełożonego, może on otrzymać lepsze oceny, a podobni do siebie menedżerowie zaakceptują je i upowszechnią w organizacji. Łatwiej wejdą w rolę sponsorów, promujących w firmie efekty pracy określonej osoby.

Pomimo prób obiektywizacji procesu podejmowania decyzji personalnych, przełożeni formułujący oceny pozostają pod wpływem stereotypów i przekonań [Gorman i Kmec 2009]. Wpływają one na relacje w środowisku pracy, w szczególności na postrzeganie potencjału pracowników. Ponadto cechy charakteru, które pomagają mężczyznom na najwyższych stanowiskach nie mogą być w prosty sposób

zinternalizowane przez kobiety. W przypadku pań mogą negatywnie wpłynąć na ich postrzeganie i – paradoksalnie – utrudnić im awans na najwyższe stanowiska. W raporcie Catalista wskazane są następujące paradoksy w postrzeganiu kobiet w biznesie, utrudniające im awans na wyższe stanowiska [*The double-bind dilemma...* 2007]:

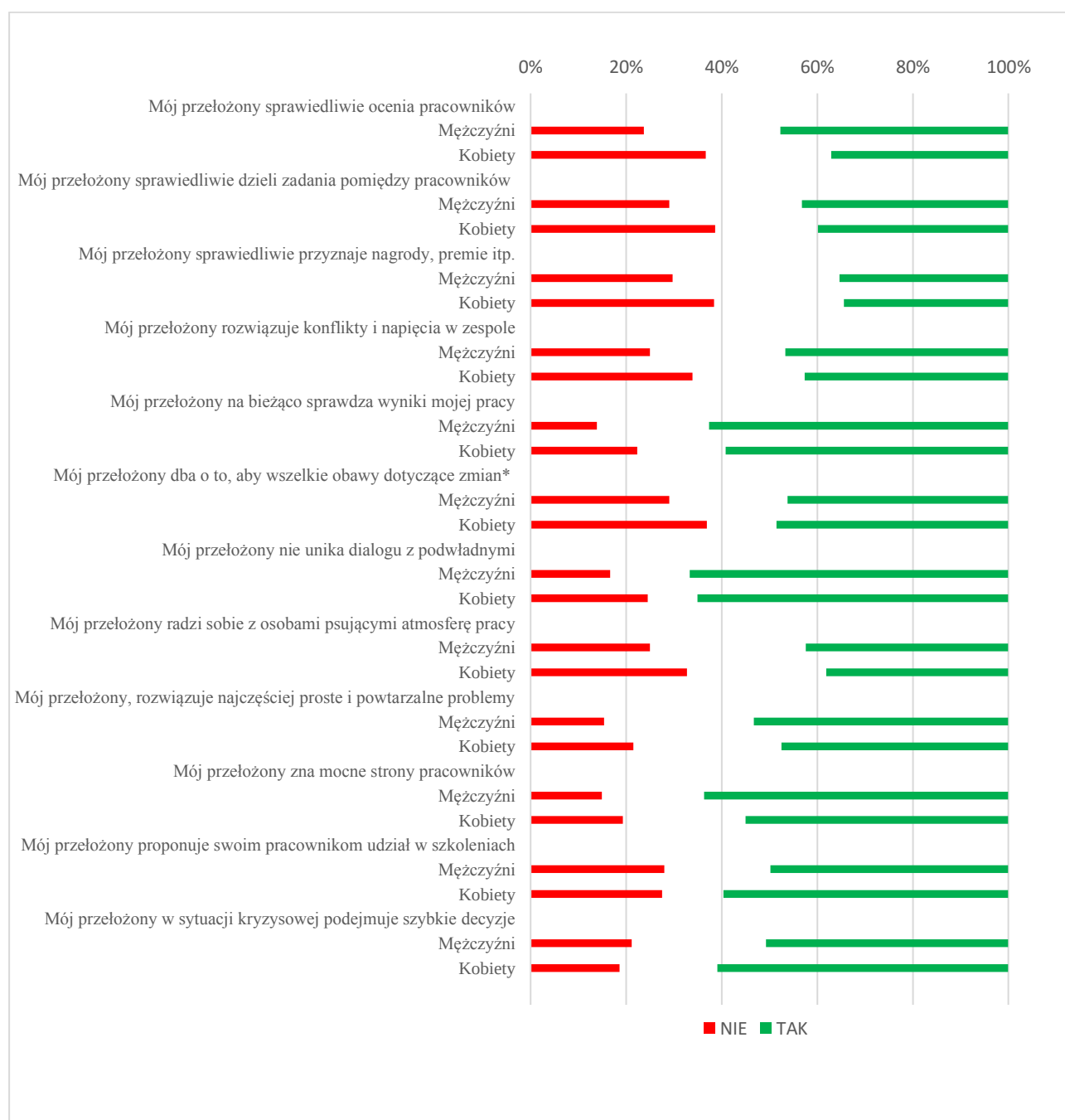
- kobiety są albo zbyt łagodne, albo zbyt twarde, nigdy nie w sam raz – jeśli panie zachowują się zgodnie ze stereotypem związanym z płcią, są postrzegane, jako mniej kompetentne (zbyt łagodne), gdy zaś ich postępowanie odbiega od „normy” kobiecej, są określane jako zbyt twarde;
- od kobiet oczekuje się wyższych standardów, niż w przypadku mężczyzn, ale niżej wynagradza (nie tylko materialnie, ale też poprzez zaszczyty i awanse); panie muszą za każdym razem udowadniać swoje zdolności do przewodzenia;
- liderki mogą być albo osobami lubianymi, albo profesjonalistkami – nigdy jednocześnie, kobiety wykazujące cechy przypisywane przywódcom (np. są asertywne) zyskują poważanie, ale się ich nie darzy sympatią, z kolei postępujące według stereotypów płciowych, nie są cenione jako skuteczne menadżerki.

5. Różnice w postrzeganiu przełożonych przez kobiety i mężczyzn – wyniki badań

Celem badań, zrealizowanych przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, było poznanie opinii podwładnych na temat ich przełożonych w obszarach objętych ankietą. Badanie zostało przeprowadzone od 7 do 16 października 2016 roku, metodą CAWI na reprezentatywnej próbie pracujących polskich internautów. Składało się z 59 pytań badawczych, dotyczących opinii o wielu aspektach pracy przełożonych, w szczególności: wyznaczania celów, podejmowania decyzji, informacji zwrotnych, budowania sieci kontaktów, oceny pracowników, podziału nagród, delegowania uprawnień, komunikacji, rozwoju pracowników, dbania o atmosferę w zespole.

Na potrzeby niniejszego artykułu zbadane zostały różnice w odpowiedziach udzielonych przez kobiety i mężczyzn. Przeanalizowane zostały rozbieżności w odpowiedziach pozytywnych, jak i negatywnych. W przypadku 12 spośród 59 pytań różnice w odpowiedziach były istotne statystycznie. Wyniki odpowiedzi na te pytania zostały przedstawione na poniższym rysunku.

Rysunek 2: Różnice w opiniach podwładnych kobiet i mężczyzn na temat przełożonych



* pytanie brzmiało: "Mój przełożony dba o to, aby wszelkie obawy dotyczące zmian organizacyjnych były omówione z pracownikami"

Źródło: Opracowanie własne.

Największe różnice - pomiędzy kobietami i mężczyznami - dotyczyły percepcji sprawiedliwego oceniania przez przełożonego. O 13pp więcej kobiet niż mężczyzn uważa, że ich szef nie ocenia pracowników sprawiedliwie i o 10 pp. więcej mężczyzn potwierdziło, że są sprawiedliwie oceniani. Z analizy literatury przedmiotu, przedstawionej we wcześniejszych częściach artykułu, wynika, że przełożony ma istotny

wpływ na karierę pracowników. Zróżnicowanie sprawiedliwości oceniania pań i panów, może przekładać się na: ich tempo awansów, podwyżki oraz możliwości rozwoju kompetencji. W długim okresie może być przyczyną utrzymywania się luki wynagrodzeń i mniejszej ilości kobiet na wyższych stanowiskach.

Kolejne pytania - z istotną różnicą w odpowiedziach kobiet i mężczyzn - dotyczyły sprawiedliwego podziału zadań pomiędzy pracowników oraz sprawiedliwego podziału nagród i premii. W badaniu zadano w sumie trzy pytania, dotyczące sprawiedliwości w działaniu menedżera. W każdym z nich różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn były istotne statystycznie. Panie bardziej krytycznie oceniały sprawiedliwe postępowanie swoich szefów. Negatywnych odpowiedzi na wszystkie pytania o sprawiedliwość udzieliła istotnie większa ilość kobiet niż mężczyzn.

Można zauważyć logiczne związki pomiędzy poszczególnymi aspektami pracy przełożonego, różnie ocenionymi przez panie i panów. Kobiety były bardziej krytyczne w kwestiach oceny pracy. Brak sprawiedliwej oceny oznacza między innymi nieznaną mocnych stron pracownika - istotnie mniej kobiet niż mężczyzn uważa, że przełożony zna ich atuty. Gorsza jakość oceny skutkuje mniej sprawiedliwym podziałem nagród. Przełożony, który nie zna mocnych strony pracownika, nie dysponuje obiektywnymi informacjami pozwalającymi na sprawiedliwy podział zadań. Brak wystarczających informacji, może skutkować skierowaniem pracowników na niewłaściwe szkolenia – istotnie więcej kobiet niż mężczyzn deklaruje, że przełożony proponuje im szkolenia.

Poza aspektami powiązаныmi z oceną pracy, obszary - w których panie były istotnie bardziej krytyczne niż panowie - to: rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie z osobami psującymi atmosferę. Ponadto kobiety częściej deklarowały, że ich przełożeni: kontrolują wyniki pracy, unikają dialogu z podwładnymi oraz rzadziej dbają o omówienie obaw dotyczących zmian.

Spore zróżnicowanie - w poczuciu sprawiedliwości oceny pomiędzy kobietami i mężczyznami - może być sygnałem braku u przełożonych umiejętności rzetelnej ewaluacji wyników pracy kobiet. W wielu firmach oceny są podstawą podziału nagród, dlatego nie jest zaskoczeniem, że również odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość nagród się różnią. Rozbieżności w postrzeganiu sprawiedliwości mogą być skutkiem dostrzegania przez kobiety wpływu stereotypów na percepcję przełożonych. Pilotażowy charakter badania nie pozwolił na empiryczną weryfikację hipotez, dotyczących przyczyn i skutków zróżnicowania percepcji pracowników. Z uwagi na znaczenie

zgłaszanego przez kobiety problemu sprawiedliwej oceny dla kwestii zamykania luki wynagrodzeń oraz ich możliwości awansów na wyższe stanowiska, wydaje się zasadne przeprowadzenie pogłębionych badań nad zróżnicowaniem relacji menedżerów z podwładnymi w zależności od ich płci.

Podsumowanie

Tematyka luki wynagrodzeń i dostępu kobiet do najwyższych stanowisk jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Badacze poszukują wyjaśnienia przyczyn niższych zarobków kobiet oraz mniejszego ich udziału wśród najwyższej kadry menedżerskiej. Po usunięciu obiektywnych powodów takich jak: wykształcenie, doświadczenie, czas pracy pozostaje niewyjaśniona spora część luki. Naukowcy skłaniają się ku opinii, że jest ona skutkiem stereotypów. Na likwidację różnic w zarobkach wpływa kształt kariery zawodowej. Na tempo awansu kluczowy wpływ ma przełożony, formułujący oceny, na podstawie których podejmowane są decyzja o promowaniu podwładnego. Stereotypy dotyczące płci powodują, że oceny stają się niesprawiedliwe.

Rosnące wymogi otoczenia biznesowego wymagają od organizacji racjonalnego korzystania z kapitału ludzkiego, który mają do dyspozycji. Nie wolno im marnować potencjału z powodu uprzedzeń i błędów oceny. Złożoność zjawiska wymaga kompleksowego instrumentarium obejmującego: skupianie uwagi menedżerów na znaczeniu obiektywnej oceny pracowniczej, rozwój umiejętności przekazywania informacji zwrotnych, świadomość błędów i znajomość sposobów ich unikania, kształtowanie nawyków pozwalających dostrzec efekty pracy osób innej płci, a także systemowe rozwiązania, umożliwiające wywieranie wpływu przez innych menedżerów na rozwój kariery pracowników, szczególnie narażonych na błędy oceny przełożonych.

Bibliografia

- Adams, R., Ferreira D. [2009], *Women in the board room and their impact on governance and performance*, "Journal of Financial Economics", No. 94.
- Barriers and Bias. The Status of Women in Leadership* [2016], The American Association of University Women.
- Bertrand M., Goldin C., Katz L. F. [2010], *Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors*, "American Economic Journal: Applied Economics", No. 2, s. 228–255.

Blau F., Kahn L. [2006], *The US gender pay gap in the 1990s: slowing convergence*, "Industrial & Labor Relations Review", Vol. 60 No. 1, s. 45-66.

Bowles H. R., Babcock L., Lai L. [2007], *Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2007, No. 103, s. 84-103.

Breen R., Garsia-Penalosa C. [2002], *Learning and gender segregation*, "Journal of Labour Economics", Vol. 20 No. 4, s. 899-922.

Briscoe F., Kellogg K. C. [2011], *The Initial Assignment Effect: Local Employer Practices and Positive Career Outcomes for Work-Family Program Users*, "American Sociological Review" 2011, No. 76, s. 291-319.

Carter N.M and Silva Ch. [2010], *Women in Management: Delusions of Progress*, "Harvard Business Review", No. 03.

Castilla E. J. [2011], *Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality*, "American Sociological Review", No. 76(5), s. 667-694.

Cohen P. N., Huffman M. L. [2007], *Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap*, "American Sociological Review", No. 72, s. 681-704.

Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy [2007], red. M. Juchnowicz,, Difin, Warszawa.

Elliott J. R., Smith R. A. [2004], *Race, Gender, and Workplace Power*, "American Sociological Review", No. 69, S. 365-86.

Gender Balance on Corporate Boards. Europe is Cracking the Glass Ceiling [2015], Komisja Europejska.

Gender Pay Gap: Recent Trends and Explanations, Council of Economic Advisers [2015], The White House.

Goldin C. [2006], *The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family*, "American Economic Review", Vol. 96 No. 2, s. 1-21.

Goldin C. [2014], *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, "American Economic Review", No. 104(4), s. 1091-1119.

Gorman E., Kmec J. A. [2009], *Hierarchical Rank and Women's Organizational Mobility: Glass Ceilings in Corporate Law Firms*, "American Journal of Sociology", No. 114, s. 1428-74.

Huffman M. L., Cohen P. N., Pearlman J. [2010], *Engendering Change: Organizational Dynamics and Workplace Gender Desegregation, 1975-2005*, "Administrative Science Quarterly", No. 55, s. 255-77.

Ibarra H., Andrews S. B. [1993], *Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Social Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions*, "Administrative Science Quarterly", No. 38, s. 277-303.

Ibarra H., Carter N.M, Silva Ch. [2009], *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, "Harvard Business Review", No.10/2010, s. 80-85.

Kalev A. [2009], *Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work*, "American Journal of Sociology", No. 114, s. 1591-1643.

Keaveny T., Inderrieden E. and Toumanoff P. [2007], *Gender differences in pay of young management professionals in the United States: a comprehensive view*, "Journal of Labor Research", Vol. 28 No. 2, s. 327-46.

Khoreva V. [2011], *Gender pay gap and its perceptions*, "Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal", Vol. 30 Iss 3 s. 233 – 248.

Kobiety i mężczyźni na rynku pracy [2016], Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce 2016 [2016], Fundacja Liderów Biznesu, Warszawa.

Kram, K., Chandler, D. [2010], *A Self-Directed Approach to Developmental Networks and Leadership Development* [w:] *Self-Management and Leadership Development*, red. M. G. Rothstein, R. J. Burke, Edgar Elgar Publishing, s. 336-361.

Manning A., Swaffield J. K. [2008], *The Gender Gap in Early-Career Wage Growth*, "The Economic Journal", No. 118, s. 983–1024.

McPherson M., Smith-Lovin L., Cook. J. [2001], *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*, "Annual Review of Sociology", No. 27, s. 415–44.

Miller A. R. [2011], *The Effects of Motherhood Timing on Career Path*, "Journal of Population Economics", Volume 24, Issue 3, s. 1071–1100.

Moss-Racusin C. A, Dovidio J. F., Brescoll V. L., Graham M. J. Handelsman J. [2012], *Science faculty's subtle gender biases favor male students*, "PNAS", Vol. 109 No. 41, s. 16474-79.

Petersen T., Saporta I., Seidel M. D. [2000], *Offering a Job: Meritocracy and Social Networks*, "American Journal of Sociology", No. 106, s. 763–817.

Rubery J., Grimshaw D. and Figueiredo H. [2005], *How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy*, "Industrial Relations Journal", Vol. 36 No. 3, s. 184-213.

Steinpreis R., Anders K.A., Ritzke S. [1999], *The impact of gender on the review of the Curriculum Vitae of job applicants and the tenure candidates: a national empirical study*, "Sex Roles", Vol. 41 No. 718, s. 509-28.

The ABC of Gender Equality in Education. Aptitude, Behavior, Confidence [2015], OECD.

The Corporate Gender Gap Report 2010 [2010], World Economic Forum.

The Double-bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't [2007], Catalyst.

The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead? [2011], Catalyst.

The Simple Truth about the Gender Pay Gap [2016], The American Association of University Women.

Yakubovich V. [2005], *Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market*, "American Sociological Review", No. 70, s. 408–421.

Yakubovich V., Lup D. [2006], *Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect*, "Organization Science", No. 17, s. 710–23.

Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje [2014], red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa.