

FUNDACJA
LIDEREK
BIZNESU

Kobiety w biznesie

Marzenia a rzeczywistość



Badanie przeprowadziła firma:

KANTAR

Partner Raportu:

SIEMENS
Ingenuity for life

Kobiety w biznesie



FUNDACJA
LIDEREK
BIZNESU

Warszawa, maj 2019 r.
Copyright by Fundacja Liderów Biznesu

Autor:

Fundacja Liderów Biznesu

**Raport został przygotowany przez zespół Fundacji Liderów Biznesu
pod kierownictwem Anny Sirockiej.**

Opracowanie redakcyjne:

Maria Bnińska

Wykonawca badań:

KANTAR

Partnerzy Raportu:

SIEMENS

Ingenuity for life

www.liderkibiznesu.pl

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

Marzenia
a rzeczywistość

Warszawa, maj 2019 r.

 Spis treści

Wstęp	4
Co to jest sukces?	6
Koszty sukcesu	8
Jakie trzeba mieć cechy, by osiągnąć sukces?	10
Postrzeganie kobiet na wysokich stanowiskach	12
Wymarzona ścieżka kariery menedżerek	16
Wsparcie dla kobiet w organizacjach	18
Najczęściej stosowane rozwiązania	22
Różnorodność w organizacji	24
Podsumowanie	26
O badaniu	29
Jak wdrożyć strategię różnorodności?	30



Wstęp



Z największą przyjemnością przedstawiamy Państwu kolejne badanie Fundacji Liderów Biznesu, sponsorowane przez Siemens Polska, a przeprowadzone przez firmę Kantar Polska. Tym razem postanowiłyśmy zidentyfikować, co ułatwia kobietom osiągnięcie sukcesu zawodowego, co utrudnia oraz jak ich sukces jest postrzegany przez mężczyzn.

Przeprowadziłyśmy 10 pogłębionych wywiadów z kobietami zajmującymi najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwach oraz 10 z kobietami, które zajmują stanowiska menedżerskie. Kolejne 10 wywiadów to mężczyźni, członkowie zarządów oraz rad nadzorczych.

Pytałyśmy o to, czym jest sukces, jakie cechy są potrzebne, by go osiągnąć i jaką się za niego płaci cenę. Byłyśmy ciekawe, co nasi rozmówcy sądzą o różnorodności w organizacji i o parytetach.

Szukałyśmy różnych sposobów wsparcia karier kobiet, odkrywając, że w niektórych organizacjach nie ma żadnych programów rozwojowych. Szkoda, że nie korzystają one z bogactwa różnorodności, ale jesteśmy przekonane, że i te przedsiębiorstwa wkrótce wdrożą politykę różnorodności.

Dlatego też na końcu raportu zamieściłyśmy „Przewodnik Fundacji Liderów Biznesu – Jak wdrożyć strategię różnorodności”. Powstał na bazie doświadczeń Fundacji oraz najlepszych praktyk rynkowych.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport będzie dla Państwa ciekawy i przyczyni się do popularyzacji polityki różnorodności w polskich organizacjach biznesowych.



Iwona Kozera
Założycielka
Fundacji Liderów Biznesu



Agnieszka Maciejewska
Prezes Fundacji
Liderów Biznesu





Co to jest sukces?



Każdy człowiek definiuje sukces zawodowy po swojemu. Wśród naszych rozmówców, niezależnie od pełnionego stanowiska, sukces to samorealizacja i satysfakcja z osiągnięcia celów. Dla kobiet ważna jest radość z tego, co się robi, zdobywanie nowych kompetencji oraz równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Wszystkie rozmówczynie podkreślały, że bez tej równowagi nie można mówić o pełnym sukcesie. Podkreślały też, że sukces daje poczucie bycia docenioną. I jest powodem do dumy dla całej rodziny.

LIDERKA

“ Dla mnie sukcesem jest to, jak się rozwijałam przez wszystkie lata pracy zawodowej, a także to, że wszystkie działania były i są zgodne z moimi wartościami.”

MENEDŻERKA

“ Żeby osiągnąć sukces konieczna jest pokora i cierpliwość, bo nie osiąga się go od razu.”

LIDERKA

“ Sukces nie musi oznaczać tylko sukcesu zawodowego, ale także wychowywanie dzieci, działalność charytatywną czy artystyczną. Nie da się osiągnąć sukcesu zawodowego bez sukcesów rodzinnych czy przyjacielskich.”

MENEDŻERKA

“ Sukces to równowaga między tym, co zawodowe a tym, co osobiste. Ale także między tym, co się samemu chce a tym, czego oczekuje otoczenie.”

Mężczyźni uważają, że sukces to bycie docenianym i osiągnięcie celów. Zwracają uwagę, że sukces jest krótkotrwały, zdaniem jednego z rozmówców trwa maksymalnie 4 lata, a potem trzeba osiągać kolejny. Sukces to także zaspokojenie osobistych potrzeb, w tym finansowych. Przypominają, że pojęcie sukcesu zmienia się wraz z rozwojem kariery. Część z nich, podobnie jak kobiety, widzi potrzebę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

LIDER

“ Sukces to miara tego, jakim jest się liderem i człowiekiem. Największy sukces osiągam wtedy, gdy ludzie, z którymi pracuję, czują się potrzebni, zaangażowani i doceniani.”

LIDER

“ Dla mnie to przede wszystkim robienie tego, co się lubi i co się chce robić.”

LIDER

“ Sukces jest na każdym etapie kariery zawodowej. Nie trzeba być prezesem, żeby mieć poczucie sukcesu. Satysfakcja z wykonywanej pracy to właśnie sukces.”

Menedżerki, czyli inne pokolenie niż kobiety-liderki, które zasiadają we władzach przedsiębiorstw, częściej podkreślają znaczenie życia prywatnego. Dla nich sukcesem jest nabywanie nowych kompetencji, osiągnięcie celów i sposób ich osiągnięcia, a także wspinanie się po szczeblach kariery.

Liderki, czyli kobiety na najwyższych stanowiskach, patrzą na sukces wielowymiarowo i nie traktują go jako głównego celu. Podkreślają, że ich sukces to sukces całych zespołów ludzi. Jako przełożone chcą być traktowane poważnie i być lubiane. Dla nich sukces to samorealizacja, umiejętność osiągnięcia kompromisu, wpływanie na rozwój innych osób i poczucie spełnienia.





Koszty sukcesu



Sukces zawodowy osiąga się kosztem życia prywatnego i rodziny. Podkreślali to wszyscy rozmówcy, niezależnie od płci czy zajmowanego stanowiska. Przypominali, że na szczycie często jest się samotnym.

LIDERKA

“Przyjaciół nie poznaje się w biedzie, przyjaciół poznaje się po osiągnięciu sukcesu. Ludzie zazdroszczą sukcesu i nie umieją sobie z nim poradzić.”

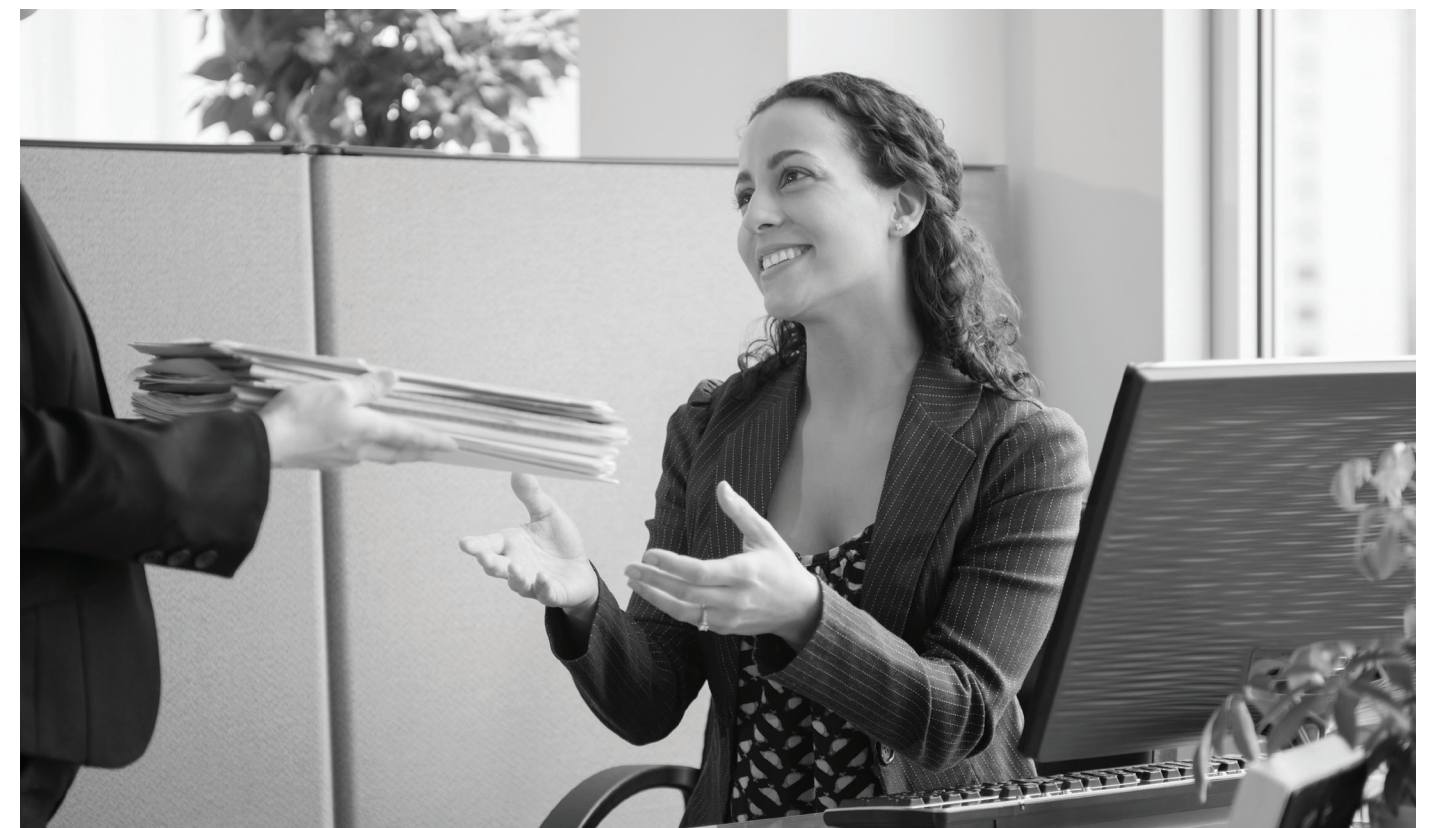
Członkowie zarządów i rad nadzorczych podkreślają, że sukces łączy się z ciężką pracą, ogromnym stresem, przemęczeniem, a wręcz stanami depresyjnymi. Mężczyźni podkreślali także większe ryzyko porażki i trudności z zarządzaniem własnym czasem. Bycie na wysokim stanowisku oznacza także konieczność zajmowania się rzeczami, które nie sprawiają radości.

LIDER

“Osiąganie sukcesu zajmuje dużo czasu i czasami uykają naprawdę ważne rzeczy.”

LIDER

“Im wyżej jest się w organizacji tym większy koszt sukcesu. Bo większe ryzyko i większa odpowiedzialność za podejmowane decyzje. A co za tym idzie – większy stres.”





Jakie trzeba mieć cechy, by osiągnąć sukces?



Mężczyźni, z którymi rozmawiano, podkreślają, że warunkiem sukcesu jest zbudowanie silnego zespołu poprzez wspieranie wartościowych pracowników i rozwijanie talentów. Lider musi pociągać za sobą podwładnych, a tego nie da się zrobić bez wzajemnego szacunku i zaufania. Dlatego warto jasno określić priorytety oraz cele, osiągać je z wytrwałością i determinacją. Do tego dochodzi jeszcze ciągły rozwój osobisty.

LIDER

“ Na sukces trzeba zapracować. Nie wszystkie działania oznaczają jego osiągnięcie, dlatego trzeba szukać odpowiedniego momentu, by uderzyć i wygrać.”

Liderki z kolei uważają, że poza odpowiednimi cechami charakteru konieczne są także sprzyjające czynniki zewnętrzne, takie jak wsparcie rodziny czy dobry mentor.

LIDERKA

“ Sukces to połączenie dwóch rzeczy – szczęścia i umiejętności wykorzystania go poprzez ciężką pracę i pełne zaangażowanie.”

Zdaniem kobiet na wysokich stanowiskach trzeba być osobą otwartą na ludzi i na nowe doświadczenia. Lider musi być empatyczny i umieć komunikować się ze współpracownikami. Nasze rozmówczynie dodają, że bez samodyscypliny, dojrzałości i pewności siebie nie da się osiągnąć sukcesu.

LIDERKA

“ Potrzeba dużo determinacji, samozaparcia, nawet gdy ma się wszystkiego dosyć. Planujemy swoją przyszłość i konsekwentnie realizujemy cele.”

LIDERKA

“ Wydaje mi się, że bez empatii nie uda się zbudować dobrego zespołu, więc kobiety ze swej natury są dobrze przygotowane do osiągnięcia sukcesu.”





Postrzeganie kobiet na wysokich stanowiskach

Respondenci badania wiedzą, że kobiety na wysokich stanowiskach wnoszą nową jakość do zarządzania organizacją. Naturalna umiejętność komunikowania się jest jedną z ich przewag. W połączeniu z empatią pozwala lepiej integrować zespoły. Według liderów, z którymi przeprowadzono wywiady, kobiety są bardziej zdeterminowane, ciężiej pracują, lepiej oceniają ryzyko i lepiej zarządzają czasem.

LIDER

“Kobiety są lepiej zorganizowane i lepiej zarządzają priorytetami.”

Jednocześnie przyznają, że brak kobiet na wysokich stanowiskach to kwestie uwarunkowań kulturowych i stereotypów. Mężczyźni wiedzą, że sami musieliby się zmienić, gdyż – jak przyznają – w silnie zmaskulinizowanym gronie są zachowania, które w obecności kobiet byłyby niedopuszczalne.

LIDER

“Zarząd to męska grupa, która ma wypracowane pewne sposoby zachowania i radzenia sobie z problemami. Jeśli w tym gronie znajdzie się kobieta, wtedy wszyscy musieliby się zmienić, przeorganizować. Największy strach jest przed wykonaniem pierwszego kroku.”

LIDER

“Bywam na różnych spotkaniach prezesów firm i wtedy liczba samców alfa na metr kwadratowy przekracza dopuszczalne normy. Jak kobieta czułaby się w takim gronie?”

Jednocześnie wielu naszych rozmówców wie, że obecna sytuacja będzie musiała ulec zmianie i kobiety przebiją szklany sufit. Mają świadomość, że rynek i kultura zarządzania muszą ewoluować.

LIDER

“Wejście kobiet do zarządów to eksperyment. Trochę podobny do eksperymentu z czasów I wojny światowej, kiedy kobiety zostały kierowcami autobusów, bo mężczyźni byli na froncie. Początkowo rzecz nie do pomyślenia, później stało się normalnością. Kiedy więc przestaniemy zauważać kobiety w zarządach, tak jak dzisiaj nie widzimy płci kierowcy autobusu?”



Mężczyźni diagnozują też problemy, z których coraz częściej zdają sobie sprawę także kobiety chcące robić karierę zawodową. Brak pewności siebie, zaniżona samoocena i wynikający z tego strach przed podjęciem nowych wyzwań, jakie łączą się np. z awansem.

LIDER

“Kobiety są zaskoczone, jak proponuje im się awans czy rozwój. Mężczyzna traktuje to jako rzecz oczywistą.”

LIDER

“Kobiety nie chcą narazić się na śmieszność i boją się wyjść ze swojej strefy komfortu. Nie chcą ponieść porażki. Trzeba poświęcić im więcej czasu, by przekonać, że mogą i potrafią podjąć się nowych wyzwań.”

Liderki, z którymi przeprowadzono wywiady, potwierdzają diagnozę liderów. Wiedzą, że mało kobiet podejmuje wyzwania, że boją się awansować, a jednocześnie, że muszą ciężiej pracować, by osiągnąć sukces.

LIDERKA

“Za sukcesem mężczyzny stoi kobieta. Przed każdą kobietą, która chce zrobić karierę, stoi 10 mężczyzn, czasami gorzej wykształconych, ale za to mających poczucie, że wszystko potrafią.”

LIDERKA

“Trzeba korzystać z okazji, jak tylko się nadarza. Nie znam kobiety, która nie podołałaby nawet najcięższemu zadaniu.”

Liderki zdają sobie sprawę, że nie wszystkie kobiety na wysokich stanowiskach dzielą się swoimi doświadczeniami z innymi. Wiele z nich ma też problemy ze zrozumieniem, że nawiązywanie relacji to praca, a nie marnowanie czasu. Ale są świadome swoich dobrych cech: empatii, inteligencji emocjonalnej, wielozadaniowości, które – obok twardych umiejętności – pozwalają efektywnie zarządzać organizacjami.

LIDERKA

“Biznes w Europie jest zakochany w polskich kobietach, ich podejściu do pracy, innowacyjności, kreatywności i zaangażowaniu.”



Podobnie na liderki patrzą ich młodsze koleżanki. Doceniają wrażliwość i – jak to nazwała jedna z nich – matczyne podejście do zespołu. W przeciwieństwie do mężczyzn umieją przyznać się do błędu i chętnie słuchają innych.

MENEDŻERKA

“Kobiety nie wydają wyroków od razu, można z nimi dyskutować i negocjować. Znam niewielu mężczyzn, którzy umieją przyznać się do błędu i znam mnóstwo kobiet, które nie mają z tym problemu.”

Emocje, wskazywane przez liderów jako przewaga kobiet, są przez menedżerki odbierane jako wada. Ich przełożone podejmują decyzje pod wpływem emocji oraz mieszają życie zawodowe z prywatnym. Niektóre z nich pozbawiły się swojej kobiecości. Wskazywał to także jeden z liderów mówiąc, że w latach 90. XX wieku w Polsce kobiety musiały o wysokie stanowiska walczyć z mężczyznami zachowując się tak, jak mężczyźni.

MENEDŻERKA

“Kobiety w zarządzie czasami zachowują się jak mężczyźni, bo musiały z nimi walczyć, by zdobyć stanowisko.”

MENEDŻERKA

“Szkoda, że kobiety na wysokich stanowiskach zapominają, że kiedyś były pracownikiem, podwładnym, że miały małe dzieci.”

Menedżerki patrząc na kobiety na wysokich stanowiskach widzą też cenę, którą trzeba zapłacić za taki sukces. Dla kobiety najgorszy jest brak czasu dla rodziny.

MENEDŻERKA

“Każdej kobiecie na wysokim stanowisku przydałaby się żona, osoba, która pomaga i organizuje życie domowe. Mężczyźni są w lepszej sytuacji, bo wiedzą, że ich druga połówka to wszystko zrobi.”



Wymarzona ścieżka kariery menedżerek

Menedżerki, z którymi przeprowadzono wywiady, poważnie podchodzą do swojej kariery zawodowej i mają bardzo szczegółowo przemyślane kolejne etapy. Wiedzą też, że mogą zdarzyć się sytuacje, które karierę przyspieszą lub spowolnią.

MENEDŻERKA

“ Nie chodzi o to, żeby na wariata łapać wszystkie szanse, tylko żeby działać w zgodzie ze sobą, reagować i w danym momencie podejmować decyzję, z której później będę zadowolona.”

MENEDŻERKA

“ Chciałabym być taką liderką, którą pracownicy kochają. Kochają za to, że ich inspirować i znajduje kreatywne rozwiązanie każdego problemu. Za którą będą podążać, bo ma wizję.”

Od swoich przełożonych oczekują jasno określonej ścieżki kariery, pokazania perspektyw i pomocy w zdobywaniu nowych umiejętności. Wszystkie rozmówczynie są skoncentrowane na samorozwoju, wiele z nich szkoli się samodzielnie. Aktywnie szukają mentorów, najchętniej wśród przełożonych, ale zdarza się, że taką rolę przejmuje ich mąż lub partner. Najczęściej inspirowały je bezpośrednie przełożone albo właśnie mentorzy. Dlatego liczą, że kobiety, które już osiągnęły sukces, podzielą się z nimi swoją wiedzą.

MENEDŻERKA

“ Zapisałam się na ważny dla mnie kurs. Traktowałam to jako inwestycję w siebie. Trochę później, gdy mój przełożony się zorientował, że ten kurs może mi otworzyć drzwi w innych firmach, zaproponował, że w połowie go sfinansuje.”

MENEDŻERKA

“ Mentora trzeba szukać. To nie musi być sformalizowany proces, bo największą wartość dają nieformalne rozmowy.”

Bardzo ważne dla nich jest partnerstwo. Chcą być doceniane i sprawiedliwie traktowane, czyli wynagradzane tak samo jak mężczyźni. Oczekują ułatwień – takich jak np. elastyczne godziny pracy – bo mają świadomość, że kariera zawodowa oznacza mniej czasu na życie prywatne.

MENEDŻERKA

“ Idealne byłoby osiągnięcie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, bez nadmiernego poświęcania jednego czy drugiego. Bo z karierą zawsze wiąże się jakieś poświęcenie.”

MENEDŻERKA

“ Wiele moich koleżanek odkłada na później zakładanie rodziny, bo wydaje im się, że w czasie, kiedy będą na urlopie macierzyńskim, coś ważnego im ucieknie.”



Wsparcie dla kobiet w organizacjach



Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, pracują w dużych, międzynarodowych i polskich organizacjach. Międzynarodowe przedsiębiorstwa zaczynają w Polsce wdrażać programy wsparcia dla kobiet, które są już stosowane za granicą. Wiele polskich firm takich programów nie ma, a niektóre nie mają żadnych programów rozwoju talentów. Inne z kolei oferują szkolenia, ale dla osób po awansie, brakuje natomiast szkoleń przygotowujących do pełnienia nowej funkcji w organizacji.

Liderzy, z którymi przeprowadzono wywiady, uważają, że wynajdywanie talentów jest ich zadaniem. Dlatego dzielą się swoim doświadczeniem, pomagają w nabieraniu pewności siebie i pokazują, że nawiązywanie relacji i budowanie własnej sieci kontaktów jest w biznesie bardzo ważne. Mądry przełożony powinien pomóc utalentowanej kobiecie w zaplanowaniu poszczególnych etapów kariery zawodowej.

LIDER

“Od pół roku przygotowuję jedną kobietę do objęcia wysokiego stanowiska. Wspólnie usiedliśmy i zastanawialiśmy się, jakie musi zdobyć kompetencje, jakich szkoleń potrzebuje, jak ma osiągnąć swój cel. Zrobiliśmy plan i konsekwentnie go realizujemy.”

W jednej organizacji członkowie zarządu muszą najpierw wyznaczyć swojego sukcesora, a następnie przygotować go do objęcia stanowiska. Mężczyźni uważają, że kobiety potrzebują szkoleń z zakresu miękkich umiejętności, w tym przede wszystkim utrzymania najważniejszych atrybutów kobiecości.

LIDER

“Nadal w organizacjach uważamy, że powielanie typowo męskich wzorców przez kobiety jest gwarancją sukcesu. Nie widzimy, że kobiece cechy wnoszą wartość dodaną.”





Liderki z kolei cenią pojawienie się programów kierowanych do utalentowanych pracowników oraz mentoring, którym powinno się ich obejmować jak najwcześniej. Przede wszystkim jednak podkreślały, że kobiety muszą zmienić swoje postrzeganie budowania sieci kontaktów.

LIDERKA

“ Mężczyźni, jak się spotkają, nie patrzą na zegarek i nie mówią, że muszą iść do domu, bo dzieci czekają lub bo muszą posprzątać. Wiedzą, że networking to część ich pracy. Kobiety traktują takie wieczory jako stratę czasu i to jest ich ogromny błąd. Zauważyłam, że nawet jak już pójdą na jakieś spotkanie, to zaczynają rozmawiać o dzieciach czy wakacjach. Wydaje im się, że wieczorem, w restauracji, nie wypada rozmawiać o biznesie, a ja tłumaczę, że po to tu jesteśmy, że w biznesie najważniejsze jest nawiązywanie relacji. ”

Kobiety, które chcą zajmować najwyższe stanowiska powinny mieć plan dojścia do celu, potem zacząć promować siebie i pokazywać swoje ambicje. Nie powinny bać się negocjować nowych warunków zatrudnienia czy wyższego wynagrodzenia.

Menedżerki z kolei oczekują udogodnień związanych z powiększaniem rodziny, programów dla młodych matek. Chcą widzieć przykłady udanych powrotów po urlopach macierzyńskich. Potrzebują też wsparcia innych kobiet, dlatego niektóre organizacje tworzą specjalne platformy, w ramach których kobiety mogą dzielić się swoim doświadczeniem z młodszymi koleżankami.





Najczęściej stosowane rozwiązania



W ramach wdrażanych programów wspierających kobiety pojawiają się rozwiązania ułatwiające zarządzanie domowymi obowiązkami. Powstają firmowe przedszkola, wprowadza się elastyczny czas pracy i możliwość pracy z domu, pełnopłatne zwolnienia lekarskie w przypadku opieki nad dzieckiem lub osobą starszą. Organizacje rezygnują z częściowych etatów dla matek karmiących na rzecz pełnoetatowego zatrudnienia. Kobietom, które właśnie zaszyły w ciążę umożliwiają pracę zdalną, rekrutują na zastępstwo i uzgadniają termin powrotu do pracy.

Niezależnie od wprowadzanych rozwiązań nie uda się przebić szklanego sufitu, jeśli cała organizacja nie zrozumie, że uczestnictwo kobiet w zarządzaniu przynosi wymierne korzyści finansowe.





Różnorodność w organizacji



Wszystkie liderki, z którymi przeprowadzono wywiady, widzą ogromną wartość w różnorodności, która ich zdaniem umożliwia rozwój i lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Część rozmówczyń podkreślała, że firmy zaczynają zwracać uwagę na proporcje kobiet i mężczyzn na wszystkich szczeblach.

LIDER

„Podobno headhunterzy już od dawna uważają, że w dobrze notowanych firmach w zarządzie musi być przynajmniej jedna kobieta.”

Także mężczyźni zasiadający w zarządach zaczynają, na podstawie obserwacji pracy jednolitych zespołów, dostrzegać wartość w różnorodności. Wiedzą, że mogą się od kobiet nauczyć empatii, a ich obecność wymusza inny sposób prowadzenia dyskusji oraz spojrzenie na poruszane zagadnienia z wielu perspektyw.

LIDER

„Jeżeli w zespołach są i kobiety i mężczyźni, to relacje między nimi są ciekawsze i przynoszą dobre efekty. Kobiety chcą integrować zespół, w mieszanych grupach więcej się rozmawia, a jak się więcej rozmawia to więcej się tworzy.”

LIDER

„Nie ma czegoś takiego jak wyłącznie męski czy wyłącznie kobiecy świat. Mężczyźni muszą się otworzyć na kobiety, ale kobiety muszą wpuścić mężczyzn do swojego tradycyjnego świata.”

Mimo to żadna z osób, z którymi przeprowadzono wywiady, nie ma przekonania, że najlepszym rozwiązaniem są parytety. Menedżerki nie chcą być sztucznie promowane do zarządów, bo wierzą w siebie i swoje umiejętności. Liderki natomiast uważają, że parytety otworzyłyby nowe możliwości przed kobietami, zwłaszcza w środowiskach, które traktują siebie jako „męskie” branże. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że wprowadzenie parytetów bez wcześniejszego zrozumienia korzyści płynących z różnorodności nie przyniesie oczekiwanego efektu.

Liderzy też nie są zwolennikami radykalnych rozwiązań, nazywają je sztuczną trampoliną i uprzywilejowaniem czyimś kosztem.

LIDERKA

„Niektóre firmy zorientowały się, że nie mają kobiet w swoich władzach, więc na gwałt zaczęły promować kobiety. Takie działania są bardzo źle odbierane przez mężczyzn menedżerów.”





Podsumowanie



Tegoroczne badanie Fundacji Liderów Biznesu pokazuje jakościową zmianę w karierach kobiet. Jak napisała Candace Bushnell w „Szmince w wielkim mieście” w latach 90. kobiety robiły karierę zawodową wbrew innym kobietom. Dzisiaj robią ją razem z innymi kobietami. Z wywiadów przeprowadzonych z menedżerkami wynika, że inspiracją do zdobywania nowych kwalifikacji i kolejnych szczebli kariery są inne kobiety, najczęściej bezpośrednio przełożone.

Niestety badanie jest kolejnym, które potwierdza istnienie szklanego sufitu. Co roku Światowe Forum w Davos publikuje Global Gender Gap. Z najnowszego raportu, z grudnia 2018 roku, wynika, że różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami, obejmujące ich pozycję w społeczeństwie i w biznesie, znikną za 108 lat. Ale jeśli spojrzeć tylko na kwestie gospodarcze – różnice znikną dopiero za 202 lata.

Według Eurostatu 67 proc. stanowisk menedżerskich nadal zajmują mężczyźni. Najgorzej pod tym względem wypada Luksemburg. W Polsce z roku na rok sytuacja się zmienia, kobiety stanowią już około 41 proc. kadry menedżerskiej.

Tymczasem międzynarodowe badania pokazują, że większa obecność kobiet w zarządzaniu organizacjami daje lepsze wyniki finansowe. Niestety w Polsce, ze względu na małą liczbę spółek publicznych oraz stosunkowo małą grupę kobiet w ich władzach, trudno przeprowadzić wiarygodne badania poświęcone wpływowi różnorodności na wyniki finansowe. Poza Polską takie badania prowadzone są od kilkunastu lat.

Badanie Massachusetts Institute of Technology (MIT) oraz Carnegie Mellon „Navigating disruption without gender diversity? Think again” pokazało, iż zróżnicowane zespoły, w których również były kobiety, mają lepsze wyniki w analizie logicznej, koordynacji, planowaniu oraz rozwiązywaniu problemów. Z raportu Peterson Institute for International Economics, przy wsparciu firmy EY, wynika, że 30 proc. udział kobiet we władzach spółek zwiększa zyskowność spółek aż do 6 proc.

Warto też pamiętać, że globalnie kobiety kontrolują około 70 proc. wydatków gospodarstw domowych na dobra konsumpcyjne. Wydaje się więc oczywiste, że im więcej kobiet na stanowiskach decyzyjnych, tym lepszy ogląd ekonomicznych zachowań konsumentów oraz ich wyborów. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą zwiększyć swój udział w rynku tworząc produkty lepiej dopasowane do potrzeb konsumentów.

Z rozmów z mężczyznami zasiadającymi w zarządach lub radach nadzorczych wynika, że powodem szklanego sufitu są przede wszystkim uprzedzenia kulturowe, ale także niechęć ich samych do zmiany obecnego stanu rzeczy. Liderzy dobrze czują się w swoim gronie i choć wiedzą, że udział kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwami przynosi efekty, to boją się podzielić władzę.

Podobnie jak szklany sufit, tak istnieje też luka płacowa. Wg Eurostatu w Polsce wynosi 7,2 proc. To mało w porównaniu z Unią Europejską, gdzie średnio jest to aż 16,2 proc. Ale dane Eurostatu są nieskorygowane o np. staż pracy, branżę czy wykształcenie. Pojawia się więc pytanie, jaka okazałaby się nierówność płac w Polsce, gdyby przeprowadzić bardziej szczegółowe badania? W dodatku Eurostat pokazuje, że im wyższe stanowisko tym rozbieżność jest większa. W Polsce na stanowiskach menedżerskich różnica wynosi 27,7 proc., czyli 4,3 punktów procentowych więcej od średniej unijnej.

Jest wiele powodów nierówności płac. Bez wątpliwości wpływ ma staż pracy – kobiety przerywają zatrudnienie poświęcając się dzieciom. Mają też zaniżoną samoocenę, która uniemożliwia im negocjowanie wyższych zarobków i lepszych warunków pracy.





Sporo organizacji w Polsce przyjęło już rozwiązania, które niwelują dyskryminację kobiet, ale brakuje przepisów prawnych, jak np. w Islandii czy w Niemczech, które wprost zakazują różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.

Są już na świecie fundusze, które inwestują tylko w spółki ze zróżnicowanymi zarządami pod względem udziału kobiet. Co więcej, na obecnym, niesłyszczanym konkurencyjnym rynku, gdzie trwa walka o dobrych kandydatów, firmy zaczynają szukać sposobów na zwiększenie zaangażowania i kreatywności ludzi. A w zespołach zróżnicowanych pod względem płci, wieku czy kultury o wiele lepiej rozwija się talenty, zwiększa zaangażowanie oraz kreatywność. Trzeba więc stale przypominać, że kobiety w zarządach, zarabiające tyle samo co ich koledzy, to poprawa efektywności biznesu mierzonej konkretnymi wskaźnikami.

O badaniu

Raport został opracowany na podstawie badania jakościowego przeprowadzonego w styczniu 2019 r., zrealizowanego metodą Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych z trzema grupami respondentów: menedżerkami stojącymi u progu kariery zawodowej, posiadającymi 10 lat doświadczenia zawodowego (10 IDIs), liderkami (10 IDIs) oraz liderami z kadry zarządzającej, zarządów oraz rad nadzorczych (10 IDIs). Badanie zostało sfinansowane przez Siemens Polska, a przeprowadziła firma Kantar Polska na zlecenie Fundacji Liderki Biznesu.

KANTAR



Jak wdrożyć strategię różnorodności?

Przewodnik Fundacji Liderki Biznesu



Statystyka, analiza danych oraz zbieranie informacji



1

Wiele organizacji nie wie, ile kobiet zatrudnia i na jakich poziomach. Po dokładnym przeanalizowaniu danych dotyczących zatrudnienia często okazuje się, że większość kobiet pracuje na najniższych stanowiskach. Analiza zatrudnienia musi pokazać ile dokładnie pracuje kobiet, na jakich stanowiskach, kiedy odchodzą z danej organizacji oraz jak wygląda siatka płac – czy kobiety zarabiają tyle samo co ich koledzy.

2

Drugi etap to ankiety satysfakcji pracowników. Na ogół nie są one analizowane z podziałem na płeć. Tymczasem bez jakościowego zrozumienia poziomu satysfakcji nie da się wprowadzić prawdziwych zmian. Do już istniejących ankiet warto dołożyć dodatkowe pytania skierowane tylko do kobiet, by dowiedzieć się, czego oczekują. Zazwyczaj programy dla kobiet są wdrażane przez mężczyzn – członków zarządu, tym samym niezbyt często odpowiadają na potrzeby kobiet.

3

Zbadanie kultury różnorodności w organizacji za pomocą osobnej ankiety oraz jakościowych wywiadów. Pracodawcy uważają, że w ich firmach wszyscy popierają różnorodność, ale stereotypy są wyjątkowo silne. Takie badanie powinno być połączone z promocją kultury różnorodności, innowacyjności, otwartości organizacji i jej zdolności do integracji różnych punktów widzenia.





Programy szkoleniowe i nie tylko

1

Po dokładnym przeanalizowaniu wszystkich dostępnych informacji należy stworzyć programy rozwojowe przeznaczone dla kobiet, dzięki którym zdobędą potrzebne w zarządzaniu miękkie lub/i twarde kompetencje menedżerskie. Badania Fundacji Liderki Biznesu pokazują, że takie szkolenia powinny dotyczyć m.in. rzetelnej samooceny, ponieważ większość kobiet ma ją zaniżoną, oraz zdobywania umiejętności nawiązywania kontaktów. Ponadto szkolenia warto prowadzić w kobiecym gronie, gdyż kobiety we własnym gronie czują się bezpieczniej i pewniej, a dodatkowo wzajemnie się inspirują.

2

Pomocne jest też wprowadzenie mentoringu, który pozwala na uczenie się od innych oraz na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.



Wyznaczenie strategicznych celów

1

Określenie, dla całej organizacji oraz poszczególnych menedżerów, celów dotyczących różnorodności i wykorzystywania talentów kobiet. Cel ogólny to najpierw ustalenie procentowego udziału kobiet w zarządzaniu, na każdym stanowisku, aż po najwyższe, a potem ustalenie sposobu i czasu potrzebnego do jego zrealizowania. Warto pamiętać, że różnorodność to nie jest jedna kobieta w zarządzie. Różnorodność jest wtedy, gdy kobiety na wysokich stanowiskach stanowią poważny procent wszystkich liderów – badania pokazują, że musi to być minimum 30 proc. członków zarządu. A dobry proces kształtowania ścieżki kariery i awansów pracowników powinien gwarantować, że do najwyższych stanowisk dochodzą najlepsi, niezależnie od płci.

2

Cele jednostkowe to uzależnienie ocen pracowniczych, zwłaszcza menedżerów, także od kwestii związanych z różnorodnością – identyfikowania przez nich i rozwijania talentów kobiet oraz promowania na wyższe stanowiska.



Płace i projekty

1

Koniecznym elementem strategii różnorodności jest jednolita siatka płac, uzależniona od stanowiska i osiągniętych wyników, a nie od płci. W wielu przypadkach może to oznaczać konieczność wyrównania poziomów płac.

2

Wyeliminowanie tzw. szklanego klifu – czyli przydzielania kobietom projektów skazanych na porażkę, by pokazać, że nie nadają się do zajmowania najwyższych stanowisk. W ramach kierownictwa organizacji kobiety powinny dostawać do realizacji równie ważne biznesowo projekty co mężczyźni.



Osoby odpowiedzialne za strategię różnorodności

1

Wdrażanie strategii różnorodności powinno być nadzorowane przez zarząd i/lub radę nadzorczą organizacji.

2

Pomocne jest także powołanie osoby odpowiedzialnej za wdrażanie strategii różnorodności, jej wspieranie i rozwijanie (ang. diversity officer).

Jeśli Państwa organizacja potrzebuje pomocy we wdrożeniu strategii różnorodności – prosimy o kontakt z Elżbietą Różycką-Szymanko:

Elzbieta.Rozycka-Szymanko@liderkibiznesu.pl



KANTAR

SIEMENS
Ingenuity for life

Kontakt

Biuro Fundacji:

Tel. +48 22 557 6458

fundacja@liderkibiznesu.pl

www.fundacjaliderekbiznesu.pl