

Przełomowe czynniki rozwoju zawodowego kobiet menedżerek*

Klaudia Blachnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: blachnik@uek.krakow.pl

ORCID: 0000-0002-9788-9082

© 2023 Klaudia Blachnicka

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Blachnicka, K. (2023). Przełomowe czynniki rozwoju zawodowego kobiet menedżerek. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 38-49.

DOI: 10.15611/pn.2023.5.04

JEL Classification: J53, M12

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja czynników mających przełomowy wpływ na rozwój zawodowy menedżerek. W dotychczasowej literaturze stosunkowo niewiele opracowań porusza temat czynników rozwoju zawodowego kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Co więcej, relatywnie mały udział kobiet na najwyższym szczeblu zarządzania w praktyce biznesowej skłania do identyfikacji i wyeksponowania katalizatorów rozwoju zawodowego menedżerek. W procesie badawczym posłużono się metodą CAWI. W badaniu wzięły udział 334 menedżerki podstawowego, średniego i wysokiego szczebla zarządzania. Przełomowym momentem w ich karierze zawodowej była zmiana pracy, awans lub też rozwój konkretnych kompetencji. Kluczowym wnioskiem, jaki nasuwa się po przeprowadzonych badaniach, jest to, iż rozwój menedżerek w znacznym stopniu warunkowany jest ich samoświadomością, budowaną pewnością siebie i odwagą w realizacji celów zawodowych.

Słowa kluczowe: rozwój zawodowy, czynniki rozwoju zawodowego, kariera menedżerska kobiet

1. Wstęp

Atrybutem współczesnego środowiska, w jakich funkcjonują organizacje, jest wysoki stopień zmienności i nieprzewidywalności. Rezultaty działalności organizacyjnej zdeterminowane są w dużej mierze efektywnością działania kadry zarządzającej i podejmowanymi przez nią decyzjami. Wraz z rosnącą złożonością otoczenia biznesowego zwiększają się także wymagania wobec menedżerów. Osoba realizująca funkcje zarządzania zobligowana jest do nieustannego aktualizowania wiedzy i umiejętności oraz adaptacji do potrzeb zarówno organizacyjnych, jak i rynkowych. Zgodnie ze współczesnym wzorcem karier zawodowych obowiązek pomnażania i aktualizowania kapitału kompetencji w znacznym stopniu spoczywa na jednostce (Baruch, 2006). To menedżerowie muszą dbać o swój rozwój i umiejętnie wykorzystywać dostępne szanse i możliwości zawodowe (Struges i in., 2005). Rozwój menedżera

* Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr O42/ZZO/2022/PRO.

i stopień realizacji celów zawodowych uwarunkowany jest szeregiem podejmowanych przez niego inicjatyw zmierzających do podnoszenia poziomu jego zatrudnialności i efektywności pracy.

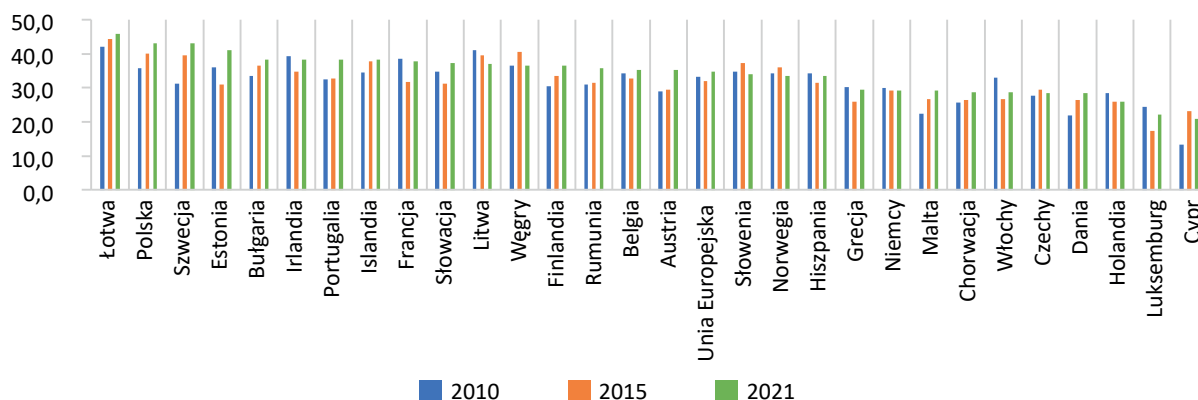
Kierunek i dynamika rozwoju zawodowego menedżera zależy od czynników zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych. Indywidualne czynniki rozwoju to między innymi posiadany przez jednostkę potencjał i zdolność jego pomnażania, rozwój samoświadomości oraz niwelowanie wewnętrznych barier w postaci stereotypów i negatywnych nawyków. Czynniki organizacyjnymi natomiast są np. oferowane przez organizacje możliwości doskonalenia w postaci szkoleń, programów rozwojowych lub wyjazdów zagranicznych. Aktualnie wysoki poziom elastyczności i mobilności pracowników powoduje, iż w sytuacji gdy organizacja nie daje możliwości osiągnięcia indywidualnych celów zawodowych i poczucia spełnienia zawodowego, wykwalifikowany menedżer z łatwością zmienia miejsce pracy na takie, które spełnia jego oczekiwania. Z tego względu strategicznym zadaniem organizacji jest nie tylko pozyskiwanie pracowników o wysokim potencjale, ale także udzielanie wsparcia w procesie rozwijania ich karier zawodowych (Guthridge i in., 2008).

W dotychczasowej literaturze dotyczącej rozwoju zawodowego wyróżnić można opracowania skoncentrowane na pracownikach zatrudnionych w poszczególnych działach organizacji (Bailey, 2015) lub branży, między innymi wysokich technologii (Berek, 2016) czy budowlanej (Xie i in., 2022). Stosunkowo niewiele badań podejmuje tematykę rozwoju zawodowego kobiet realizujących w organizacji funkcje zarządzania. Celem artykułu jest zatem identyfikacja czynników mających przełomowy wpływ na rozwój zawodowy menedżerek oraz zaprezentowanie ich w postaci modelu czynnikowego rozwoju zawodowego menedżerek. Biorąc pod uwagę powyższe, postawiono następujące pytanie badawcze: Jakie czynniki mają charakter przełomowe z perspektywy progresji zawodowej kobiet zajmujących stanowiska kierownicze?

2. Udział kobiet w zarządzaniu

W efekcie nieustannie postępujących zmian – zarówno technologicznych, jak i biznesowych – transformacji ulega także podejście do zarządzania. Nowy paradygmat władzy opierający się na sieciowości i współpracy (Heidman i Piasecki, 2017) wywołuje zmiany w zestawie niezbędnych kompetencji, jakimi powinien charakteryzować się współczesny menedżer. Dotychczasowy transakcyjny styl przywództwa zastępowany jest podejściem znacznie bardziej demokratycznym i partnerskim. Równocześnie obserwowane przeobrażenia społeczne i gospodarcze stwarzają możliwość znacznie większego niż do tej pory współuczestnictwa kobiet w zarządzaniu. Z tego względu coraz więcej kobiet decyduje się realizować karierę menedżerską, zajmując niejednokrotnie najwyższe stanowiska w organizacji. W niektórych przypadkach realizacja kariery zawodowej odbywa się kosztem życia prywatnego i rodzinnego. Jednak ewoluująca rola kobiety w społeczeństwie oraz wspierające rozwój kobiet inicjatywy na poziomie organizacyjnym w coraz większym stopniu pozwalają kobietom z powodzeniem partycypować w zarządzaniu, dbając równocześnie o zachowanie równowagi pomiędzy pełnionymi przez menedżerkę funkcjami.

Udział kobiet w kadrach kierowniczych jest zróżnicowany zarówno geograficznie, jak i pod względem szerokości zarządzania. W 2021 roku w Polsce udział kobiet w zarządzaniu wynosił 43%, co plasuje Polskę na jednej z najwyższych pozycji wśród państw europejskich pod względem odsetka zajmowanych przez kobiety stanowisk kierowniczych. Odsetek kobiet na wszystkich stanowiskach menedżerskich w poszczególnych krajach europejskich prezentuje rys. 1. Aby wyeksponować zmianę w procentowym udziale kobiet w zarządzaniu na przestrzeni czasu, uwzględniono dane z 2010, 2015 oraz 2021 roku. Państwem z największym odsetkiem kobiet sprawujących funkcje zarządzania jest Łotwa. Z kolei najmniejszym udziałem charakteryzują się Luksemburg, Holandia i Cypr.



Rys. 1. Odsetek stanowisk kierowniczych zajmowanych przez kobiety w poszczególnych państwach europejskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Eurostat, 2022a).

Na rys. 2. zaprezentowano z kolei odsetek kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych, a zatem zatrudnionych na stanowisku prezesa, członka rady dyrektorów czy rady nadzorczej w spółkach notowanych na giełdzie, zarejestrowanych w danym kraju. W analizie tej wzięto pod uwagę jedynie największe spółki określane mianem *blue chip*. Przykładem takich spółek w Polsce są przedsiębiorstwa wchodzące w skład indeksu WIG20. W pierwszej trójce państw z największym udziałem kobiet na wysokim szczeblu zarządzania w 2021 roku znalazły się: Islandia (47,1%), Francja (45,3%) i Norwegia (41,5%). W Polsce w 2021 roku kobiety zajmowały 24,7% najwyższych stanowisk kierowniczych 20 największych spółek akcyjnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W Unii Europejskiej wskaźnik ten wyniósł 30,6%. Warto zwrócić uwagę, iż ostatnie dziesięciolecie charakteryzuje się dynamicznym wzrostem udziału kobiet na najwyższych stanowiskach w organizacji w większości krajów europejskich.



Rys. 2. Procentowy udział kobiet w zarządach największych spółek notowanych na giełdzie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Eurostat 2022b).

Wzrost liczebności kobiet w gremium decyzyjnym przedsiębiorstw wiąże się nie tylko z wdrażaną przez państwa polityką równości płci, ale przede wszystkim jest efektem osiągniętych przez menedżerki sukcesów. Według badań przeprowadzonych przez amerykański ośrodek analityczny (Catalyst, 2004) udział kobiet w zarządzaniu organizacjami na najwyższych stanowiskach przynosi realne i bezpośrednie korzyści. W organizacjach współzarządzanych przez kobiety stopa zwrotu z kapitału własnego była wyższa o 35,1%, z kolei całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy, w porównaniu do organizacji, w zarządach których nie było kobiet, była wyższa o 34%. Dodatkowo A. Wilk i in. (2020) podkreślają, iż

menedżerki cechuje nie tylko wysoki poziom odpowiedzialności i skrupulatności, ale także silna orientacja społeczna. Kobiety na stanowiskach kierowniczych skupiają uwagę na swoich podwładnych, ich rozwoju, budowaniu wśród nich realnego zaangażowania poprzez właściwą komunikację i dobór zadań zgodnych z posiadanym przez pracowników potencjałem, co sprzyja poprawie efektywności na poziomie zespołu i organizacji.

3. Rozwój zawodowy menedżerek

Zestaw warunków determinujących osiągnięcie stanowiska kierowniczego i dalszy rozwój kariery menedżerskiej jest niezwykle szeroki i zróżnicowany. W pierwszej kolejności należy wymienić potencjał pracownika, jego naturalne predyspozycje czy cechy charakteru ułatwiające i wspierające realizację funkcji zarządzania. Warto jednak podkreślić rolę inwestycji dokonywanych w kapitał kompetencji menedżera. Inwestycjami tymi mogą być podejmowane przez pracownika inicjatywy rozwojowe, przyjmujące dwojaki charakter. Z jednej strony, menedżer korzystać może z zewnętrznych form rozwojowych, w tym formalnych programów szkoleniowych, studiów podyplomowych czy MBA. Z drugiej natomiast, mogą to być indywidualne działania, przykładem których jest nieformalny mentoring, coaching czy *action learning* (Yukl, 2010).

C. Kirchmeyer (1998), analizując czynniki mające wpływ na zawodową ścieżkę menedżerów, zidentyfikował i podzielił je na cztery grupy. Pierwszą determinantą jest kapitał ludzki, w ramach którego można wymienić wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Druga grupa to determinanty indywidualne odwołujące się do cech osobowych, pełnionych funkcji i poziomu motywacji. Kolejna grupa obejmuje wspierające relacje interpersonalne, między innymi z mentorami, coachami czy przełożonymi. Ostatnimi są uwarunkowania rodzinne i wynikające z nich obowiązki.

Warto podkreślić, iż priorytetem zawodowej działalności kobiet w znacznie większym stopniu niż wynagrodzenie, możliwość wywierania wpływu na innych i prestiż zajmowanego stanowiska jest nieustanny rozwój i podejmowanie interesujących wyzwań zawodowych (Bliss i in., 2003). W przypadku menedżerek jedną z najistotniejszych motywacji do rozwoju zawodowego są potrzeby wyższego rzędu, w tym samorealizacja i spełnienie (Struges, 1990). Cele zawodowe menedżerek skoncentrowane są w dużej mierze na realizacji zadań społecznie uznawanych za ważne i wartościowe. Może to być wynikiem procesów wychowania i socjalizacji, podczas których dziewczynki w naturalny sposób rozwijają inteligencję emocjonalną, empatię i umiejętność współdziałania (Sullivan i Crocito, 2007).

4. Metoda badawcza i charakterystyka respondentek

W celu identyfikacji czynników mających przełomowy wpływ na rozwój zawodowy menedżerek przeprowadzono badanie ankietowe pozwalające zebrać dane o charakterze jakościowym. Wykorzystanym narzędziem badawczym był internetowy kwestionariusz ankiety zawierający pytanie otwarte. Atutem zastosowania pytania otwartego jest uzyskanie materiału badawczego, który wolny jest od wszelkich sugestii i subiektywnej oceny badacza. Dzięki pozostawieniu respondentkom wolnego wyboru w zakresie odpowiedzi stanowią one rzetelną egzemplifikację indywidualnej perspektywy respondentki na dane zagadnienie.

Kwestionariusz kierowany był bezpośrednio do kobiet zajmujących stanowiska menedżerskie podstawowego, średniego i wysokiego szczebla zarządzania oraz do przedsiębiorstw z różnorodnych branż, zlokalizowanych na terenie Polski, z prośbą o przekazanie kwestionariusza menedżerkom. Materiał badawczy pozyskiwany był od września do grudnia 2022 roku. W badaniu wzięły udział 334 menedżerki. Każda z respondentek w swojej dotychczasowej karierze podejmowała różnorodne inicjatywy rozwojowe, w tym także współpracowała z mentorem w relacjach nieformalnych bądź też brała udział w formalnych programach mentoringowych. Szczegółową charakterystykę menedżerek zaprezentowano

wano w tab. 1. Najliczniejszą grupą respondentek były kobiety zajmujące stanowiska kierownicze na najwyższym szczeblu zarządzania, pracujące w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 pracowników.

Tabela 1. Charakterystyka respondentek

Charakterystyka		Liczba	Udział procentowy
staż pracy	do 5 lat	8	2
	5-10 lat	39	12
	10-15 lat	68	20
	15-20 lat	98	29
	powyżej 20 lat	121	36
Wielkość firmy – liczba zatrudnionych pracowników	poniżej 10 pracowników	42	13
	11-50 pracowników	51	15
	51-250 pracowników	51	15
	powyżej 250 pracowników	190	57
Szczelbel zarządzania	podstawowy szczebel zarządzania	27	8
	średni szczebel zarządzania	120	36
	wysoki szczebel zarządzania	187	56

Źródło: opracowanie własne.

Respondentkom zadano pytanie o czynniki, które w największym stopniu wpłynęły na rozwój realizowanej przez nie menedżerskiej ścieżki kariery. Uzyskany materiał badawczy analizowano w sposób swobodny, weryfikując dogłębnie wszelkie uzyskane odpowiedzi i formułując na ich podstawie wnioski. Zastosowano również podejście usystematyzowane, polegające na określeniu kodów analitycznych, co umożliwiło ilościową analizę pozyskanego materiału. Po zapoznaniu się z udzielonymi odpowiedziami przyporządkowano im następujące kody:

- poszerzanie kompetencji,
- doświadczenie międzynarodowe,
- podejmowanie wyzwań, trudne zadania,
- awans zawodowy,
- zmiana pracy,
- założenie własnej działalności,
- indywidualna praca i wkładany wysiłek,
- odwaga,
- mentoring,
- coaching,
- udzielane wsparcie otoczenia,
- szczęście, umiejętność wykorzystania szans i okazji.

5. Wyniki badań

Rozwój zawodowy zdeterminowany jest szeregiem czynników. Informacja dotycząca mnogości sytuacji, wydarzeń bądź podjętych decyzji, którym można przypisać miano przełomowego czynnika rozwoju, pojawiła się w wielu odpowiedziach. Jedna z respondentek wskazała, iż „trudno wskazać jedno działanie [...]”, inna z kolei podkreśliła, że „wydarzeń takich było wiele”. Z tego względu tym cenniejsze jest niewskazywanie wariantów odpowiedzi, tylko pozostawienie respondentkom pełnej swobody wypowiedzi. Udzielanie odpowiedzi na pytanie otwarte związana jest z przywołaniem z pamięci struktur poznawczych będących reprezentacją rzeczywistych, wcześniejszych doświadczeń. Zgodnie z zasadami heurystyki dostępności człowiek z łatwością przywołuje z pamięci to, co jest najbardziej wyraziste, często powielane lub subiektywnie oceniane jako znaczące (Kahneman i in., 1982). Z tego względu,

pomimo iż progresja zawodowa podyktowana jest szeregiem powiązań przyczynowo-skutkowych, można wnioskować, iż odpowiedzi udzielane przez respondentki umożliwiają wskazanie najistotniejszych czynników mających przełomowy wpływ na ich rozwój zawodowy.

W tabeli 2 zaprezentowano ilościową analizę wskazanych przez respondentki czynników rozwoju zawodowego według wyodrębnionych kodów analitycznych. Najczęściej wskazywanym przez badane menedżerki czynnikiem były dokonywane inwestycje w kapitał kompetencji. Kategoria ta jest stosunkowo szeroka. W wielu odpowiedziach podkreślano były umiejętności techniczne i wiedza merytoryczna. W przeważającej liczbie odpowiedzi eksponowano jednak kompetencje miękkie, w tym komunikację i umiejętności lidarskie. Jedną z menedżerek odpowiedziała, że najważniejsze dla niej było: „przejsię zmiany mentalnej z poziomu eksperta na poziom lidera oraz skupienie się na rozwijaniu talentów swoich i innych”. 10 menedżerek wskazało na samoświadomość. Sugerowały, iż najbardziej pomocna w procesie rozwoju była: „praca nad samoświadomością”, „zrozumienie własnych potrzeb i tego, co działa destrukcyjnie zarówno na życie zawodowe, jak i rodzinne”, „uświadomienie sobie, jakie są moje mocne strony, co potrafię lepiej niż inni”.

Dla 7 menedżerek istotne były studia podyplomowe, dla kolejnych 7 studia MBA, z kolei 4 wskazały na uzyskany tytuł doktora. Warto także podkreślić, że zdaniem 5 kobiet kluczowym działaniem determinującym ich zawodowy postęp był udział w konferencjach, wystąpienia publiczne, występowanie w roli eksperta, a także publikacje naukowe. Interesująca jest również, podkreślana przez respondentki, rola porażek, sytuacji kryzysowych i popełnianych błędów.

Z perspektywy kobiet istotne dla postępów w ich menedżerskiej karierze było zdobycie międzynarodowego doświadczenia. Niektóre z respondentek wskazywały na wyjazdy jeszcze podczas studiów, inne na delegacje lub relokacje do innego państwa. Zdaniem kilku menedżerek pozytywnym doświadczeniem rozwojowym była także partycypacja w międzynarodowych projektach kluczowych dla działalności organizacji.

Tabela 2. Kluczowe czynniki rozwoju menedżerek

Czynnik rozwoju	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Poszerzanie kompetencji	79	24
Zmiana pracy	78	23
Mentoring	52	16
Podejmowanie wyzwań, trudne zadania	41	12
Udzielane wsparcie otoczenia	36	11
Awans zawodowy	34	10
Indywidualna praca i wkładany wysiłek	23	7
Odwaga	17	5
Doświadczenie międzynarodowe	14	4
Założenie własnej działalności	11	3
Coaching	9	3
Szczyście, umiejętność wykorzystania szans i okazji	9	3

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wykazało, że zmiana pracy dla 78 menedżerek znacząco wpłynęła na ich rozwój zawodowy. Zmiana ta polegała na transformacji ścieżki zawodowej związanej z przebranżowieniem – podkreśliło to aż 14 respondentek. Kolejnym czynnikiem rozwoju zawodowego był awans – wymieniło go 34 menedżerki. Z kolei zdaniem 11 kobiet główną determinantą ich progresji było założenie własnej działalności gospodarczej.

Na trzecim miejscu pod względem częstotliwości wyboru uplasował się mentoring. Niektóre menedżerki wskazywały na konkretne programy mentoringowe i organizacje zajmujące się ich koordynacją. Wśród nich znalazły się: Vital Voices Poland, Fundacja Liderki Biznesu, Dare IT, Technologia w Spółnicy, Top Woman. Z kolei dla 9 kobiet to relacja z coachem była najbardziej wartościowa z perspektywy

osiąganych postępów zawodowych. Ważne dla menedżerek było także wsparcie, jakie otrzymują z otoczenia. 17 menedżerek doceniło pomoc i wsparcie ze strony przełożonego, 7 od współpracowników, natomiast 4 menedżerki wskazały na wsparcie od najbliższych i rodziny.

Kolejną istotną kategorią czynników rozwoju są trudne zadania i podejmowane przez menedżerki wyzwania. W tym obszarze warto przytoczyć następujące odpowiedzi menedżerek :

- „Zaangażowanie w projekty interdyscyplinarne obejmujące kooperację na poziomie intraorganizacji”,
- „Wchodzenie na głęboką wodę, robienie rzeczy po raz pierwszy, bycie trendsetterem”,
- „Zgłaszanie się na ochotnika do projektów/inicjatyw, których nikt inny nie chciał, ponieważ były marne szanse ich wykonania”.

17 uczestniczek badania podkreśliło, że dokonywane postępy byłyby niemożliwe, gdyby nie odwaga, jaką musiały wykazać się w wielu sytuacjach. W konsekwencji wiązało się to z porzuceniem strefy komfortu, akceptacją ryzyka, realizacją ambitnych celów i działaniem często w sprzeczności z utartymi schematami i stereotypami. Aż 23 menedżerki zasugerowały, iż swój sukces zawdzięczają w największej mierze sobie: „Ciężka praca i konsekwencja w działaniu to kluczowe czynniki mojego sukcesu”. Dodatkowo wskazywana była samodyscyplina, zaangażowanie oraz „rzetelność, systematyczność i przede wszystkim uparte dążenie do wyznaczonego celu”.

W odpowiedziach respondentek można dostrzec także przeciwstawną opinie, sprowadzającą rozwój kariery do ciągu przypadkowych zdarzeń, na które menedżerka nie miała wpływu. Według jednej z respondentek źródłem powodzenia i rozwoju jest „przypadek oraz umiejętność wykorzystania sytuacji nieplanowanych” lub też szczęśliwy zbieg okoliczności („właściwe miejsce we właściwym czasie”).

Na podstawie przeglądu literatury oraz wyników przeprowadzonych badań własnych przygotowany został model czynnikowy rozwoju zawodowego menedżerek (rys. 3). Analiza udzielonych przez respondentki odpowiedzi umożliwiła wyróżnienie czterech najważniejszych kategorii czynników mających przełomowy wpływ na rozwój zawodowy kobiet na stanowiskach kierowniczych. Są nimi: kapitał intelektualny, kapitał społeczny, kapitał emocjonalny oraz organizacja i rynek pracy.



Rys. 3. Model czynnikowy rozwoju zawodowego menedżerek

Źródło: opracowanie własne.

J. Penc (2009) wskazał, iż kapitał intelektualny, społeczny i emocjonalny to elementy szeroko rozumianego kapitału ludzkiego. Kapitał intelektualny obejmuje zgromadzone przez jednostkę doświadczenia, pozyskane umiejętności, wiedzę i kwalifikacje. Kapitał społeczny odnosi się do relacji i stosunków międzyludzkich. Z kolei kapitał emocjonalny to zdolność panowania nad emocjami, ale także prezentowane przez jednostkę postawy, takie jak: asertywność, empatia, odwaga w podejmowaniu działań czy konsekwencja. Czwartą wyróżnioną kategorią jest organizacja i rynek pracy, a zatem czynniki rozwoju związane z funkcjonowaniem jednostki w przedsiębiorstwie i na rynku pracy.

Przełomowymi czynnikami rozwoju zawodowego menedżerek skategoryzowanymi w postaci kapitału intelektualnego są kompetencje – zarówno twarde, jak i miękkie – oraz samoświadomość. Wyróżnionymi przez respondentki kompetencjami były kwalifikacje zawodowe potwierdzone certyfikatami i przebytymi szkoleniami, nauka języków, umiejętności komunikacyjne, menedżerskie, doświadczenie międzynarodowe. Ponadto akcentowaną kompetencją, która umożliwia i przyspiesza rozwój zawodowy, jest samoświadomość posiadanego potencjału, własnych potrzeb i celów.

Kapitał społeczny w modelu reprezentowany jest przez wartościowe relacje rozwojowe z mentorem, coachem, ale również wsparcie, jakie menedżerki otrzymały w środowisku pracy ze strony przełożonego, współpracowników, ale także najbliższego otoczenia w życiu osobistym.

Kolejną grupą czynników zaprezentowaną w modelu jest kapitał emocjonalny oraz postawa menedżerki wobec pracy i kariery. Według respondentek ich rozwój w dużej mierze zdeterminowany był ciężką pracą, wytrwałością, zaangażowaniem w wykonywane obowiązki. Ponadto istotna była proaktywna postawa i odwaga, czego efektem było podejmowanie wyzwań i śmiałych decyzji. Szanse rozwojowe, jakie identyfikowane były przez menedżerki, często wynikają także ze szczęśliwego zbiegu okoliczności. Z tego względu niezbędna jest otwartość i proaktywność, która powiązana jest z odpornością zawodową, czyli wykorzystywaniem szans wynikających z nieprzewidywanych zdarzeń.

Ostatnia kategoria, czyli organizacja i rynek pracy, obejmuje zmiany w karierze zawodowej menedżerki polegające na zmianie stanowiska zawodowego, pracodawcy, branży lub też założeniu własnej działalności gospodarczej. Objęcie nowej roli zawodowej dla wielu menedżerek było przełomowym czynnikiem rozwoju.

6. Dyskusja

Rozwój zawodowy jest zjawiskiem niezwykle złożonym i wielowymiarowym. Z tego względu wskazanie momentów przełomowych w karierze menedżerek i czynników subiektywnie uznawanych za kluczowe jawi się jako wysoce potrzebne. W dotychczasowych badaniach dotyczących rozwoju eksponowana była istotna rola czynników osobistych (Alene, 2020), determinant organizacyjnych (Abdul i in., 2017) oraz tych związanych z otoczeniem i środowiskiem biznesowym (Shakeel i in., 2020).

Menedżerki biorące udział w badaniu wskazywały, iż przełomowymi czynnikami ich postępów w karierze były wszelkie działania mające na celu rozwój kompetencji. Posiadane umiejętności i wiedza w dużej mierze decydują o efektywności menedżera i podejmowanych przez niego decyzji (Trivellas i Reklitis, 2014). Z tego względu można wnioskować, iż czas poświęcony na pozyskiwanie lub rozwijanie różnorodnych kompetencji przynosi realny zysk z dokonywanych inwestycji w kapitał intelektualny.

W opinii wielu kobiet przełomowym momentem w karierze menedżerskiej jest zmiana pracy – decyzja ta może być podyktowana niekorzystnym środowiskiem organizacyjnym hamującym awans zawodowy menedżerek w wyniku np. płaskiej struktury organizacyjnej czy złych relacji z przełożonym. Co więcej, jak wskazuje T. Kupczyk (2009), wszelkie przejawy dyskryminacji w organizacji, takie jak stereotypy, pionowa segregacja, deprecjacja kompetencji kobiet lub hermetyczne środowisko zawodowe, hamują rozwój zawodowy menedżerek, w konsekwencji mogą wywoływać potrzebę zmiany pracodawcy, a w niektórych przypadkach przebranżowienie.

Niektóre z barier menedżerki próbują pokonać poprzez wyteżoną i systematyczną pracę. Wiele z nich zawdzięcza osiągnięty sukces swojemu zaangażowaniu i skrupulatności. B. White (1995) podkreśla, iż rozwój zawodowy podyktowany jest proaktywną orientacją zawodową, zaangażowaniem w pracę, często także podporządkowaniem jej innym, np. domowym, obowiązków. M. Różycka (2018) dodaje, że cechą menedżerek skorelowaną z sukcesem organizacji czy prowadzonej przez nich firmy jest: orientacja na nieustanne doskonalenie oraz autentyczność i wrażliwość na potrzeby interesariuszy.

K. Lyness i D. Thompsson (2000) wskazują, iż realizacja przez menedżerki trudnych zadań zawodowych oraz podejmowanie wyzwań pozytywnie wpływa na rozwój. Zadania i projekty zawodowe obarczone ryzykiem pozwalają wyeksponować potencjał menedżerki, zdobyć przez nią uznanie zarówno współpracowników, jak i naczelnego kierownictwa. B. Raggins, B. Townsend i M. Mattis (1998) dodatkowo podkreślają, iż determinantą awansu w wielu przypadkach jest postawa charakteryzująca się konsekwentnym przekraczaniem oczekiwań, a zatem wykonywaniem zadań ponad ustalone normy.

V. Holton i F. E. Dent (2016) sugerują, że istotną determinantą rozwoju kobiet na stanowiskach kierowniczych jest gotowość do skorzystania z nadarzających się okazji. W procesie rozwoju kluczowe może być także wsparcie udzielane przez członków rodziny, szefa czy współpracowników. Wsparcie płynące od szefa w wielu przypadkach umożliwia i przyspiesza osiąganie celów zawodowych. W badaniach przeprowadzonych przez I. Metz i P. Tharenou (2001) 87% menedżerek wymieniło szefa jako osobę wywierającą największy wpływ na rozwój zawodowy. Z kolei na drugim miejscu znalazło się wsparcie płynące od współpracowników (77%).

Wsparcie otrzymane od ekspertów i doświadczonych specjalistów od dawna doceniane jest w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej (Colley, 2003; Whitely i Coetsier, 1993). Mentor wspomaga rozwój menedżerki poprzez udzielane wsparcie zarówno zawodowe, jak i psychospołeczne (Higgins i Kram, 2001). Menedżerka dzięki relacji z mentorem dostrzega nowe możliwości, ma szanse partycypować w wymagających projektach, a także budować kontakty biznesowe i sieci rozwojowe. I. Metz i P. Tharenou (2001) zauważyli, iż akumulowany kapitał społeczny w postaci sieci kontaktów jest ważnym czynnikiem sukcesu menedżerek. Według tych autorów sieci społeczne pełnią istotną funkcję w procesie awansowania i zdobywania najwyższych stanowisk w organizacji.

Przykładem wspierającej relacji jest także coaching. M. Ruderman i P. Ohlott (2005) podkreślają, iż jest on istotnym katalizatorem rozwoju menedżerek. Dzięki współpracy z profesjonalnym executive coachem menedżerki mogą pracować nad samoświadomością, poczuciem sprawczości, budując tym samym autentyczną markę osobistą (Hopkins i in., 2008).

Podsumowując, należy podkreślić, iż świadome wykorzystanie indywidualnego potencjału, osobistych predyspozycji i mocnych stron jest fundamentem rozwoju menedżerskiej ścieżki kariery. W wielu przypadkach zmiana środowiska pracy otwiera przed menedżerkami nowe możliwości i szanse na zdobycie kolejnych poziomów zaawansowania zawodowego. Równie istotne okazać się może wsparcie mentoringowe, które warto rozważyć pod kątem inwestycji w indywidualny kapitał kompetencji.

Przyszłym kierunkiem badawczym, w celu poszerzenia perspektywy rozwoju zawodowego menedżerek i determinujących go przełomowych czynników, mogłoby być przeprowadzenie badań jakościowych w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Istotną wartością w zakresie badanego zagadnienia mogłyby być także badania ilościowe, których analiza opierałaby się na statystycznej metodzie Necessary Condition Analysis (NCA). Podejście takie umożliwiłoby identyfikację czynników warunkujących rozwój zawodowy menedżerek, a zatem wskazanie warunków niezbędnych do osiągnięcia przez menedżerki postępów zawodowych.

7. Zakończenie

Specyfika pracy menedżera w aktualnym, turbulentnym otoczeniu obarczona jest wysokim poziomem ryzyka i dużą odpowiedzialnością. Różnorodność obowiązków i podejmowanych na co dzień decyzji

determinuje potrzebę posiadania przez menedżera szerokiego zakresu wiedzy, umiejętności szybkiego reagowania i odporności na stres. Ewoluująca koncepcja władzy i realizacji funkcji zarządzania w organizacji zmierza w kierunku współpracy, partnerstwa, większej wrażliwości i komunikatywności. Aby spełnić wymagania, jakie współczesny rynek stawia przed menedżerami, a tym samym dążyć do osiągnięcia sukcesu zawodowego niezbędny jest nieustanny rozwój i podejmowanie inicjatyw mających na celu pomnażanie indywidualnego kapitału kompetencji.

Przełomowymi czynnikami wywierającymi wpływ na rozwój zawodowy w opinii menedżerek są wszelkie działania wpływające na pozyskiwanie wiedzy i umiejętności. Można zatem wnioskować, iż kobiety na stanowiskach kierowniczych mają świadomość, iż posiadany przez nie potencjał, a w konsekwencji prezentowany poziom zatrudnialności jest kartą przetargową w procesie zdobywania kolejnych celów zawodowych. Według wielu menedżerek systematyczne podnoszenie kompetencji, zarówno miękkich, jak i twardych, np. poprzez uczestnictwo w kursach, szkoleniach czy warsztatach, zapewnia trwałe rezultaty gwarantujące rozwój i sukces zawodowy.

Momentem przełomowym w karierze wielu menedżerek była zmiana pracy, osiągnięty awans, rozmowa z doświadczonym ekspertem, współpraca z mentorem bądź coachem. Stosunkowo liczna grupa menedżerek wskazała, iż decydującym wydarzeniem determinującym zmianę i rozwój ich kariery było zrealizowanie konkretnego projektu wyróżniającego się wysokim stopniem złożoności i trudności. Sfinalizowanie takich projektów często wiąże się z możliwością wykazania się posiadanymi kompetencjami i poznaniem nowych osób, co bezpośrednio prowadzić może do awansu.

Reasumując, należy stwierdzić, że na kształt i kierunek kariery menedżerskiej kobiet oraz tempo jej rozwoju wpływa wiele czynników o charakterze zarówno osobistym, jak i środowiskowym. Niemniej jednak istotne jest wyeksponowanie tych najbardziej znaczących w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy. Przeprowadzone badanie pozwala zaproponować menedżerkom podstawowego szczebla zarządzania, a także tym na bardziej zaawansowanym poziomie kariery menedżerskiej korzystne rozwiązania i formy rozwoju skoncentrowane na wypełnianiu indywidualnych potrzeb i luk kompetencyjnych. Zgodnie z wynikami badań kluczowa może okazać się praca nad pewnością siebie, dzięki której możliwe będzie podejmowanie odważnych kroków zawodowych. Analiza czynników rozwoju menedżerek pozwala także sformułować rekomendacje dla organizacji. Istotnym zadaniem dla organizacji jest kreowanie spójnej i inkluzywnej polityki personalnej obejmującej różnorodne formy wsparcia pracowników i podnoszenia ich kompetencji. Wartościowe może okazać się tworzenie programów mentoringowych mających korzystny wpływ nie tylko na efektywność menedżerów i rozwój zawodowy kobiet, ale także na kreowanie kultury organizacyjnej opartej na nieustannym uczeniu się, budowaniu zaangażowania oraz tworzeniu wartościowych sieci społecznych.

Literatura

- Abdul, M., Gunasagaran, K., Kamarudin, N. A., Rahman, M. M., Uddin, M. J. i Saidur Rahman, M. (2017). Critical Success Factors and Challenges of Women Entrepreneurs in Klang Valley, Malaysia. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 12-23.
- Alene, E. T. (2020). Determinants That Influence the Performance of Women Entrepreneurs in Micro and Small Enterprises in Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(24), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00132-6>
- Bailey, M. (2015). Professional Development of HR Practitioners – a Phenomenographic Study. *European Journal of Training and Development*, (39), 220-238. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0057>
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, (16). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Berek, J. (2016). Determinanty rozwoju zawodowego pracowników przedsiębiorstw przemysłowych wysokich technologii – na przykładzie branży lotniczej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, (21).
- Bliss, R. T., Polutnik, L. i Lisowska, E. (2003). Women Business Owners and Managers in Poland. W: J. E. Butler (red.), *New Perspective on Women Entrepreneurs*. Greenwich: Information Age Publishing Inc.
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Catalyst.

- Colley, H. (2003). *Mentoring for Social Inclusion: A Critical Approach to Nurturing Mentoring Relationships*. Routledge.
- Eurostat. (2022a). *Employed Women Being in Managerial Positions by Age*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tqoe1c2>
- Eurostat. (2022b). *Positions Held by women in Senior Management Positions*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SDG_05_60/default/table
- Guthridge, M., Komm, A. B. i Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority. *The McKinsey Quarterly*, 1(1).
- Heidtman, J. i Piasecki, P. (2017). *Sensotwórczość 7 sposobów tworzenia wartości w zespole i organizacji*. mtBiznes.
- Higgins, M. C. i Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*, (26), 264-288. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
- Holton, V., Dent, F. E. (2016). A better career environment for women: Developing a blueprint for individuals and organizations, *Gender in Management: An International Journal*, 31,542-561. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2015-0074>
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A. i Bilimoria, D. (2008). Women's Leadership Development Strategic Practices for Women and Organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348-365. <https://doi.org/10.1037/a0014093>
- Kahneman, D., Slovic, P. i Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, 24(6), 673-692. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80079-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80079-8)
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wyższa Szkoła Handlowa.
- Lyness, K. S. i Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route, *Journal of Applied Psychology*, 85, 86-101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86>
- Metz, I. i Tharenou, P. (2001). Women's Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital. *Group & Organization Management*, 26(3), 312-342. <https://doi.org/10.1177/1059601101263005>
- Penc, J. (2009). *Wartości i normy społeczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji, Wartości i normy społeczne a zachowania w organizacji. Implikacje do kierowania zespołami ludzkimi w Policji. Materiały pokonferencyjne*. Wydzał Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji.
- Ragins, B. R., Townsend, B. i Mattis, M. (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive*, (12), 28-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.254976>
- Różycka, M. (2018). Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych. *Kobieta i Biznes / Women and Business*, (1-4), 2-10. <https://doi.org/10.33119/KiB.2018.1-4.1>
- Ruderman, M. N. i Ohlott, P. J. (2005). Leading Roles: What Coaches of Women Need to Know. *Leadership in Action*, (25), 3-9. <https://doi.org/10.1002/lia.1115>
- Shakeel, M., Yaokuang, L. i Gohar, A. (2020). Identifying the Entrepreneurial Success Factors and the Performance of Women-Owned Businesses in Pakistan: The Moderating Role of National Culture. *Sage Journal*, 10(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>
- Sturges, J. (1999). What it Means to Succeed: Personal Conception of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, (10). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00130>
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. i Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838. <https://doi.org/10.1002/job.341>
- Sullivan, S. i Crocito, M., (2007). The Developmental Theories: A Critical Examination of Their Continuing Impact on Career Research. W: H. Gunz, M. Peiperl, *Handbook of Career Studies*, Sage.
- Trivellas, P., Reklitis, P. (2014). Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece, *Procedia. Economics and finance*, 9, 380-390. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00039-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00039-2)
- White, B. (1995). The Career Development of Successful Women. *Women in Management Review*, 10(3), 4-15. <https://doi.org/10.1108/09649429510085053>
- Whitely, W. T., Coetsier, P. (1993). *The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes*. *Organization Studies*, 14(3), 419-441. <https://doi.org/10.1177/017084069301400305>
- Wilk, A., Lewicka, D., Karp-Zawlik, P. i Pec, M. (2020). Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 54(4). <http://dx.doi.org/10.17951/h.2020.54.4.125-143>
- Xie, L.-l., Luo, Z. i Zhao, X. (2022). Critical Factors of Construction Workers' Career Promotion: Evidence from Guangzhou City, Engineering. *Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2021-0691>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th edition), New York: Pearson Prentice Hall.

Breakthrough Factors in the Professional Development of Female Managers

Abstract: The aim of the article is to identify factors that have a breakthrough impact on the professional development of female managers. In the literature so far, relatively few studies relate to factors of professional development of female managers. Moreover, a relatively low participation of women at the top management level in business practice leads to the identification and exposure of catalysts for professional development of managers. The research process used the CAWI method. The study involved 334 managers of basic, medium and high level management. For managers, a significant moment in their professional career was a change of work, promotion or specific acquired competences. The key conclusion that follows the conducted research is that the development of managers is largely conditioned by the manager's self-awareness, self-confidence and courage in achieving professional goals.

Keywords: professional development, factors of professional progress, women's managerial career
