

„KARA ZA MACIERZYŃSTWO” W PERCEPCJI KOBIEŃ NA STANOWISKACH MENEDŻERSKICH

“PENALTY FOR MOTHERHOOD” IN THE PERCEPTION OF WOMEN IN MANAGEMENT POSITIONS

Joanna M. Moczydłowska

ORCID: 0000-0003-1123-2555

Politechnika Białostocka*

e-mail: joanna@moczydłowska.pl

Abstract: The purpose of this article is to diagnose the “motherhood penalty.” This concept includes the negative impact of motherhood on the situation of mothers in the labor market and the psychosocial effects of combining work and motherhood. This goal was achieved using the methodology of critical analysis of the literature and a survey study (survey questionnaire). The study included women who hold senior managerial positions in the business sector. The results allow us to draw a conclusion about the above-average mental and physical effort of women who combine the role of a mother with that of a high-level manager. They experience strong pressure of perfectionism and role conflict. Women in high-level managerial positions overwhelmingly did not accept the scenario of “deceleration” of career dynamics, choosing to take on a devastating workload or to hand over a significant part of the tasks of motherhood to others experiencing emotional costs because of this, such as emotional exhaustion and deep feelings of guilt.

Keywords: career, women’s career, motherhood

Author’s affiliation: Białystok University of Technology

Abstrakt: Celem artykułu jest diagnoza „kary za macierzyństwo”. Pojęcie to obejmuje negatywny wpływ macierzyństwa na sytuację matek na rynku pracy oraz psychospołeczne skutki łączenia pracy i macierzyństwa. Cel ten zrealizowano, wykorzystując metodykę krytycznej analizy literatury oraz badania sondażowego (kwestionariusz ankiety). Badaniami objęto kobiety, które zajmują wysokie stanowiska menedżerskie w sektorze przedsiębiorstw. Wyniki pozwalają na sformułowanie wniosku o ponadprzeciętnym wysiłku psychicznym i fizycznym kobiet, które łączą rolę matki z rolą menedżera wysokiego szczebla. Doświadczają silnej presji perfekcjonizmu oraz konfliktu roli. Kobiety na wysokich stanowiskach menedżerskich w zdecydowanej większości nie akceptowały scenariusza „wyhamowania” dynamiki kariery, decydując się na niszczące obciążenie obowiązkami lub oddanie znacznej części zadań związanych z macierzyństwem innym osobom, doświadczając z tego powodu kosztów emocjonalnych, np. w postaci wyczerpania emocjonalnego i głębokiego poczucia winy.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, kariera kobiet, macierzyństwo

WPROWADZENIE

Pojęcie „kary za macierzyństwo” zostało wprowadzone do dyskursu naukowego za sprawą socjologów (Staff i Mortimer, 2012; Eva, Le i Sheriff 2021) i oznacza negatywne konsekwencje macierzyństwa ponoszone przez kobiety łączące role rodzinne i zawodowe. Z badań przeprowadzonych w Oxford University (Kahn, García-Manglano i Bianchi, 2014, s. 56–72) wynika, że bezdzietne kobiety w wieku 25 lat są lepiej wykształcone, częściej zatrudnione, a także mają wyższe zarobki i pracują w zawodach o wyższym prestiżu niż kobiety, które wcześniej stały się matkami. Dla kobiet w wieku 20–30–40 lat potwierdzono zależność: im więcej dzieci, tym niższa aktywność na rynku pracy, niższe wynagrodzenie i niższy prestiż zawodowy. Narodziny każdego kolejnego dziecka oznaczają spadek wynagrodzenia kobiety o 3–6%. Kobiety bezdzietne zarabiają średnio o 1/3 więcej niż kobiety z trójką dzieci oraz niemal dwukrotnie częściej wykonują bardziej prestiżową pracę. Prawdopodobnie ta widoczna jest także w Polsce. Badania dostarczają dowodów, że matki zarabiają średnio mniej zarówno w porównaniu do mężczyzn, jak i bezdzietnych kobiet w podobnym wieku, na podobnych stanowiskach i o tych samych kompe-

tencjach¹. Dysproporcje te są szczególnie widoczne w zawodach prestiżowych, wysoko opłacanych. Co ciekawe, mężczyźni, którzy zostają ojcami nie tylko nie uzyskują mniejszych zarobków, ale jeszcze mogą spodziewać się tzw. premii za ojcostwo.

O ile dobrze są zbadane ekonomiczne konsekwencje macierzyństwa, na przykład dostęp do pracy czy zmiany w wysokości zarobków, o tyle dużo mniej wiemy o psychospołecznym, zwłaszcza emocjonalnym kontekście łączenia kariery zawodowej i macierzyństwa (Apostu, 2017; Miller, 2011, s. 1071–1100). Znacząco rzadziej podejmowany jest problem „kary emocjonalnej”, którą płacą kobiety, chcące jednocześnie rozwijać swoją karierę i realizować się w roli matki. Dlatego celem artykułu jest diagnoza „kary za macierzyństwo” definiowanej znacznie szerzej – nie tylko jako zjawiska mierzonego pozycją matek na rynku pracy, ale także mającego skutki o charakterze psychologicznym. Cel ten zrealizowano, wykorzystując metodykę krytycznej analizy literatury oraz badania sondażowego (kwestionariusz ankiety). Badaniami objęto kobiety, które zajmują wysokie stanowiska menedżerskie w sektorze przedsiębiorstw, co uznano za dowód potwierdzający ich sukces zawodowy definiowany miejscem w strukturze hierarchii organizacyjnej.

* Wydział Inżynierii Zarządzania, 15-351 Białystok, ul. Wiejska 45A, tel. (85) 746–90–00.

KARIERA ZAWODOWA A MACIERZYŃSTWO – KONCEPTUALIZACJA PROBLEMU

Pojęcie „macierzyństwo”, niezależnie od kultury danego kraju, ma to samo znaczenie: zawiera diadę matka – dziecko (Aksamit, 2019). Definiuje się je jako bycie matką i jako proces stawania się nią. Jest to jedno z bardziej zróżnicowanych doświadczeń kobiety odnoszące się do wszystkich elementów jej życia (Krause, 2020, s. 35). Macierzyństwa może doświadczyć w różnym wieku i w różnych sytuacjach, ponieważ jego oblicza są wypadkową krzyżowania się wielu czynników psychicznych, społecznych, kulturowych oraz tworzenia różnego rodzaju indywidualnych i grupowych konstelacji tego doświadczenia (Pryszmont-Ciesielska, 2011, s. 163–178). Macierzyństwo wpisuje się w złożoną problematykę rzeczywistości społecznej i stanowi pochodną procesów ekonomicznych, politycznych, społecznych, jak również związanych z osobistą sferą życia kobiet (Wojciechowska, 2012; Kusio, 2014, s. 40–47). Rola matki należy do katalogu ról społecznych i jest definiowana jako wzorzec zachowań oczekiwanych od kobiety znajdującej się w sytuacji macierzyństwa z uwzględnieniem kontekstu kulturowego i społecznego (Pringle, Harris i in. 2017, s. 464–469). Rola ta umiejscawiana jest w kategoriach: tożsamościowych (jako centralna cecha kobiecości), archetypicznych, spełniania zadań rozwojowych czy samorealizacji (Maciąg-Budkowska i Rzepa, 2017, s. 93–107; Krause, 2020, s. 35). Kobiety, które są matkami podlegają presji wynikającej z kulturowego skryptu bycia matką. „Idealna matka postrzegana jest nie tylko jako osoba z własnymi celami, emocjami, potrzebami, biografią, ale tylko [i] wyłącznie jako matka, to jest osoba, która w zupełności poświęciła własne życie rodzinne dziecku. Dobro jej dzieci jest też jej dobrem, jej pragnienia są zredukowane do szczęścia dzieci. Dzieci są również jedyną przyczyną jej istnienia. Jest naturalne, kiedy matka poświęca całą swoją energię, czas, aspiracje dzieciom, kiedy nie ma własnych celów, emocji, potrzeb” (Budrowska 2001, s. 110). Treści kulturowych skryptów bycia matką wyznaczających zakres pojęcia macierzyństwa definiowanego jako rodzaj społecznej instytucji totalnej i układają się w swoisty »regulamin« bycia matką (Włodarczyk, 2017, s. 53–68).

Analiza literatury prowadzi do wniosku, że społeczne postrzeganie kobiet w kontekście macierzyństwa rozciąga się na swoistym kontinuum. Jeden biegun stanowi dyskurs przedstawiający macierzyństwo jako centralną cechę kobiecości, pośrodku znajduje się argumentacja uzasadniająca prawo kobiet do całkowitej swobody w zakresie podejmowania decyzji o podjęciu roli matki, a na przeciwnym biegunie ukazywane są zalety bezdzietności.

Znamienne dla współczesności wydaje się zjawisko poszerzającej się dyferencjacji w zakresie przedstawiania macierzyństwa (Gajtkowska, 2016; Krause, 2020). Specyfika ponowoczesnego świata wyraźnie zwielaokrotniła liczbę zadań pełnionych przez kobiety (Jawor, 2018, s. 91–93). Łączenie macierzyństwa z pracą zawodową wpisuje się w wizerunek matki multizadaniowej (Brycka i Ciacki, 2020), która potrafi łączyć rolę matki idealnej, perfekcyjnej pani domu, atrakcyjnej partnerki, rozwijającej się i ambitnej pracownicy, menedżera zarządzającego życiem rodziny, a przy tym zadbanej kobiety uprawiającej wyszukane dyscypliny sportu i dbającej o rozwój swoich pasji (Kullman i in., 2019). Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że „obietnica łączenia wielu ról jest

tak samo opresyjna dla kobiet jak patriarchalny nakaz »siedzenia w domu«” (Krauze, 2020, s. 43). Co ciekawe, problem ten dotyka nawet społeczeństwa tak wrażliwe na punkcie równości, jak społeczeństwo Finlandii (Niemisto i in. 2021, s. 696–715).

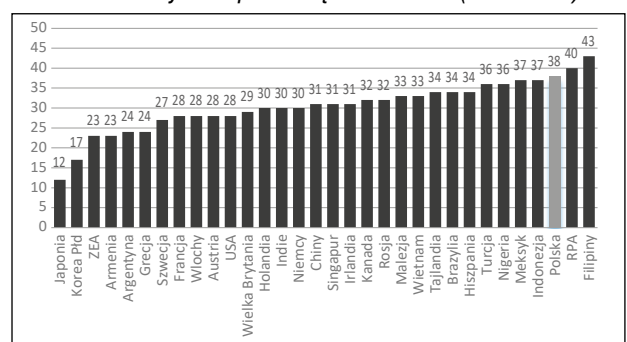
Z badań wynika, że kobiety najczęściej wybierają jeden z modeli funkcjonowania społecznego (Gromkowska-Melosik, 2017, s. 104–105; Krause, 2020, s. 45):

- kobieta, której aktywność zogniskowana jest tylko na rodzeniu i wychowaniu dzieci („intensywne macierzyństwo”, „macierzyństwo na pełnym etapie”);
- kobieta łącząca rolę matki i pracownika (mniej lub bardziej efektywnie);
- kobieta spełniona zawodowo podejmująca rolę matki, gdzie dziecko traktowane jest jako dopełnienie jej kobiecej tożsamości i symbol jej samorealizacji, jednak realizuje ona rolę matki w znikomym stopniu, uznając priorytet sfery zawodowej;
- kobieta rezygnująca z macierzyństwa na rzecz samorealizacji zawodowej (nie childless, czyli bezdzietna, lecz childfree, czyli wolna od dzieci). Model ten coraz częściej identyfikowany w Polsce w krajach wysoko rozwiniętych diagnozowany był już od dawna, czego dowodem są, między innymi, wyniki badań Sylvii A. Hewlett (2002) przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych wśród tzw. High-Achieving Women. Z badań tych wynika, że co trzecia kobieta, która osiągnęła znaczący sukces w pracy zawodowej nie ma dzieci, a wskaźnik bezdzietności wśród kobiet, których zarobki przekraczają 100 tys. dolarów rocznie rośnie do poziomu 49%.

PLEĆ A ROZWÓJ KARIERY MENEŻERSKIEJ – PRZEGLĄD BADAŃ

Wyniki badań zawarte w raporcie Grand Thorton „Women in Business 2020”² pokazują, że Polska znajduje się w czołówce państw pod względem liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. W polskich przedsiębiorstwach stanowią one 38% wyższej kadry menedżerskiej. Taki wynik plasuje Polskę w czołówce krajów Europy i świata (miejsce trzecie po Filipinach i RPA). Najniżej w tym zestawieniu znajduje się Japonia z wynikiem ponad trzykrotnie gorszym niż Polska (por. wykres 1).

Wykres 1. *Udział kobiet w pełnieniu funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach (dane w %)*

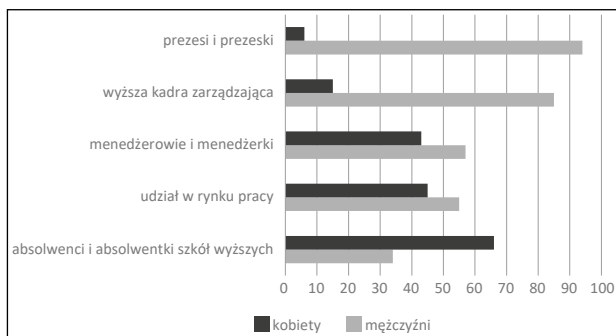


Źródło: Grand Thorton, 2020.

Nieco inny obraz karier menedżerskich kobiet wytłania się z najnowszego raportu McKinsey & Company. Co prawda wyniki potwierdzają, że w polskich przedsiębiorstwach kobiety stanowią blisko połowę kadry kierowniczej, ale są to głównie stanowiska kierownicze

niższego i średniego szczebla (por. wykres 2). Najwyższe stanowiska, czyli prezesi i wyższa kadra zarządzająca, są zdominowane przez mężczyzn. Wśród prezesów polskich spółek kobiety stanowią tylko 6%, a wśród przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej zaledwie 15%. Pozostaje to w jawnym konflikcie z danymi obrazującymi znacznie wyższy udział kobiet (66%) wśród osób z wyższym wykształceniem. Z badań wynika, że kobiety na stanowiskach menedżerskich dominują w dwóch obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw: Human Resources oraz w finansach (Moczyłowska i Talaśka, 2022).

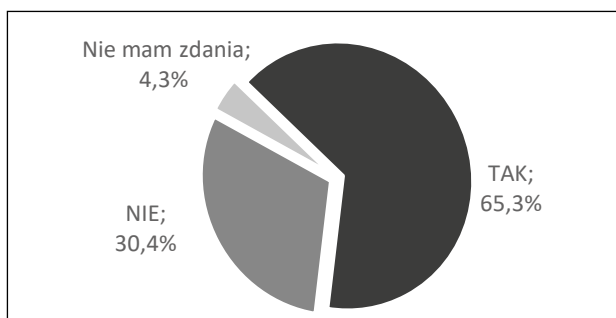
Wykres 2. Wykształcenie a udział kobiet w zarządzaniu (dane w %)



Źródło: McKinsey & Company, 2021.

Raport firmy doradztwa personalnego HRK „Manager w szpilkach”, który powstał na podstawie badania przeprowadzonego w Polsce wśród kobiet, które osiągnęły wysoką pozycję w biznesie potwierdza brak równości w dostępie do najwyższych stanowisk kierowniczych kobiet i mężczyzn. Ponad połowa (65,3%) respondentek wyraziła przekonanie, że płeć ma znaczenie w kontekście awansu na stanowisko kierownicze i negatywnie wpływa na perspektywę awansu kobiet (por. wykres 3). Identyczne wnioski płyną z raportu „Tytanki pracy 2021. Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji”³. Aż 63% ankietowanych kobiet twierdzi, że kobiety i mężczyźni nie mają w Polsce równych szans rozwoju zawodowego, a 64% uważa, że kobiety i mężczyźni nie mają takiej samej możliwości awansu zawodowego. Aż 67% zgadza się ze stwierdzeniem, że kobiety i mężczyźni nie są na naszym rynku pracy równo traktowani przez pracodawców.

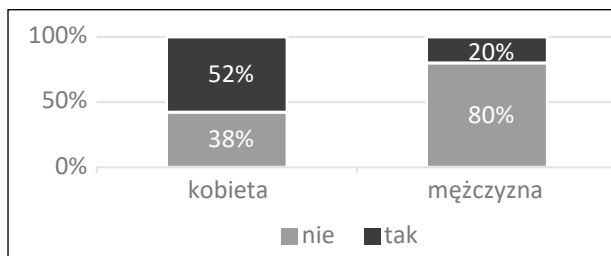
Wykres 3. Czy płeć ma negatywny wpływ na możliwość awansu kobiet na stanowiska kierownicze?



Źródło: HRK, 2019.

Podobne wnioski płyną z raportu „Kobiety na rynku pracy 2021”⁴ przygotowanego przez firmę Hays. Ponad połowa (52%) kobiet biorących udział w badaniu zadeklarowała, że napotkała przeszkody w rozwoju kariery wynikające z płci (por. wykres 4).

Wykres 4. Odsetek osób, które napotkały przeszkody w rozwoju kariery wynikające z płci



Źródło: Hays, 2021.

Kobiety podkreślały trudności z powrotem do pracy po urlopie macierzyńskim oraz pogodzeniem pracy z życiem prywatnym. Wskazywały na niechęć przełożonych do kobiet na stanowiskach kierowniczych, brak zaufania do kwalifikacji pracownic, zakładanie a priori mniejszej dyspozycyjności oraz kierowanie się stereotypami w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu lub awansie. Uczestniczki badania zwracały uwagę na istnienie „szklanych sufitów” i stanowisk, na których co do zasady nie zasiadają kobiety. Respondentki wskazywały także na bariery związane z ograniczoną możliwością uczestniczenia w spotkaniach poza godzinami pracy (często są to spotkania nieformalne, ale jednocześnie mogące mieć istotny wpływ na pozycję zawodową ich uczestników).

METODYKA BADAŃ. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY

Sformułowano następujący problem badawczy: Czy, a jeśli tak, jakie koszty o charakterze ekonomicznym i psychospołecznym wynikają z łączenia ról zawodowych i macierzyństwa w grupie kobiet na wysokich stanowiskach menedżerskich? Ze względu na małą liczbę osób badanych autorka traktuje badania jako pilotażowe i nie formułuje hipotez badawczych. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety wypełnianego online. Dobór badanej próby miał charakter celowy. Kwestionariusz adresowany był wyłącznie do kobiet. Jako kryterium przyjęto pełnienie przez uczestniczkę badania wysokiego stanowiska menedżerskiego. Uznano, że kryterium spełniają prezeski i członkinie zarządów, kobiety pełniące funkcje dyrektora zarządzającego/dyrektora działu oraz właścicielki przedsiębiorstwa (z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw). Badania przeprowadzono od lutego do kwietnia 2022 r. Zaproszenie do badania skierowano do kobiet – studentek i absolwentek studiów MBA prowadzonych w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN oraz w Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Stanowiły one 71,3% badanej próby. Jako płaszczyznę komunikacji z respondentkami wykorzystano również portal LinkedIn. Kwestionariusz ankiety został wypełniony przez 157 kobiet spełniających założone kryterium. Wśród badanych dominowały osoby z grupy wiekowej 36–50 lat (łącznie 77,1% badanej próby). Ze względu na relatywnie małą liczbę kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich w Polsce (15% – por. wykres 2) wielkość próby uznano za satysfakcjonującą, mimo że nie jest to próba reprezentatywna. Uzyskane wyniki traktuje się jako podstawę do formułowania hipotez do dalszych, pogłębionych badań ilościowych.

KARIERA ZAWODOWA MENEDŻEREK A MACIERZYŃSTWO – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Z badania przeprowadzonego w ramach projektu FAMWELL wynika, że liczba kobiet, które świadomie rezygnują z macierzyństwa rośnie z pokolenia na pokolenie. Wśród tych, które urodziły się w latach 1945–1955 odsetek kobiet, które nigdy nie urodziły dziecka wynosił 8%, natomiast wśród urodzonych w roku 1970 ta wartość to już 17%. Odsetek kobiet, które nie mają i nie będą już miały dzieci jest w Polsce zdecydowanie wyższy niż w pozostałych krajach Europy Środkowo-Wschodniej (Matysiak i in., 2021). W badanej próbie menedżerek trend ten jest jeszcze bardziej widoczny. Na 157 kobiet uczestniczących w badaniu aż 36 (22,9% badanej próby) deklaruje, że nie ma dzieci i nie planuje macierzyństwa. Te, które łączą pracę zawodową z macierzyństwem najczęściej mają jedno lub dwoje dzieci (por. tabela 1). Przyczyną tego zjawiska nie są trudności finansowe, ponieważ średnie zarobki badanych mieszczą się w przedziale 18 000–23 000 zł brutto.

Spośród menedżerek, które mają dzieci lub planują macierzyństwo większość (61,1%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że przekładała lub nadal przekłada decyzję o posiadaniu dzieci ze względu na karierę zawodową.

Ważnym przedmiotem badań były emocjonalne koszty łączenia macierzyństwa z karierą menedżerską. Kobiety, które mają dzieci, zostały poproszone o od-

niesienie się do stwierdzenia „często doświadczam lub doświadczalam poczucia winy związanego z brakiem czasu dla mojego dziecka/moich dzieci wynikającego z obowiązków zawodowych”. Aż 65 osób (66,9%) oceniło to zdanie jako prawdziwe, w tym 30 osób (30,1% badanej próby) jako zdecydowanie prawdziwe (por. tabela 2).

Jeszcze większa część badanej próby zgodziła się ze stwierdzeniem „Mam poczucie, że »przegapiłam« ważne momenty rozwojowe w życiu mojego dziecka/moich dzieci z powodu pracy zawodowej”. Aż 69,1% respondentek oceniło to zdanie jako prawdziwe, w tym 34 (35,1% badanej próby) jako zdecydowanie prawdziwe (por. tabela 3).

Uczestniczki badania w wysokim stopniu doświadczają konfliktu ról. Próbując łączyć rolę matki z dynamicznym rozwojem kariery, mają poczucie zaniebdywania jednego z tych obszarów życia z powodu drugiego (por. tabela 4). Jednocześnie odpowiadając na pytanie, czy po urodzeniu dziecka redefiniowały swoje cele zawodowe, np. szukając mniej obciążających czasowo i psychicznie stanowisk w zdecydowanej większości (69,1%) udzieliły odpowiedzi negatywnej, w tym w 27,8% zdecydowanie negatywnej.

Kobiety na wysokich stanowiskach menedżerskich łączące pracę z rolą matki zostały zapytane o ekonomiczne koszty takiej sytuacji. Stwierdzono, że zmienną istotnie wpływającą na odpowiedzi respondentek był ich wiek. Kobiety z grupy wiekowej 45+ zdecydowanie częściej

Tabela 1. Liczba dzieci a wiek respondentek

Wiek	Liczba dzieci (N=157)					
	1 dziecko	2 dzieci	3 dzieci	4 i więcej	Jeszcze nie mam dzieci, ale planuję je mieć	Nie planuję macierzyństwa (nie mam i raczej nie będę miała dzieci)
29–35	3 (1,9%)	1 (0,6%)	0	0	13 (8,3%)	5 (3,2%)
36–40	9 (5,7%)	8 (5,1%)	2 (1,3%)	1 (0,6%)	6 (3,8%)	8 (5,1%)
41–45	15 (9,5%)	11 (7%)	3 (1,9%)	1 (0,6%)	5 (3,2%)	12 (7,6%)
46–50	10 (6,4%)	15 (9,5%)	4 (2,5%)	2 (1,3%)	0	9 (5,7%)
51–60	2 (1,3%)	2 (1,3%)	1 (0,6%)	0	0	1 (0,6%)
Brak informacji o wieku respondentki	3 (1,9%)	4 (3,2%)	0	0	0	1 (0,6%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2. Doświadczanie poczucia winy w związku z brakiem czasu dla dziecka/dzieci

W jakim stopniu zgadza się Pani ze stwierdzeniem: Często doświadczam lub doświadczalam poczucia winy związanego z brakiem czasu dla mojego dziecka/moich dzieci wynikającego z obowiązków zawodowych (N=97)				
Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Częściowo tak, częściowo nie (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
7 (7,2%)	15 (15,5%)	10 (10,3%)	35 (36,8%)	30 (30,1%)
mediana	4			
średnia arytmetyczna	3,7			
wariancja	1,590			
odchylenie standardowe	1,26			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Doświadczenie poczucia winy w związku z brakiem czasu dla dziecka/dzieci

W jakim stopniu zgadza się Pani ze stwierdzeniem: Mam poczucie, że »przegapiłam« ważne momenty rozwojowe w życiu mojego dziecka/moich dzieci z powodu pracy zawodowej (N=97)				
Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Częściowo tak, częściowo nie (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
7 (7,2%)	10 (10,3%)	13 (13,4%)	33 (34,0%)	34 (35,1%)
mediana	4			
wariancja	1,519			
odchylenie standardowe	1,23			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

przeprowadzone przez autorkę wśród kobiet na wysokich stanowiskach menedżerskich pozostają w sprzeczności do wyników uzyskanych w badaniach Karoliny Kuśmirek (2017) i Marzeny Piotrowskiej-Trybull (2016, s. 67–82) w grupie zawodowej kobiet żołnierek. Kobiety pracujące w wojsku po urodzeniu dziecka w większości redefiniowały swoje plany zawodowe, poszukując mniej absorbujących stanowisk, np. administracyjnych. Wykazywały też niższe zainteresowanie awansem (Kuśmirek, 2017, s. 108–124). Takie postawy wśród badanych menedżerek należały do rzadkości. Kobiety na wysokich stanowiskach menedżerskich w zdecydowanej większości nie akceptowały scenariusza „wyhamowania” dynamiki kariery, decydując się na niszczące obciążenie obowiązkami lub oddanie znacznej części zadań związanych z macierzyństwem innym osobom (np. babciom, opiekunkom, ojcom dzieci) i doświadczając z tego powodu kosztów emocjonalnych, np. w postaci wyczerpania emocjonalnego i poczucia winy.

Uzyskane wyniki badań traktuje się jako pilotażowe. Pełna realizacja celu badań wymaga ich kontynuowania na większej próbie respondentek, a także wykorzystania metod analizy porównawczej, np. zestawienie wyników badań wśród menedżerek z wynikami uzyskanymi w innych grupach zawodowych lub wśród mężczyzn.

PRZYPISY/NOTES

- ¹ Dostępny w: <http://www.rp.pl/wynagrodzenia> [Dostęp: 17.09.2023].
- ² Jest to cykliczne badanie ankietowe prowadzone wśród 10 tysięcy właścicieli i menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw. Badanie obejmuje 32 kraje świata, w tym Polskę, gdzie badanych jest 200 podmiotów gospodarczych.
- ³ Dostępny w: <http://www.delab.uw.edu.pl> [Dostęp: 17.09.2023].
- ⁴ Dostępny w: <http://www.hays.pl/en/kobiety> [Dostęp: 17.09.2023].

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Aksamit, D., 2019. *Kobiety-matki o macierzyństwie: socjopedagogiczne studium narracji matek dorosłych osób z głęboką niepełnosprawnością intelektualną*. Warszawa: Wydawnictwo APS.
- Apostu, J., 2017. Female Management – Between Motherhood and Career. *Ecoforum*, 6.
- Budrowska, B., 2001. Regulamin i improwizacje, czyli o kulturowym skrypcie bycia matką. *Kultura i Społeczeństwo*, 45, 2.
- Byrska, M., Ciacek, P., 2020. *Współczesne macierzyństwo – matka multizadaniowa vs. dzika matka*. Dostępny w: <https://women.ringieraxelspringer.pl/artukul/wspolczesne-macierzynstwo-matka-multizadani,16.html>. [Dostęp: 11.04.2022].
- Eva, N., Le, M., Sheriff, J., 2021. Less money, less children, and less prestige: Differences between male and female academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 47, 5. Doi: [org/10.1016/j.acalib.2021.102392](https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102392).
- Gajtkowska, M., 2016. *Współczesne (auto)kreacje macierzyństwa i ich wybrane konteksty*. W: I. Przybył, A. Żurek, red., *Role rodzinne: między przystosowaniem a kreacją*. Poznań: Wydawnictwo WNS UAM.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J., 1985. Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 1. Doi: [10.2307/258214](https://doi.org/10.2307/258214).
- Grand Thornton, *Women in Business 2020*. Dostępny w: <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kobiety-w-biznesie-2020-RAPORT-Grant-Thornton-08-03-2020.pdf> [Dostęp: 3.01.2022].
- Gromkowska-Melosik, A., 2017. Rekonstrukcje tożsamości współczesnych kobiet: Paradoxy emancypacji. *Pedagogika Społeczna*, 2.

- Hays, *Kobiety na rynku pracy 2021*, raport. Dostępny w: <https://www.hays.pl/en/kobiety> [Dostęp: 4.01.2022].
- Hewlett, S.A., 2002. Executive Women and the Myth of Having It All. *Harvard Business Review*, IV.
- HRK, 2019. *Raport firmy doradztwa personalnego, „Manager w szpilkach”*. Dostępny w: <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/manager-w-szpiłkach-raport-hrk-2019-r/0hzbrfz> [Dostęp: 3.02.2022].
- Jawor, A., 2018. *Intymność cenzurowana: Panika moralna wokół rodziny na przykładzie rodzin nieheteronormatywnych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar
- Judzińska, A., 2021. O macierzyństwie kobiet pełniących zawodową służbę wojskową (na przykładzie Polskich Sił Zbrojnych). *Family Forum*. Doi: [10.25167/FF/4580](https://doi.org/10.25167/FF/4580).
- Kahn, J.R., García-Mangano, J., Bianchi, S.M., 2014. The Motherhood Penalty at Midlife: Long-Term Effects of Children on Women's Careers. *Journal of Marriage and the Family*, 76, 1. Doi.org/10.1111/jomf.12086.
- Kuśmirek, K., 2017. *Służba kobiet w siłach zbrojnych. Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobięcych*, 1. Doi:10.15290/cnisk.2017.01.02.06.
- Krause, E., 2016. Macierzyństwo kobiet-naukowców – o konfliktach roli rodzicielskiej i zawodowej. *Szkola- Zawód-Praca*, 12.
- Krause, E., 2020. Współczesna kobieta w kontekście macierzyństwa i roli matki. *Wychowanie w Rodzinie*, 1. Doi: [10.34616/wvr.2020.1.031.056](https://doi.org/10.34616/wvr.2020.1.031.056).
- Kullman, S., Semenichuk, B., Schellenberg, B., Strachan, S., 2019. Adjusting exercise identity when times change: Self-compassion and reactions to the exercise identity challenge of new motherhood. *Exercise Psychology*, 51, 1.
- Kusio, U., 2004. Współczesna kobieta wobec macierzyństwa. *Kultura i Edukacja*, 4.
- Maciąg-Budkowska, M., Rzepa, T., 2017. Jaka jest „idealna matka”? Rozumienie roli matki przez współczesne kobiety. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 3. Doi:10.17951/j.2017.30.3.93.
- Matysiak, A., Baranowska-Rataj, A., Mynarska, M., Rybińska, A., Styr, M., 2013. *Między zmianą światopoglądową a ograniczeniami dnia codziennego: Jakie przyczyny przemian rodziny w Polsce? Jakie rekomendacje dla polityki?* Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- McKinsey & Company, 2021. *Win-win: Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce*, 22.09. Dostępny w: <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/win-win-raport> [Dostęp: 3.01.2022].
- Miller, A., 2011. The effects of motherhood timing on career path. *Journal of Population Economics*, 24.
- Moczyłowska, J.M., Talaśka, J., 2022. Kariera menedżerska kobiet na polskim rynku pracy. *Marketing i Rynek*, 4.
- Niemisto, Ch., Hearn, J., Kehn, C., Touri, A., 2021. Motherhood 2.0: Slow Progress for Career Women and Motherhood within the 'Finnish Dream'. *Work, Employment and Society*, 35, 4. Doi:10.1177/0950017020987392.
- Piotrowska-Trybull, M. 2016. Problematyka aspiracji zawodowych kobiet żołnierzy w kontekście sprawnej realizacji zadań. *Zeszyty Naukowe AON*, 2.
- Pringle, J., Harris, C., Ravenswood, K., Giddings, L., Ryan, I., Jaeger, S., 2017. Women's career progression in law firms: views from the top, views from below. *Gender Work and Organization*, 24, 4.
- Pryszmont-Ciesielska, M., 2011. Macierzyństwo w perspektywie kobiet podejmujących aktywność naukowo-dydaktyczną – trzy autonarracje. *Edukacja Dorosłych*, 2.
- Raczek, M., 2019. *Jakie są współczesne matki?* Dostępny w: <https://m.trojmiasto.pl/> [Dostęp: 8.04.2022].
- Staff, J., Mortimer, J.T., 2012. Explaining the motherhood penalty during the early occupational career. *Demography*, 49.
- Włodarczyk, E., 2017. Misja 'mama': wyzwania i trudności. W: E. Włodarczyk, red., *W trosce o macierzyństwo*. Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Wojciechowska, Z., 2012. Macierzyństwo – czynnik wykluczenia na współczesnym rynku pracy czy szansa dla nowych rozwiązań w kobiecej karierze? *Edukacja Dorosłych*, 1.