



**AGNIESZKA RZEPKA**

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0003-4495-6066

**JOANNA DZIĘNDZIORA**

WSB University, Poland

ORCID iD: 0000-0003-0498-656X

**MAŁGORZATA KATARZYNA SMOLAREK**

Humanitas University, Poland

ORCID iD: 0000-0002-3766-8843

**KRYSZYNA KMIOTEK**

Rzeszów University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0002-0760-8380

## KAPITAŁ KARIERY MENEDŻERSKIEJ Kobiet w małych i średnich przedsiębiorstwach

## THE CAPITAL OF WOMEN'S MANAGERIAL CAREERS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

## ABSTRAKT

**Cel pracy:** Celem artykułu jest przedstawienie problematyki kapitału kariery menedżerskiej kobiet w małych i średnich przedsiębiorstwach.

**Materiał i metody:** Kapitał kariery menedżerskiej kobiet przedstawiony został w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Sformułowano następujące pytania badawcze: 1. Jakie rodzaje kapitału kariery mają znaczenie dla rozwoju kariery menedżerskiej kobiet?, 2. Jakie czynniki wpływają na osiąganie sukcesów w pracy zawodowej kobiecej kadry menedżerskiej? 3. Jakie są kluczowe kompetencje kobiet pełniących funkcje menedżerskie? Badanie zostało zrealizowane metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety w środowisku kobiet zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich w polskich MŚP. Próba badawcza stanowiła N=742 respondentów. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Systematyczny przegląd literatury służył doprecyzowaniu luki poznawczej. Następnie przeprowadzono badanie własne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego.

**Wyniki:** Sukces zawodowy dla badanych kobiet łączy się z podnoszeniem kwalifikacji, równowagą pomiędzy wszystkimi sferami życia, uznaniem w grupie zawodowej, samorealizacją i skutecznością w działaniu. Jest on trudniejszy do osiągnięcia w przypadku kobiet niż mężczyzn, co jest wynikiem braku równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu w przypadku kobiet i mężczyzn na stanowiskach menedżerskich.

**Wnioski:** W wyniku krytycznej analizy literatury krajowej i międzynarodowej oraz badań własnych sformułowano następujące wnioski: kobiety są świadome, że kapitał edukacyjny, który determinował dotychczasową karierę zawodową nie gwarantuje dalszego sukcesu ich kariery menedżerskiej i należy go ciągle gromadzić i odnawiać, podobnie jak pozostałe formy kapitału kariery.

**SŁOWA KLUCZOWE:** *kapitał kariery, kariera zawodowa, kariera menedżerska, kobiety, małe i średnie przedsiębiorstwa, MŚP*

## ABSTRACT

**Objectives:** The article aims to present the issue of women's managerial career capital in SME.

**Material and methods:** The subject of the research presented in the article is the capital of women's managerial careers in the context of SME. The following research questions were formulated: 1. What types of career capital are important for the development of women's managerial careers? 2. What

factors influence the success of female managers in their professional careers?  
3. What are the key competencies of women performing managerial functions?  
The research sample consisted of N=742 respondents. The article is based on literature studies, both domestic and international. A systematic review of the literature served to clarify the cognitive gap. Then, our own research was conducted using the diagnostic survey method.

**Results:** The research shows that the professional success of the surveyed women is closely related to improving qualifications, balance between all spheres of life, recognition in the professional group, self-fulfillment, and effectiveness in action. At the same time, women do not attach much importance to financial satisfaction and formal manifestations of power, which promotes good communication and translates into effective motivation of subordinates to work effectively, as well as to creativity, innovation, and sharing problems.

**Conclusions:** As a result of a critical analysis of literature and own research, the following conclusions were formulated: the surveyed women are aware that educational capital does not guarantee further success in their managerial career and should be constantly developed and improved. As in the case of other forms of career capital, it follows that the accum

**KEYWORDS:** *career capital, professional career, managerial career, women, small and medium-sized enterprises, SME*

## WPROWADZENIE

Turbulentnie i niepewne otoczenie, a także towarzyszące mu zmiany na rynku pracy i w sferze zatrudnienia, skutkują pojawieniem się nowych wyzwań w kontekście kształtowania kariery zawodowej. Nowe wymiary kariery, wychodząc poza przestrzeń organizacyjną jednego pracodawcy, powodują konieczność dużej mobilności i otwartości na zmiany, zawierania umów o charakterze krótkoterminowym, którym towarzyszy również zmiana warunków kontraktu psychologicznego z zależnościowych na podmiotowe. Obserwując powyższe zmiany na rynku pracy rośnie znaczenie tzw. kapitału kariery, czyli posiadanych przez pracownika zasobów wiedzy i umiejętności zawodowych, a także zdolności, motywacji, zdrowia, postaw i wartości.

Chcąc skutecznie kształtować własną karierę pracownik będący właścicielem „kapitału kariery” powinien dążyć do efektywnej jego alokacji uwzględniając nie tylko bieżące korzyści, ale przede wszystkim możliwości powiększania swojej przyszłej wartości i atrakcyjności rynkowej (Dzieńdziora J., Smolarek M. Wróbel M., 2018),

Celem opracowania jest identyfikacja czynników kapitału kariery kadry menedżerskiej kobiet w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Dodatkowo sformułowano następujące cele cząstkowe: identyfikacja czynników warunkujących wpływ na osiągnięcie sukcesów w pracy zawodowej kobiecej kadry menedżerskiej oraz określenie kluczowych kompetencji menedżerskich kobiet.

Na potrzeby artykułu wyodrębniono następujące pytania badawcze:

- Jakie rodzaje kapitału kariery mają znaczenie dla rozwoju kariery menedżerskiej kobiet?
- Jakie czynniki wpływają na osiągnięcie sukcesów w pracy zawodowej kobiecej kadry menedżerskiej?
- Jakie są kluczowe kompetencje kobiet pełniących funkcje menedżerskie?

Sformułowano hipotezę główną, która brzmi: akumulacja kapitału kariery wpływa na możliwość odniesienia przez kobiety sukcesu zawodowego na stanowiskach menedżerskich. Badanie zostało zrealizowane metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety w środowisku kobiet zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP).

## **KAPITAŁ KARIERY MENEDŻERSKIEJ KOBIET – WYNIKI ANALIZY BIBLIOMETRYCZNEJ**

Analiza została przeprowadzona wg stanu na dzień 23.11.2023. Wyszukiwanie w bazie Web of Science w zbiorze Core Collection w przypadku hasła *career capital* zwraca wynik: 122. Wśród dziedzin, w obrębie których pojawiają się publikacje dotyczące kapitału kariery należy zarządzanie (54.1%), psychologia stosowana (22.1%), edukacja i badania edukacyjne (19.7%) oraz biznes (15.6%).

W bazie Scopus hasło *career capital* zostało odnalezione 148 razy. Jako dziedzinę, w obrębie której pojawia się najwięcej publikacji z zakresu kapitału kariery należy wskazać przede wszystkim *Business, Management and Accounting*, w której odnotowano 107 (72.3%) rekordów. Na kolejnym miejscu pod względem ilości publikacji w bazie Scopus znalazła się kategoria *Social Sciences*, w której odnotowano 74 publikacji, co stanowi to 50% wszystkich publikacji dotyczących kapitału kariery. W następnej kolejności znalazły się takie kategorie jak: *Economics, Econometrics and Finance* (14.19%) i *Psychology* (13.51%) (struktura procentowa kategorii została wyliczona przy założeniu  $148=100\%$ , co ze względu na możliwość zaliczania tej samej publikacji do różnych kategorii, powoduje, że ich suma nie jest równa 100%).

Pierwsza publikacja zawierająca pojęcie *career capital* w bazie WoS Core Collection pojawiła się w roku 2001 i od tamtej pory notowany jest niewielki wzrost zainteresowania tą problematyką. Każdego roku do bazy dołącza kilka kolejnych publikacji. W roku 2023 odnotowano najwięcej nowych pozycji, bo 12. We wcześniejszych latach ilość publikacji nie przewyższała 11. W bazie Scopus natomiast pierwsza publikacja zawierająca hasło *kapitał kariery* została odnotowana, podobnie jak w bazie WoS, w 2001 roku, w dyscyplinie *Business, Management and Accounting*. W kolejnych latach zauważa się niewielki przyrost publikacji zawierających analizowane hasło (ilość publikacji rocznie ok. 10), dopiero w roku 2023 zanotowano więcej publikacji, ich liczba obejmowała 22 rekordy.

W publikacjach tych do chwili przeprowadzenia analizy tj. 23.11.2023 r. zostało cytowanych 2059 innych publikacji, a wyłączając autocytowania – 1966 publikacji. Analizowane publikacje z kolei były cytowane 3023 razy (bez autocytowań 2682 razy), co daje średnią 24.78 na 1 publikację. H-index wynosi 29.

W dyscyplinie nauki o zarządzaniu pierwsza publikacja pojawiła się w bazie WoS Core Collection w roku 2001. Zacytowano w nich 1255 innych publikacji, a wyłączając autocytowania 1202 publikacji. Analizowane publikacje z kolei były cytowane 1809 razy (bez autocytowań 1648 razy), co daje średnią 27.41 na 1 publikację. H-index wynosi natomiast 22. Aż 88.5% analizowanych publikacji w bazie WoS to artykuły naukowe. Proceeding Paper stanowiły 8.2%. Pozostałe 3.3% stanowiły: review article, book chapters, early access editorial

material. Podobnie w przypadku bazy Scopus najwięcej publikacji stanowiły artykuły naukowe (84.5%). Book chapters tworzyły 7.4% analizowanych publikacji, a w dalszej kolejności były conference papers, reviews, books and editorial.

W bazie WoS dominują publikacje autorów z Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Finlandii, Australii oraz Kanady. Wśród krajów, w których widoczne jest w bazie Scopus największe zainteresowanie publikacjami z zakresu kapitału kariery znalazły się Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Australia, Finlandia i Francja. W grupie krajów *Inne* znalazły się kraje, w których odnotowano 2 lub mniej publikacje.

W bazie WoS w przypadku hasła *career capital* zastosowano operator *and* i wskazano dodatkowo hasło *women*. otrzymano zwrot 13 rekordów, z czego 53.8% zaliczono do kategorii *Management*. Pierwsze 2 artykuły pochodziły z roku 2005. W kolejnych latach odnotowano albo brak publikacji, ewentualnie 1 publikację rocznie (wyjątek poza 2005 rokiem stanowił rok 2010 z także 2 publikacjami). Publikacje miały charakter artykułów naukowych i zostały opublikowane głównie w: Australii, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych oraz Austrii. Nieco mniejszy zwrot otrzymano w przypadku zastosowania hasła *managerial*. Odnaleziono w bazie 9 rekordów. Najwcześniejszy rekord pochodził z roku 2003. W kolejnych latach odnotowano brak publikacji, ewentualnie 1-2 publikacji rocznie, pochodzących głównie z Anglii, Finlandii, Francji oraz Stanów Zjednoczonych. Około 1/3 publikacji zaliczona została do kategorii *Education Educational Research* i tyle samo do kategorii *Management*.

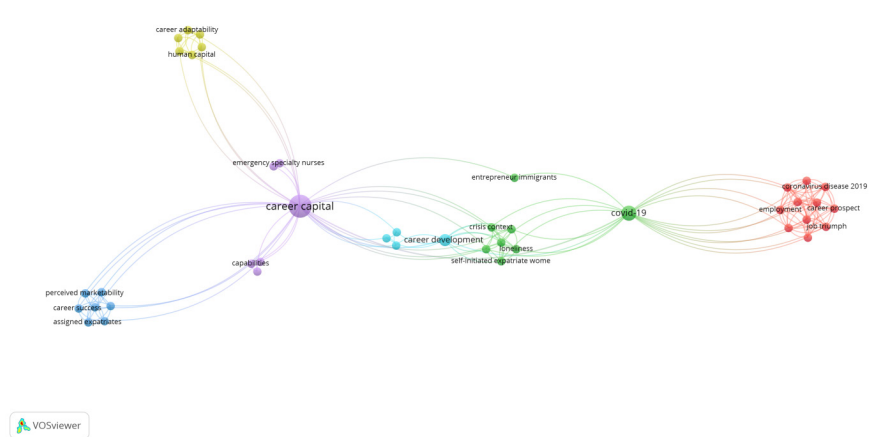
W dalszym kroku analizy w bazie WoS wskazano hasło *career capital* i zastosowano operator *and* z dodatkowymi hasłami *managerial* i *women*. W tym przypadku baza zwróciła tylko 1 rekord w postaci artykułu opublikowanego 2009 roku w czasopiśmie *Journal of Vocational Behavior*. Współautorzy artykułu pochodzili z Australii i Stanów Zjednoczonych, a artykuł zaliczony został do kategorii *Psychology applied*.

W bazie Scopus także hasło *career capital* wzbogacono wykorzystując operator *and* hasło *women*. Otrzymano zwrot w postaci 18 rekordów, z czego najstarszy pochodził z roku 2003. Prawie 80% wszystkich odnalezionych publikacji zaliczonych zostało do kategorii *Business, Management and Accounting* (40.5%) oraz *Social Sciences* (37.8%). W kolejnych latach odnotowano albo brak publikacji, ewentualnie 1-2 publikacje rocznie (wyjątkami okazały lata 2005 oraz 2023 z 3

publikacjami). Publikacje miały charakter artykułów naukowych i zostały opublikowane głównie w Wielkiej Brytanii, Australii oraz Holandia. W przypadku zastosowania dodatkowego hasła *managerial* dla *career capital* odnaleziono w bazie Scopus 9 rekordów. Najwcześniejszy rekord pochodził z roku 2003. Następne publikacje odnaleziono w bazie pochodziły z lat 2008, 2012, 2017, 2018 (2 rekordy), 202 oraz 2023. Zostały one opublikowane głównie w Wielkiej Brytanii oraz Francji.

W bazie Scopus przeprowadzono wyszukiwanie hasła *career capital* oraz *managerial* i *women* (zastosowano operator *and*). W tym przypadku baza nie zwróciła żadnego rekordu.

**Rysunek 1.** Mapa semantyczna publikacji dotyczących kapitału kariery



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie bazy Scopus przy wykorzystaniu narzędzia VOSviewer.

Przeprowadzona analiza wskazuje na stosunkowo niewielkie zainteresowanie problematyką kapitału kariery menedżerskiej kobiet w światowej literaturze przedmiotu. Przy wykorzystaniu narzędzia VOSviewer sporządzono mapę semantyczną publikacji dotyczących kapitału kariery (rys. 1). Analiza semantyczną streszczeń (abstractów) i słów kluczowych publikacji zidentyfikowanych w bazie Scopus pokazała powiązania wewnętrzne w opracowaniach pomiędzy pojęciem kapitału kariery, a takimi terminami jak m.in.: covid-19, human, employment, crisis context, social support (cluster 1 oraz 2), careers, career stage, career type, career success, (cluster 3), human capital i social

capital (cluster 4), career capital i human resources management (cluster 5) oraz career development, international assignment (cluster 6).

## TEORETYCZNE UJĘCIE KAPITAŁU KARIERY MENEDŻERSKIEJ

Współczesne kariery zawodowe charakteryzują się dynamicznością, złożonością i różnorodnością ścieżek swojego przebiegu, na które jednostka zazwyczaj nie ma żadnego wpływu. Mimo to, właśnie jednostce przypisuje się odpowiedzialność za ich planowanie i rozwój, czyli za tzw. *zarządzanie* nimi. Różnorodność karier można uznać za fundamentalną wartość współczesnych przedsiębiorstwa. Polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność organizacji (Gross – Gołacka, 2018).

Czynnikiem decydującym o sukcesie współczesnej kariery zawodowej jest budowanie przez jednostkę *osobistej zatrudnialności*, czyli atrakcyjności na szerokim rynku pracy, której poziom uzależniony jest w dużej mierze od zgromadzonego przez jednostkę *kapitału kariery*' (Bohdziewicz 2012). Akumulacja kapitału kariery wymaga od jednostki umiejętności samokierowania i wyznaczania celów, zdolności do skutecznego komunikowania się ze wszystkimi, tworzenia i podtrzymywania osobistych i zawodowych relacji, myślenia kreatywnego i proaktywnego działania, a także ustawicznego kształcenia i doskonalenia (Smolbik-Jęczmień 2016, s. 339).

W literaturze kapitał kariery, rozumiany jest jako zakumulowane kompetencje, które skłaniają do namysłu nad problematyką jakości kompetencji kariery. Kompetencje są najważniejszym kapitałem kariery (Piróg, Kilar & Rettinger, 2021, s. 367, Adeyinka-Ojo, 2018, s. ). Problematyka kompetencji nazywanych w literaturze również *zdolnościami*, czy *umiejętnościami* kariery stanowiąca podstawę podmiotowej aktywności do działania, wraz z pojawieniem się teorii rozwoju kariery, nie ulegała marginalizacji, a wydaje się być szczególnie aktualna w kontekście przemian współczesnego świata, w tym świata pracy, w którym proces całożyciowego uczenia się i zdolność do przekwalifikowania się podmiotu stają się koniecznością. Za kompetencje kariery uważa się



*podstawowe elementy ogólnej zdolności zatrudnieniowej wyrażone w terminach >wiedzieć dlaczego<, >wiedzieć jak<, >wiedzieć komu< (Bańka, 2005).*

E. Turska, wyróżnia cztery podstawowe rodzaje kapitału kariery, tj. kapitał edukacyjny, doświadczenia zawodowego, przedsiębiorczości i językowy. Proponuje również określenie *startowy kapitał kariery*, który odnosi się dla absolwentów wchodzących dopiero na rynek pracy. W badanym kapitale kariery autorka dopatruje się następujących wymiarów:

- wymiar obiektywny (czyli liczbę możliwych do zidentyfikowania faktów i zdarzeń ważnych dla realizacji kariery zawodowej),
- wymiar subiektywny (czyli własne przekonanie o tym, jaki ten kapitał jest, a także stopień zadowolenia z akumulacji tego kapitału oraz przeświadczenia o jego wartości zarówno aktualnej jak i przyszłej) (Turska, 2014, s. 36).

Kształtowanie kariery zawodowej powinno być utożsamiane z planowaniem perspektywy kariery oraz dookreśleniem: czy i w jaki sposób jednostka może być przygotowana do *budowania* własnej kariery, gwarantującej jej satysfakcjonujące przeżywanie własnej osoby i swojego miejsca w rzeczywistości? W tym sensie np. nowa praca rozpatrywana z perspektywy problematyki kapitału kariery może stanowić *źródło inspiracji (wiedzieć dlaczego)*, *eksperymentacji (wiedzieć jak)*, *nowych koneksji i relacji interpersonalnych (wiedzieć komu)*. Analizowane wątki prowokują do podjęcia namysłu nad aspektem dynamizmu w nowoczesnej kompetencji kariery, ukazując istotę, ważność i znaczenie kompetencji oraz ich permanentnego rozwijania w dokonywaniu oceny dynamiki rynku pracy oraz w planowaniu perspektywy kariery (Cybal-Michalska, 2012). J. Duberley oraz L. Cohen uważają, że w analizie karier obok kapitału winno się badać deficyty i przeszkody, jednocześnie utrzymując świadomość społecznych ograniczeń strukturalnych (Duberley & Cohen, 2010, s. 187).

Dążenie do usatysfakcjonowania, związanego z osiągnięciem coraz lepszych jakościowo poziomów w sferze aktywności zawodowej jednostki, niewątpliwie wiąże się z ciągłym rozwojem kompetencji. Dla określenia jakości wymaganych kompetencji na pierwszym miejscu znaczenie odgrywają wymagania stawiane przez rynek pracy, którego zmiany odzwierciedlają zmieniające się warunki rozwoju karier (Adomaitiene & Zubrickiene, 2010).

W tradycyjnym podejściu osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu kariery zawodowej było uzależnione przede wszystkim od przejawianej przez pracownika postawy lojalności i zaangażowania wobec organizacji. W nowoczesnym rozumieniu kariery lojalność pracownika w stosunku do organizacji zostaje zastąpiona lojalnością profesjonalną, która występuje w ramach wykonywanego zawodu, następuje też przeorientowanie się z nagród zewnętrznych bardziej w kierunku nagród wewnętrznych oraz ponoszenie bezpośredniej odpowiedzialności przez pracownika za przebieg jego kariery zawodowej (Sullivan, Emerson, 2000).

Kariera menedżerska stanowi jeden z typów kariery zawodowej. Polega na identyfikacji posiadanego przez jednostkę potencjału w zakresie umiejętności organizacyjnej i kompetencji społecznych. Może być ona realizowana na gruncie tradycyjnym jak i współczesnym wzorcu kariery zawodowej. Można uznać, że współcześnie jest opata na wielokierunkowym rozwoju, częstych zmianach oraz samozarządzaniu opartym na indywidualnych wartościach menedżera. Dominującym wzorcem kariery menedżerskiej są kariery liberalne, wewnątrzorganizacyjne nastawione na mobilność wzwyż struktury hierarchicznej (Vinkenbarg, Weber, 2012). Dobór miary progresji kariery menedżerskiej jest procesem złożonym, który jest podyktowany wieloma czynnikami zarówno natury osobistej, jak i czynników egzogenicznych w tym społecznych, biznesowych, czy też politycznych. Istotnym również czynnikiem wpływu na ocenę kariery menedżerskiej są zmiany w kontekście społeczno – demograficznym szczególnie w ujęciu nowego pokolenia wchodzącego na rynek, które kładzie nacisk na samorozwój i poczucie spełnienia. W tym miejscu warto podkreślić nie tylko perspektywę oceny kariery, ale także indywidualne przejawy motywacji do rozwoju (Wziątek – Staśko, 2017). Praktycy muszą inwestować w rozwój zawodowy, aby zwiększyć wiarygodność, bezpieczeństwo pracy i perspektywy zatrudnienia. Oczekiwania pracodawcy dotyczące dalszego rozwoju jako miary wydajności powiązane są z pojęciem kapitału kariery; mianowicie kompetencja wiedzy wpływa na rozwój pracy (Mackay, 2017). Jednocześnie kariera i jej sukces ma istotny wpływ na samopoczucie pracownika (Xu, Zhang, Cui, Hu, Yu, 2023).

## KAPITAŁ KARIERY MENEDŻERSKIEJ KOBIEŃ – ASPEKTY METODYCZNE

Badania empiryczne dotyczące kapitału kariery menedżerskiej kobiet przeprowadzono zgodnie z następującą procedurą badawczą: sformułowanie problemu badawczego, przyjęcie założeń badawczych: wskazanie celu badań, pytań badawczych oraz hipotez badawczych, określenie populacji badawczej, wybór metody i przygotowanie narzędzia badawczego, przeprowadzenie badania właściwego, redukcja i analiza wyników badania oraz przygotowanie raportu z badań.

Badanie zostało zrealizowane w okresie od lipca 2023 do października 2023 roku metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety. Badania empiryczne przeprowadzono w warunkach środowiska osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich w małych i średnich przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. W badaniu wykorzystano nieprobabilistyczną (nielosową) metodę doboru próby, jaką jest dobór celowy. Z tego też względu zaprezentowane poniżej wyniki badań stanowią jedynie pewną charakterystykę wycinka rzeczywistości. Przedstawiają one pewne symptomatyczne opinie kadry menedżerskiej i nie mogą być uogólnione na całą populację. Próba badawcza stanowiła 1903 respondentów. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, w którym w większości przypadków respondenci zostali poproszeni o wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi. Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano analizy kwestionariuszy ankiet wypełnionych jedynie przez kobiety, których liczba wyniosła 742 (N=742). Szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1. W metryczce kwestionariusza uwzględniono pytania odnoszące się do następujących cech ankietowanych: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, staż pracy na stanowisku kierowniczym, szczebel zarządzania, oraz wielkość przedsiębiorstwa.

**Tabela 1.** Charakterystyka badanej zbiorowości (N=742)

Cechy respondentów		Struktura badanych (N)	Struktura badanych w %
Płeć	Kobieta	742	100.0
	Mężczyzna	0	0.0
Wiek	25 lat i poniżej	67	9.0
	26-35 lat	159	21.4
	36-45 lat	187	25.2
	46-55 lat	154	20.8
	Powyżej 55 lat	175	23.6
	Poniżej 5 lat	51	6.9
Staż pracy	5-10 lat	215	29.0
	11-20 lat	266	35.8
	Powyżej 20 lat	210	28.3
	Poniżej 5 lat	71	9.6
Staż pracy na stanowiskach kierowniczych	5-10 lat	288	38.8
	11-20 lat	234	31.5
	Powyżej 20 lat	149	20.1
	Podstawowe	0	0.0
Wykształcenie	Zawodowe	3	0.4
	Średnie	59	8.0
	Wyższe I stopień (licencjat)	278	37.5
	Wyższe II stopień (magister)	348	46.9
	Wyższe III stopień (doktor)	47	6.3
	Doktor habilitowany/profesor	7	0.9
	Niższy szczebel zarządzania	189	25.5
Szczebel zarządzania	Średni szczebel zarządzania	413	55.7
	Wyższy szczebel zarządzania	140	18.9
	Mikro przedsiębiorstwa (do 9 osób)	366	49.3
Wielkość przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa (10-50 osób)	233	31.4
	Średnie przedsiębiorstwa (51-250 osób)	143	19.3

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badań.

Głównym celem badań była identyfikacja czynników kapitału kariery menedżerskiej kobiet w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dla zapewnienia właściwej realizacji celu głównego sformułowano również cele szczegółowe: identyfikacja czynników warunkujących sukces kariery menedżerskiej kobiet, identyfikacja kluczowych kompetencji kobiet pełniących funkcje menedżerskie

Na potrzeby opracowania artykułu wyodrębniono następujące pytania badawcze: jakie rodzaje kapitału kariery mają znaczenie dla rozwoju kariery menedżerskiej kobiet?, jakie czynniki wpływają na osiąganie sukcesów w pracy zawodowej kobiecej kadry menedżerskiej?, jakie są kluczowe kompetencje kobiet pełniących funkcje menedżerskie? Na potrzeby opracowania sformułowano hipotezę główną, która brzmi: akumulacja kapitału kariery wpływa na możliwość odniesienia przez kobiety sukcesu zawodowego na stanowiskach menedżerskich.

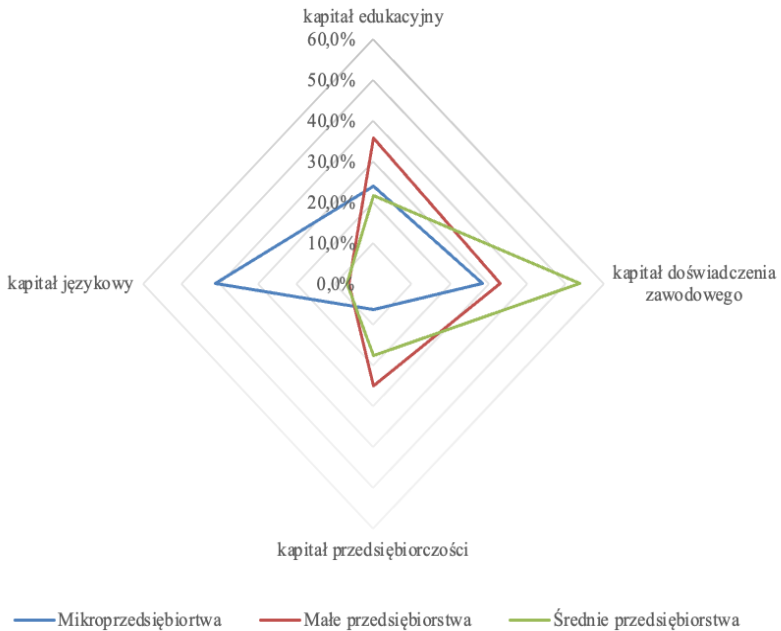
## WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

E. Turska, w swojej pracy poświęconej kapitałowi kariery wyróżnia cztery podstawowe rodzaje kapitału kariery, tj. edukacyjny, doświadczenia zawodowego, przedsiębiorczości i językowy (Turska, 2014, s. 36). Badane kobiety zostały w związku z tym zapytane, który rodzaj kapitału kariery miał największy wpływ na rozwój ich karier menedżerskich. Prawie 35% respondentek wskazało na największe znaczenie kapitału doświadczenia zawodowego (tab. 2). W mikroprzedsiębiorstwach największe znaczenie odegrał kapitał językowy, w przedsiębiorstwach małych kapitał edukacyjny, natomiast w przedsiębiorstwach średnich kapitał doświadczenia zawodowego (rys. 2). Jednocześnie respondentki są świadome, że sam kapitał edukacyjny nie gwarantuje już sukcesu w karierze menedżerskiej i należy go ciągle gromadzić i odnawiać, podobnie jak pozostałe formy kapitału kariery (świadomość tego faktu potwierdza 78.8% ankietowanych), ponieważ ma to wpływ na wzrost atrakcyjności na rynku pracy.

**Tabela 2.** Rodzaj kapitału kariery w kształtowaniu kariery menedżerskiej kobiet w opinii badanej zbiorowości

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N=742	% obserwacji N=100%
kapitał doświadczenia zawodowego	258	34.8
kapitał edukacyjny	202	27.2
kapitał językowy	176	23.7
kapitał przedsiębiorczości	106	14.3
<b>Ogółem</b>	<b>742</b>	<b>100.0</b>

**Źródło:** Opracowanie własne.

**Rysunek 2.** Rodzaj kapitału kariery w kształtowaniu kariery menedżerskiej kobiet a wielkość przedsiębiorstwa

**Źródło:** Opracowanie własne.

Współczesne kobiety zajmujące stanowiska menedżerskie w firmach rozwijają się, zdobywają coraz wyższe wykształcenie i oczekują, że ich kariera zawodowa będzie się rozwijała. Tymczasem często spotyka się pogląd, że kobiety są powstrzymywane w swoich wysiłkach na rzecz osiągnięcia awansu kariery (np. Houldsworth, Jones, McBain, Brewster, 2023, Ortiz-Ospina, Roser, 2018). Także badane kobiety zajmujące stanowiska menedżerskie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wskazują, że ich aktualne stanowiska pracy są nie zgodne z ich wizją kariery zawodowej (tab. 3). Odpowiedź *nie* („zdecydowanie *nie* i *raczej nie*”) wskazało 63.6% badanych kobiet. W przypadku odpowiedzi *tak* (zdecydowanie *tak* i *raczej tak*) została ona wybrana przez 33.3% respondentek.

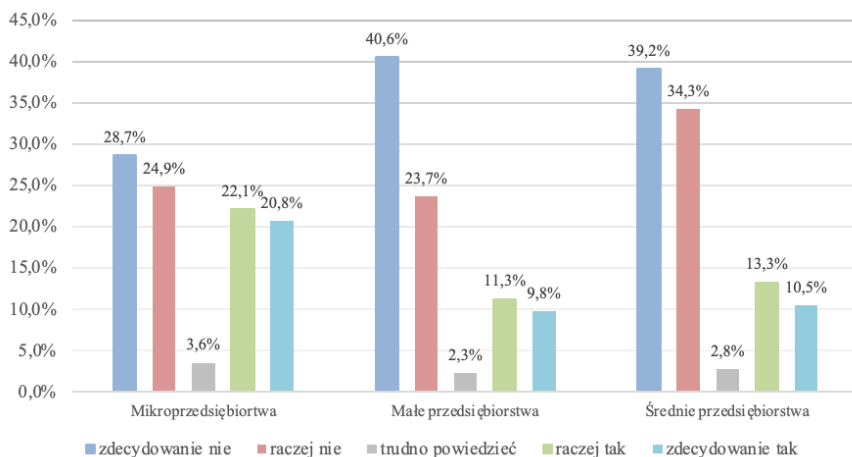
**Tabela 3.** Zgodność aktualnego stanowiska pracy z wizją kariery zawodowej w opinii badanej zbiorowości

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N=742	% obserwacji N=100%
zdecydowanie nie	269	36.3
raczej nie	203	27.4
trudno powiedzieć	23	3.1
raczej tak	130	17.5
zdecydowanie tak	117	15.8
<b>Ogółem</b>	<b>742</b>	<b>100.0</b>

**Źródło:** Opracowanie własne.

Analizując zgodność aktualnie zajmowanego przez badane kobiety stanowiska w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnione, zauważyć można, że największa zgodność wystąpiła w mikroprzedsiębiorstwach, a najmniejsza w przedsiębiorstwach małych i średnich (rys. 3). Być może spowodowane jest to faktem, że w mikroprzedsiębiorstwach nie ma możliwości awansowania i rozwoju ścieżki kariery zawodowej, co powoduje, że oczekiwania też są mniejsze.

**Rysunek 3.** Zgodność aktualnego stanowiska pracy z wizją kariery zawodowej a wielkość przedsiębiorstwa



**Źródło:** Opracowanie własne.

Dla badanych kobiet sukces zawodowy łączy się z podnoszeniem swoich kwalifikacji, równowagą pomiędzy wszystkimi sferami życia, uznaniem w grupie zawodowej, samorealizacją i skutecznością w działaniu (tab. 4). Jednocześnie kobiety nie przywiązują większej wagi do satysfakcji finansowej oraz do formalnych przejawów władzy, co sprzyja dobrej komunikacji oraz ma przełożenie na skuteczne motywowanie podwładnych do efektywnej pracy oraz do kreatywności i innowacyjności, a także do dzielenia się problemami.

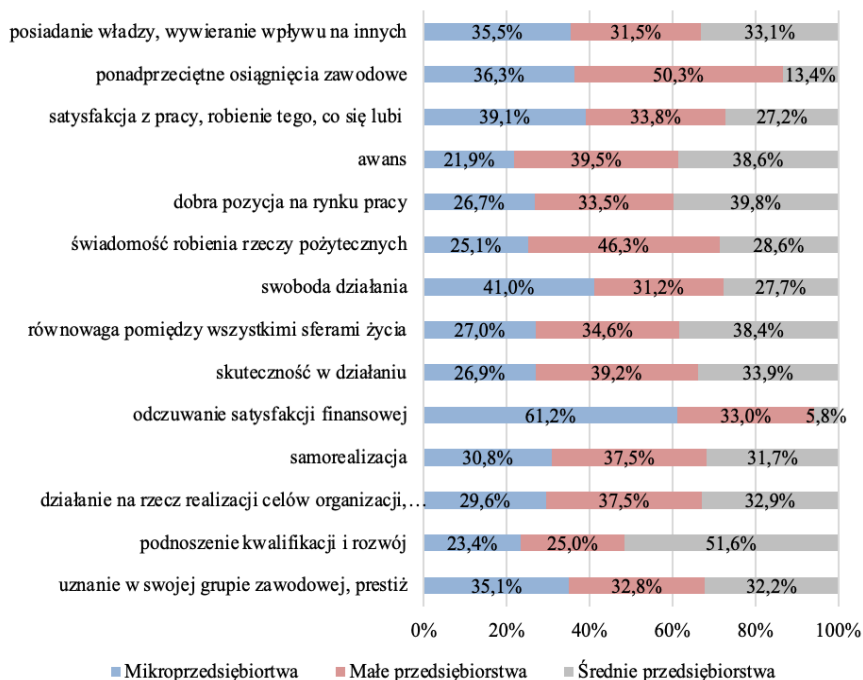


**Tabela 4.** Czynniki kształtowania kapitału kariery menedżerskiej kobiet

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N=742	% obserwacji N=100%
podnoszenie kwalifikacji i rozwój	529	71.3
równowaga pomiędzy wszystkimi sferami życia	492	66.3
satisfakcja z pracy, robienie tego, co się lubi	453	61.1
samorealizacja	448	60.4
świadomość robienia rzeczy pożytecznych	395	53.2
awans	379	51.1
działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych	365	49.2
uznanie w swojej grupie zawodowej, prestiż	348	46.9
skuteczność w działaniu	301	40.6
dobra pozycja na rynku pracy	206	27.8
swoboda działania	173	23.3
ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe	157	21.2
posiadanie władzy, wywieranie wpływu na innych	124	16.7
odczuwanie satysfakcji finansowej	103	13.9
<b>Ogółem</b>	<b>4473</b>	-

**Źródło:** Opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi respondentek w zależności od wielkości przedsiębiorstw, w których są one zatrudnione, widoczne są znaczne rozbieżności (rys. 4). Respondentki zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach sukces zawodowy postrzegają przez pryzmat odczuwania satysfakcji finansowej, swobody działania oraz satysfakcji z pracy. W małych przedsiębiorstwach liczą się ponadprzeciętne osiągnięcia zawodowe, świadomość robienia rzeczy pożytecznych oraz awans i skuteczność w działaniu. Dla respondentek zatrudnionych w średnich przedsiębiorstwach z kolei największe znaczenia mają w kontekście sukcesu zawodowego podnoszenia kwalifikacji i rozwój, dobra pozycja na rynku pracy oraz awans i równowaga pomiędzy różnymi sferami życia.

**Rysunek 4.** Czynniki sukcesu zawodowego kobiecej kadry menedżerskiej a wielkość przedsiębiorstwa

**Źródło:** Opracowanie własne.

Sukces zawodowy w przypadku kobiet jest trudniejszy do osiągnięcia niż w przypadku mężczyzn. Świadczą o tym rozmaite badania realizowane zarówno na gruncie krajowym, jak i międzynarodowym. Przykładowo według raportu z badań zrealizowanych w Polsce wśród kobiet, które osiągnęły wysoką pozycję w biznesie (HRK, Manager w szpilkach, 2019) aż 65,3% respondentek jest zdania, że płeć ma duże znaczenie w kontekście awansu na stanowisko kierownicze. Z raportu tego wynika także, że tylko co czwarta kobieta pracuje na stanowisku dyrektora (25%), a co dwudziesta zajmuje stanowisko prezesa (5,4%). Podobne konkluzje odnaleźć można także w raporcie firmy Delab, według którego, aż 63% respondentek uważa, że kobiety nie mają w Polsce takich samych szans rozwoju zawodowego, jak mężczyźni i prawie tyle samo,

bo 64% badanych uważa, że kobiety nie mają takiej samej, jak mężczyźni, możliwości awansu zawodowego. Jednocześnie aż 67% wskazuje, że kobiety nie są przez pracodawców na rynku pracy traktowane na równi z mężczyznami (Mazur J., Pokojńska J., Śledziwska K., Włoch R., 2021, s. 27). Z kolei według raportu firmy Hays (Hays, 2023, Kobiety na rynku pracy 2021) ponad połowa (52%) kobiet biorących udział w badaniu zadeklarowała, że napotkała przeszkody w rozwoju kariery wynikające z płci. Świadczy to o wzrastającej świadomości nierówności kobiet, które stanowią mniejszość kadry menedżerskiej. Wątek ten znalazł także odzwierciedlenie w prezentowanych badaniach dotyczących kapitału kariery menedżerskiej kobiet zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Aż 63.7% respondentek wskazała, że kobiety i mężczyźni nie mają w Polsce równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu (tab. 5).

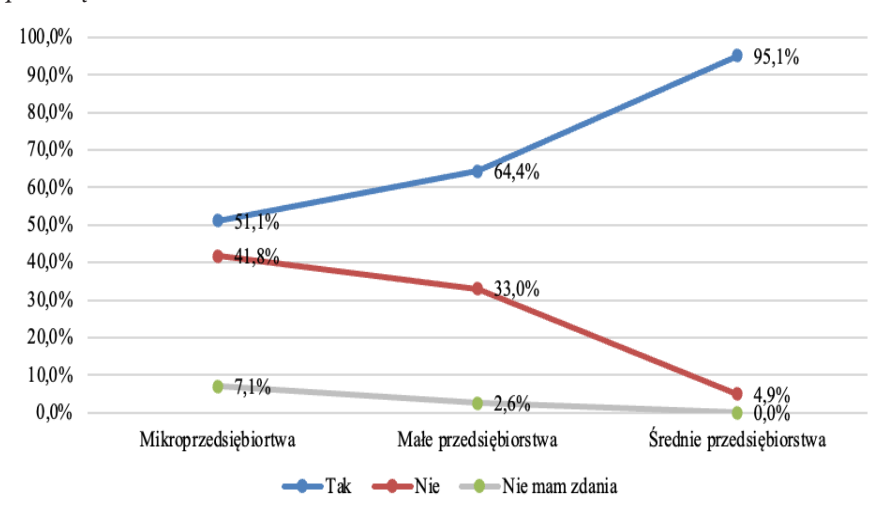
**Tabela 5.** *Wpływ płci na możliwość awansu na stanowisko menedżerskie*

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N=742	% obserwacji N=100%
Tak	473	63.7
Nie	237	31.9
Nie mam zdania	32	4.3
<b>Ogółem</b>	<b>742</b>	<b>100.0</b>

**Źródło:** Opracowanie własne.

Jednocześnie największy wpływ płci na możliwości awansu na stanowiskach menedżerskich zauważany jest w przedsiębiorstwach średnich (95.1%), a najmniejszy w mikroprzedsiębiorstwach (51.1%), co prezentuje rysunek 5.

**Rysunek 5.** Wpływ płci na możliwość awansu na stanowisko menedżerskie a wielkość przedsiębiorstwa



**Źródło:** opracowanie własne.

Podstawą braku równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu w przypadku kobiet i mężczyzn są rozmaite stereotypy. Utrwalanie w społeczeństwie rozmaitych stereotypów dotyczących wzorów zachowania mężczyzn i kobiet jest przejawem dyskryminacji ze względu na płeć. W przypadku badanych kobiet zajmujących stanowiska menedżerskie w MŚP w największym stopniu na ich ścieżki rozwoju kariery zawodowej miały stereotypy dotyczące: większej dyspozycyjności mężczyzn, większej emocjonalności kobiet i ich mniejszej odwagi oraz większego nastawienia mężczyzn na rywalizację, sukces i awans (tab. 6). Wyniki innych badań także wskazują na stereotypy odnoszące się do kobiet na stanowiskach menedżerskich. Zgodnie z nimi kobiety są mniej konkurencyjne (Brescoll 2012) mniej kreatywne, nie podejmują odpowiedniego ryzyka (np. Madera, Hebl i Martin 2009; Sharen i McGowan 2019), mniej pewne siebie (KPMG2019), mniej ambitne i tym samym w mniejszym stopniu zasługujące na pozycje o wysokim statusie (Baldner, Pierro, 2019).

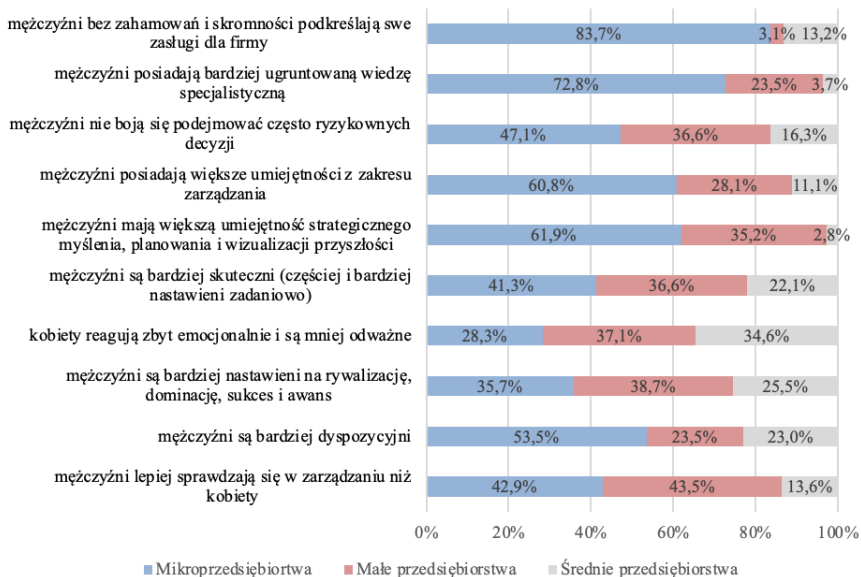
**Tabela 6.** Stereotypy utrudniające kobietom osiągnięcie sukcesu na stanowiskach menedżerskich

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N=742	% obserwacji N=100%
mężczyźni są bardziej dyspozycyjni	404	54.4
kobiety reagują zbyt emocjonalnie i są mniej odważne	353	47.6
mężczyźni są bardziej nastawieni na rywalizację, dominację, sukces i awans	235	31.7
mężczyźni nie boją się podejmować często ryzykownych decyzji	227	30.6
mężczyźni są bardziej skuteczni (częściej i bardziej nastawieni zadaniowo)	213	28.7
mężczyźni posiadają większe umiejętności z zakresu zarządzania	199	26.8
mężczyźni mają większą umiejętność strategicznego myślenia, planowania i wizualizacji przyszłości	176	23.7
mężczyźni lepiej sprawdzają się w zarządzaniu niż kobiety	154	20.8
mężczyźni posiadają bardziej ugruntowaną wiedzę specjalistyczną	136	18.3
mężczyźni bez zahamowań i skromności podkreślają swe zasługi dla firmy	129	17.4
<b>Ogółem</b>	<b>1822</b>	<b>-</b>

**Źródło:** Opracowanie własne.

Respondentki zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach wskazywały, że dyskryminacja ze względu na płeć ma miejsce przede wszystkim z uwagi na stereotyp wskazujący, że mężczyźni bez zahamowań i skromności podkreślają swe zasługi dla firmy. Dla respondentek z małych firm najwięcej problemów stwarza pogląd, że mężczyźni lepiej niż kobiety sprawdzają się w zarządzaniu, natomiast dla respondentek ze średnich przedsiębiorstw było to przeświadczenie, że kobiety reagują zbyt emocjonalnie i są mniej odważne (rys. 6).

**Rysunek 6.** Stereotypy utrudniające kobietom osiągnięcie sukcesu na stanowiskach menedżerskich a wielkość przedsiębiorstwa



**Źródło:** Opracowanie własne.

W ocenie uczestniczek badania do kluczowych kompetencji kobiet na stanowiskach menedżerskich należy dobra organizacja własnej pracy, utrzymywanie wysokiego poziomu etyki biznesowej, rozwój osobisty i zdobywanie nowych umiejętności, dobra organizacja pracy zespołu oraz motywowanie pracowników (tab. 7).

**Tabela 7.** Kluczowe kompetencje menedżerskie w opinii badanych kobiet

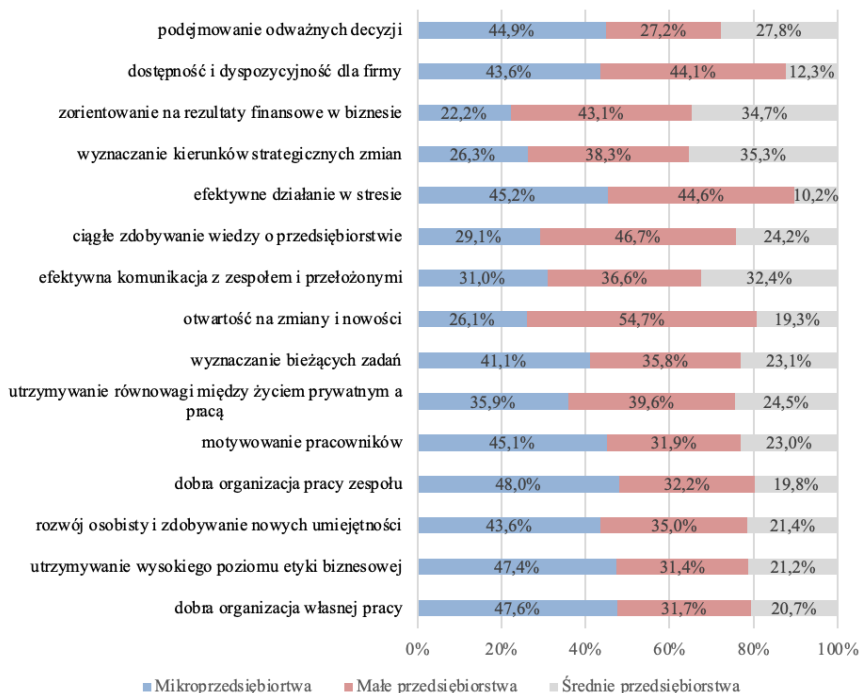
Wyszczególnienie	Ogółem	
	N=742	% obserwacji N=100%
dobra organizacja własnej pracy	672	90.6
utrzymywanie wysokiego poziomu etyki biznesowej	633	85.3
rozwój osobisty i zdobywanie nowych umiejętności	589	79.4
dobra organizacja pracy zespołu	562	75.7
motywowanie pracowników	543	73.2
utrzymywanie równowagi między życiem prywatnym a pracą	523	70.5
wyznaczanie bieżących zadań	467	62.9
otwartość na zmiany i nowości	353	47.6
efektywna komunikacja z zespołem i przełożonymi	339	45.7
ciągłe zdobywanie wiedzy o przedsiębiorstwie	302	40.7
efektywne działanie w stresie	294	39.6
wyznaczanie kierunków strategicznych zmian	266	35.8
zorientowanie na rezultaty finansowe w biznesie	216	29.1
dostępność i dyspozycyjność dla firmy	179	24.1
podjęcie odważnych decyzji	158	21.3
<b>Ogółem</b>	<b>6096</b>	-

**Źródło:** Opracowanie własne.

Na rysunku 7 zaprezentowane zostały kluczowe kompetencje menedżerskie badanej zbiorowości w kontekście wielkości przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach najczęściej wskazywane były takie kompetencje jak: dobra organizacja pracy zespołu, dobra organizacja pracy własnej oraz utrzymywanie wysokiej etyki biznesowej. Dla przedstawicielek małych przedsiębiorstw największe znaczenie miały: otwartość na zmiany i nowości, ciągłe zdobywanie wiedzy o przedsiębiorstwie oraz efektywne działanie w stresie. Respondentki zatrudnione w średnich przedsiębiorstwach postawiły natomiast nacisk na:

wyznaczanie kierunków strategicznych zmian, zorientowanie na rezultaty finansowe w biznesie oraz efektywną komunikację z zespołem i przełożonymi.

**Rysunek 7.** Kluczowe kompetencje menedżerskie w opinii badanych kobiet a wielkość przedsiębiorstwa



**Źródło:** Opracowanie własne.



## WNIOSKI

W wyniku analizy przeprowadzonych badań dokonano pozytywnej weryfikacji postawionego założenia badawczego. Kobiety są świadome, że kapitał edukacyjny, który determinował dotychczasową karierę zawodową nie gwarantuje dalszego sukcesu ich kariery menedżerskiej i należy go ciągle gromadzić i odnawiać, podobnie jak w przypadku pozostałych form kapitału kariery, ponieważ ma to wpływ na wzrost ich atrakcyjność na rynku pracy, co oznacza że akumulacja kapitału kariery wpływa na możliwość odniesienia przez kobiety sukcesu zawodowego na stanowiskach menedżerskich.

Sukces zawodowy dla badanych kobiet łączy się z podnoszeniem swoich kwalifikacji, równowagą pomiędzy wszystkimi sferami życia, uznaniem w grupie zawodowej, samorealizacją i skutecznością w działaniu. Jednocześnie kobiety nie przywiązują większej wagi do satysfakcji finansowej oraz do formalnych przejawów władzy, co sprzyja dobrej komunikacji oraz ma przełożenie na skuteczne motywowanie podwładnych do efektywnej pracy oraz do kreatywności i innowacyjności jak i do dzielenia się problemami. Jak wynika z przeprowadzonych badań sukces zawodowy kobiet pełniących funkcje menedżerskie jest trudniejszy do osiągnięcia niż w przypadku mężczyzn. Kobiety i mężczyźni nie mają w Polsce równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu. Jednocześnie największy wpływ płci na możliwości awansu na stanowiskach menedżerskich zauważany jest w przedsiębiorstwach średnich, a najmniejszy w mikroprzedsiębiorstwach. Kobiety na stanowiskach kierowniczych awansują zdecydowanie wolniej. Warto również podkreślić, że podstawą braku równych szans rozwoju zawodowego i takich samych perspektyw awansu w przypadku kobiet i mężczyzn na stanowiskach menedżerskich jest funkcjonowanie stereotypu, że mężczyźni są bardziej dyspozycyjni, bardziej nastawieni na rywalizację, sukces i awans, zaś kobiety kierują się głównie emocjami.

W opinii badanej zbiorowości do kluczowych kompetencji kobiet na stanowiskach menedżerskich należy dobra organizacja własnej pracy, utrzymywanie wysokiego poziomu etyki biznesowej, rozwój osobisty i zdobywanie nowych umiejętności, dobra organizacja pracy zespołu oraz motywowanie pracowników.

**BIBLIOGRAFIA**

- Adomaitiene, J., Zubrickiene, I., (2010). *Career Competences and Importance of Their Development in Planning of Career Perspective*, nr 4, Tiltai.
- Adeyinka-Ojo, S. (2018). *A strategic framework for analysing employability skills deficits in rural hospitality and tourism destinations*, 27, 47-54. *Tourism Management Perspectives*.
- Baldner, C., Pierro, A. (2019). *The Trials of Women Leaders in the Workforce: How a Need for Cognitive Closure Can Influence Acceptance of Harmful Gender Stereotypes*, 80 (9), 565-577. *Sex Roles*.
- Bańka A., (2005). *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Poznań Warszawa.
- Bohdziewicz, P. (2012). *Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej konkurencyjności na współczesnym rynku pracy*, nr 248. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*.
- Brescoll, V.L. (2012). *Who Takes the Floor and Why*, 56 (4), 622-641. *Administrative Science Quarterly*.
- Cybal-Michalska, A. (2012). *The Contemporary Society, Changes in the Job World – Challenges for the Future*, nr 1. *Kultura-Społeczeństwo-Edukacja*.
- Duberley, J., Cohen, L. (2010). *Gendering career capital: An investigation of scientific careers*, 76(2), 187-197. *Journal of Vocational Behavior*.
- Dzieńdziora, J., Smolarek, M. Wróbel, M. (2018). *Kapitał kariery jako determinanta rozwoju kariery zawodowej kobiet i mężczyzn województwa śląskiego*, 7/2018, 55-68. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*.
- Gross-Gołacka, E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Hays. *Kobiety na rynku pracy. Raport 2021*. <https://www.hays.pl/en/kobiety>
- HKR (2019). *Manager w szpilkach*, [https://hrk.pl/hrk/files/report/manager\\_w\\_szpilkach\\_2019-12.pdf](https://hrk.pl/hrk/files/report/manager_w_szpilkach_2019-12.pdf) Dostęp 09.09.2023.
- Houldsworth, E., Jones, K., McBain, R., Brewster Ch. (2023). *Career capital and the MBA: how gender capital supports career capital development*, 48(2), 299-313. *Studies in Higher Education*.
- KPMG, LLP (2019). *KPMG Women's Leadership Study Risk, Resilience, Reward: Mastering the Three R's Is the Key to Women's Success in the Workplace*, KPMG. Accessed 12 May 2023, [https://info.kpmg.us/content/dam/info/en/news-perspectives/pdf/2019/KPMG\\_Womens\\_Leadership\\_Study.pdf](https://info.kpmg.us/content/dam/info/en/news-perspectives/pdf/2019/KPMG_Womens_Leadership_Study.pdf)
- Mackay, M. (2017). *Professional development seen as employment capital*, Volume 43, Issue 1, January, 140 – 151. *Professional Development in Education*.
- Madera, J.M., Hebl, M.R., Martin, R. C. (2009). *Gender and Letters of Recommendation for Academia: Agentic and Communal Differences*, 94 (6), 1591-9. *Journal of Applied Psychology*.

- Mazur, J., Pokojska, J., Śledziewska, K., Włoch, R. (2021). *Tytanki pracy. Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji. Raport 2021*, Delab <https://www.delab.uw.edu.pl/raporty/tytanki-pracy-kobiety-na-ryнку-pracy-w-dobie-cyfrowej-transformacji/> Dostęp 12.09.2023.
- Ortiz-Ospina, E., Roser, M. (2018). *Economic Inequality by Gender*, OurWorldInData.org. <https://ourworldindata.org/economic-inequality-by-gender>. Dostęp 09.09.2023.
- Piróg, D., Kilar, W., Rettinger, R. (2021). *Self-assessment of competences and their impact on the perceived chances for a successful university-to-work transition: the example of tourism degree students in Poland*, Volume 27, Issue 4, 367-384. *Tertiary Education and Management*,
- Sharen, C.M., McGowan, R.A. (2019). Invisible or clichéd: How are women represented in business cases? "Journal of Management Education", 43(2), ss. 129–173.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2016). *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, Vol. 14, No. 2/2/2016, 337-349. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*.
- Sullivan, S.E., Emmerson, R., (2000). *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green.
- Turska, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*, 3148. Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.
- Wilk, A., Lewicka, D., Karp-Zawlik, P. i Pec, M. (2020). *Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla*. 4(54), 126–143. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H-Oeconomia*.
- Wiśniewska-Szałek, A. (2007). *Płeć w miejscu pracy – rola kobiety we współczesnym zarządzaniu*, (5), 202-212. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Wziętek-Staško, A. (2017), *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych*, 3-4, 153-168. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*.
- Vinkenburg, C. J., Weber T. (2012). *Managerial career patterns: A review of the empirical evidence*, 80, 592-607. *Journal of Vocational Behavior*.
- Xu, Q., Zhang, C., Cui, Y., Hu, X., Yu, S. (2023). *Career Capital and Well-Being: The Moderating Role of Career Adaptability and Identity of Normal Student*, Volume 169, Issue 1-2, 235-253. *Social Indicators Research*.

**BADANIA POWSTAŁY W RAMACH ZADANIA ZLECONEGO PN. „POLITECHNICZNA SIĘĆ VIA CARPATIA IM. PREZYDENTA RP LECHA KACZYŃSKIEGO” FINANSOWANEGO Z DOTACJI CELOWEJ MINISTRA EDUKACJI I NAUKI NR UMOWY MEiN/2022/DPI/2575. DZIAŁANIE „PO SĄSIEDZKU – MIĘDZYUCZELNIANE STAŻE BADAWCZE I WIZYTY STUDYJNE.**