

## Czy czas działa na niekorzyść kobiet?

**Czas stał się współcześnie towarem znacznie bardziej deficytowym niż pieniądze. Warto jednak zauważyć, że sformułowanie „nie mam czasu” jest wyrazem naszych priorytetów i może być odczytywane nie jako komunikat „nie chcę tego zrobić”, lecz raczej „mógłbym/mogłabym to zrobić, ale co innego stawiam na pierwszym miejscu”.**

Magdalena Szyndera-Sołtysik, dr hab. Anna Zachorowska-Mazurkiewicz, dr Tomasz Dąbrowski

Codziennie dokonujemy wyborów, balansując pomiędzy obszarem zawodowym i prywatnym, a sposób, w jaki wykorzystujemy nasz czas, rzutuje na wiele dziedzin życia, w tym na ścieżki naszych karier. Dlatego za niezwykle ważne uznaliśmy przyjrzenie się sposobom wykorzystywania naszego czasu i – zważywszy choćby na obciążenia tzw. obowiązkami domowymi – sprawdzenie, czy sposób alokowania naszego czasu działa na niekorzyść kobiet. A jeśli tak – jakie to może mieć znaczenie dla biznesu?

### Czas na analizę

Dwa lata temu w Aptiv w Krakowie (wówczas pod nazwą Delphi) zaczęliśmy dyskusję na temat kwestii awansu kobiet na wyższe stanowiska. Z jednej strony zaobserwowaliśmy, że liczba kobiet na wyższych stanowiskach leaderskich i menedżerskich jest niższa niż liczba mężczyzn (roboczo nazwaliśmy to problemem poziomu szóstego, co odnosiło się do szczebla hierarchii, na którym ów trend był szczególnie widoczny). Z drugiej strony musieliśmy brać pod uwagę charakter firmy, czyli specyfikę branży nowoczesnych technologii związanych z projektowaniem i testowaniem rozwiązań i urządzeń dla przemysłu motoryzacyjnego. Jest to obszar silnie zmaskulinizowany. Pracownicy Centrum Technicznego Aptiv w Krakowie (nie licząc obszarów np. Finansowego centrum usług wspólnych, gdzie z kolei przeważają kobiety) to głównie mężczyźni (patrz wykres: „Aptiv – zatrudnienie w podziale na płeć w 2018 r.”). Sytuacja ta oczywiście wiąże się z nadal relatywnie niskim wskaźnikiem absolwentek uczelni wyższych wybranych kierunków inżynierskich (patrz wykres: „Udział kobiet na wybranych kierunkach technicznych w roku 2016/2017”). Jeśli weźmiemy pod uwagę wszystkie kierunki na uczelniach technicznych, to kobiety stanowią przykładowo: 32,5 proc. wszystkich studentów Politechniki Wrocławskiej, 33,9 proc.

**„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i**

**odpowiedzialność.”**



Politechniki Śląskiej, 34,5 proc. Politechniki Warszawskiej, 34,8 proc. AGH, 38,7 proc. Politechniki Krakowskiej oraz 40,2 proc. Politechniki Gdańskiej. Jednak na kierunkach z zakresu automatyki, robotyki czy informatyki udział kobiet wśród studentów stanowi ok. 10 proc. To z kolei powoduje, że potencjalna liczba kobiet z wykształceniem zbieżnym z profilem firmy, które mogą objąć stanowiska menedżerskie, jest na starcie niższa. Dane te tłumaczą przede wszystkim niską podaż kandydatek do pracy, niemniej nie wyjaśniają przyczyn rzadszego sięgania po awans przez kobiety, które już zostały zatrudnione. Ich odsetek bowiem na kolejnych, wyższych szczeblach spada. Dlatego uznaliśmy, że chcemy dokładniej przyjrzeć się przyczynom, dla których kobiety nie decydują się podążać ścieżką menedżerską.

### Czas na badania

Pierwszym krokiem było przyjrzenie się naszej grupie docelowej. Współpraca Aptiv z Diversity Hub zaowocowała przeprowadzeniem badania wstępnego, obejmującego m.in. analizę dostępnych wyników badań w zakresie równowagi płci oraz realizację spotkania roboczego, które miało na celu dookreślenie i doprecyzowanie barier utrudniających kobietom karierę w biznesie. Efektem pracy było opracowanie tzw. Modelu 4x4, który stał się punktem odniesienia do pogłębionych badań. Opracowany przez Diversity Hub Model 4x4 porządkuje bowiem bariery w awansie kobiet, grupując je w cztery wymiary (macierzyństwo, obowiązki domowe i opieka, kwalifikacje, nastawienie do kariery) i wymuszając ich analizę na czterech poziomach wpływu (poziom otoczenia społeczno-politycznego, organizacji, rodziny i najbliższego otoczenia, poziom „ja”). Model ten opisany został już szczegółowo w „Personelu Plus”.

Model 4x4 zakłada, że jedne z ważniejszych barier w awansie wiążą się ze sferą obowiązków domowych oraz macierzyństwa. Fakt, iż życie prywatne wpływa na zawodowe, nie jest żadnym odkryciem. Zaczęliśmy się jednak zastanawiać, jak możemy ten temat zbadać i jakie wyciągnąć wnioski jako pracodawca. Tu pojawił się pomysł, by przyjrzeć się zagadnieniu czasu i wpływowi alokacji czasu na nasze życie zawodowe. Dla zrozumienia tego fenomenu kluczowe było – zaproponowane przez współautorkę niniejszego tekstu Annę Zachorowską-Mazurkiewicz – poszerzone rozumienie pojęcia pracy.

Poszerzone pojęcie pracy zakłada, że nie ogranicza się jej do kwestii zawodowych, ale włącza się do niej również czynności wykonywane nieodpłatnie, najczęściej na rzecz własnej rodziny. W analizie tak rozumianej pracy pomocne są dane zbierane przez Główny Urząd Statystyczny, które obrazują tzw. budżet czasu ludności.

Ostatnie badania budżetu czasu ludności przeprowadzono w okresie 1.01–31.12.2013 r.

**„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i**

**odpowiedzialność.”**



na reprezentatywnej próbie 28.209 gospodarstw domowych. Objęto nimi osoby w wieku od 10. roku życia, będące członkami wylosowanych gospodarstw. Docelowo w badaniu wzięło udział ponad 40 tys. osób. Wylosowane gospodarstwa domowe prowadziły badanie przez dwa dni, jeden dzień roboczy i jeden dzień weekendu (sobota lub niedziela). Respondenci zapisywali wykonywane przez siebie czynności główne i poboczne, opisując je dowolnie w stałych, 10-minutowych przedziałach czasu i wpisując osoby towarzyszące przy wykonywaniu czynności oraz miejsce wykonywania czynności lub użyty środek transportu (patrz wykres: „Wykorzystanie czasu kobiet i mężczyzn”).

Kobiety przeznaczają więcej czasu na czynności fizjologiczne niż mężczyźni (odpowiednio 47 proc. i 45,7 proc. doby) oraz na obowiązki (związane z pracą zawodową, zajęciami i pracami domowymi, nauką oraz pracą w organizacjach, pomocą innym, zaangażowaniem w działalność organizacji i praktykami religijnymi) – odpowiednio 30,3 proc. oraz 28,5 proc. doby. Krócej też odpoczywają (odpowiednio 18,1 proc. i 21,1 proc. doby). Czas wykonywania zajęć i prac domowych jest dłuższy u kobiet niż u mężczyzn o 1 godz. i 45 min (kobiety – 4 godz. 33 min, mężczyźni – 2 godz. 48 min). Czas wykonywania pracy zawodowej jest natomiast u kobiet krótszy niż u mężczyzn o 1 godz. i 1 min (kobiety – 7 godz. 2 min, mężczyźni – 8 godz. 3 min).

W przypadku rozważań dotyczących promocji na stanowiska menedżerskie istotną zmienną wydaje się również wiek (patrz wykres: „Wykorzystanie czasu – wiek”). W końcu to raczej osoby doświadczone są awansowane na wyższe stanowiska. Może się to jednak zbiegać ze zwiększeniem obowiązków rodzinnych, a więc ze wzrostem obciążenia pracą nieodpłatną.

Osoby od 10. do 44. roku życia coraz więcej czasu przeznaczają na obowiązki (włączając w to pracę); w przedziałach 25–34 lata oraz 35–44 lata obowiązkom poświęcano najwięcej czasu – przeciętnie odpowiednio 39,2 proc. i 40,1 proc. Odbывało się to kosztem odpoczynku, którego udział wynosił 16,1 proc. i 15,7 proc. doby, oraz czynności fizjologicznych (odpowiednio 44,6 proc. i 44,0 proc.). Najwięcej czasu na pracę zawodową poświęcały osoby w wieku 25–34 lata oraz 35–44 lata (odpowiednio 7 godz. 50 min i 7 godz. 48 min dziennie). Wraz ze wzrostem wieku respondentów czas wykonywania pracy malał. Inną grupą czynności były zajęcia i prace domowe, którym najwięcej czasu poświęcały osoby w wieku 25–34 lata – 4 godz. 10 min dziennie. Powyżej 4 godz. na zajęcia i prace domowe poświęcały również osoby w wieku 35–44 lata oraz ponad 55 lat.

Kolejną zmienną, która niewątpliwie wywiera wpływ na decyzje dotyczące awansu oraz dystrybucji czasu, ma wykształcenie (patrz wykres: „Wykorzystanie czasu – wykształcenie”). Im wyższy poziom wykształcenia respondentów, tym większy

**„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i**

**odpowiedzialność.”**



udział obowiązku w okresie doby. Czas przeznaczony na obowiązki stanowił 33,9 proc. doby dla osób z wykształceniem zasadniczym i 37,2 proc. u osób z wykształceniem wyższym.

Zestawienie danych ostatnich badań z badaniami sprzed 10 lat (zrealizowanymi we współpracy z Eurostatem w latach 2003–2004) pokazuje ewentualne zmiany alokacji czasu, a zwłaszcza fakt, że nie zmniejszają się różnice czasu poświęcanego na pracę. W ciągu 10 lat czas przeznaczony przez kobiety na pracę zawodową wydłużył się z 6 godz. 23 min do 7 godz. 2 min, podczas gdy mężczyzn z 7 godz. 39 min do 8 godz. 3 min. Co ciekawe, w tym okresie zwiększa się również obciążenie pracą nieodpłatną zarówno kobiet (z 4 godz. 30 min do 4 godz. 33 min), jak i mężczyzn (z 2 godz. 36 min do 2 godz. 48 min). Obciążenie kobiet pracą w latach 2003–2013 wzrosło o 42 min, natomiast mężczyzn – o 36 min. Tak więc nierówność w obciążeniu pracą nie zmniejsza się, a wręcz przeciwnie – rośnie. Ma to oczywiście istotne znaczenie w wielu dziedzinach naszego życia, wpływa także na decyzje kobiet i mężczyzn dotyczące awansu.

### Czas przyrzuć się czasowi

Przytoczone tu badania pokazują, że wciąż istnieje dysproporcja w wykorzystywaniu czasu przez kobiety i mężczyzn. W związku z tym chcieliśmy poznać, czy za decyzjami o przyjęciu lub odrzuceniu awansu stały jakieś specyficzne wydarzenia (nazwaliśmy je momentami przełomowymi), które dawały impuls do zmiany priorytetów w alokacji czasu lub – wręcz przeciwnie – które utwierdziły osoby typowane do awansu w przekonaniu, że jego przyjęcie jest wykluczone właśnie ze względu na brak czasu. Interesowała nas przy tym zarówno perspektywa osobista (postrzeganie własnych ograniczeń), jak i percepcja reakcji firmy na ewentualne dylematy osobiste.

Chcąc odpowiedzieć na to pytanie, wybraliśmy grupę osób, z którymi przeprowadziliśmy wywiady pod hasłem „moment przełomowy”. Grupa składała się z kobiet i mężczyzn, którzy objęli u nas stanowiska wyższego i średniego szczebla menedżerskiego. Zapytaliśmy ich o cztery zasadnicze kwestie:

- Co było dla Ciebie przełomowym momentem?
- Czy oczekiwałaś/oczekiwałeś wsparcia ze strony firmy, a jeśli tak, to w jakim zakresie? Czy firma faktycznie spełniła Twoje oczekiwania?
- Jakie emocje towarzyszyły Ci w momencie, gdy dostałaś/dostałeś informację o awansie na swoje obecne stanowisko? Co pomogło zdecydować, że chcesz podjąć to wyzwanie?
- Czego obawiałaś/obawiałeś się, przyjmując na siebie tę rolę?

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



Momentem przełomowym dla respondentów i respondentek były zarówno wydarzenia z życia zawodowego (pozytywne, np. ukończenie ważnego projektu, albo negatywne, np. niezaliczenie egzaminu, które wywołało dodatkową motywację), jak i wydarzenia z życia prywatnego (urodzenie dziecka, ukończenie studiów czy rozwód). Zadając powyższe pytania, zakładaliśmy, że uda nam się wyodrębnić wyraźne punkty w karierze badanych, które pozwolą przyjrzeć się najbardziej typowym sytuacjom, i na tej podstawie określić reakcji firmy najlepsze z możliwych. Nie dostrzegliśmy jednak takich prawidłowości, nie pojawiły się też jednoznaczne, silne tendencje, które ujawniłyby jakieś ogólne trendy decydujące o różnicach między płciami. Znowu mieliśmy więc do czynienia z oczywistą prawdą, że każda sytuacja jest inna.

Pojawiło się natomiast kilka wniosków, które uznaliśmy za istotne w kontekście gotowości badanych osób do starania się o awans i percepcji ewentualnych zmian w ich budżetach czasu.

Przy podejmowaniu decyzji o dalszej ścieżce kariery istotnym elementem okazały się błędne założenia: ze strony pracownika – jakie oczekiwania powinien spełnić, i ze strony pracodawcy – czego pragnie pracownik. Oto typowe przykłady, które pewnie znamy z życia codziennego: pracownica przesuwa decyzję o macierzyństwie, bo zakłada, że pracodawca oczekuje jej pełnej dyspozycyjności (a macierzyństwo często może wyposażyć kobietę w wiele nowych umiejętności, np. planowania czy radzenia sobie ze stresem), albo też pracodawca zakłada, że młodej matki nie można wysyłać w podróż służbową i pomija ją w takich projektach (a kobieta może marzyć o kilku dniach spędzonych poza domem). Okazało się też, że często takie założenia mają niewiele wspólnego z rzeczywistością. Wniosek? Chcesz wiedzieć – pytaj, a nie zakładaj!

Równie ciekawie wyglądała kwestia zwracania się o pomoc. Prośenie o pomoc nie jest popularne. Zależy to oczywiście od wielu czynników (kultury, wychowania, indywidualnego charakteru), jednak często kojarzy się negatywnie – o pomoc prosi ten, kto nie potrafi, nie radzi sobie, nie ma wiedzy. Jedna z osób na bardzo wysokim stanowisku w strukturze firmy stwierdziła natomiast, że prośenie o pomoc to oznaka siły. Nie mówimy oczywiście o sytuacji, w której ktoś sobie permanentnie nie radzi lub zrzuca swoją pracę na współpracownika. Chodzi raczej o moment, w którym pokazujemy, że jesteśmy świadomi tego, czego musimy się jeszcze nauczyć, że jesteśmy otwarci na innych, na ich rady i sugestie, znamy swoje granice i wiemy, co może nam pomóc w przejściu na kolejny etap. Czasem mówimy o drobiazgach, a czasem o rzeczach niezwykle istotnych. Prośenie o pomoc działa!

Podczas wywiadów zrozumieliśmy także, że w opiniach respondentów i respondentek pojęcie czasu nie ogranicza się do samej sfery wyznaczania swoich priorytetów

**„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i**

**odpowiedzialność.”**



(np. potencjalne poświęcenie większej ilości czasu na pracę), ale może mieć inne znaczenia. Czas może być postrzegany jako:

- bufor – czas potrzebny na przemyślenie, co jest dla mnie istotne, co chcę robić, czy propozycja objęcia danego stanowiska jest czymś interesującym i korzystnym; to czas na przeanalizowanie całej sytuacji z rodziną i bliskimi;
- weryfikator – to z reguły kilka miesięcy (jedna z osób nazwała to nawet „regułą sześciu miesięcy”), podczas których następuje zderzenie wyobrażeń z rzeczywistością; to czas próby: jak sobie radzę, czy to jest to, czego oczekiwałem;
- danina – świadome przeznaczenie większej ilości czasu na pewną sferę życia, np. zawodowy krok wstecz, aby poświęcić się rodzinie (poszukiwanie bardziej unormowanej pracy, przewidywalne godziny), lub jeszcze większe zainwestowanie czasu w pracę (doszkalanie, wdrożenie po awansie).

### Czas na wnioski

Coraz trudniej jest nam dziś mówić o wpływie życia prywatnego na zawodowe. Po prostu tych dwóch obszarów nie da się podzielić – świat zmienił się na tyle, że często nie ma już wyraźnej granicy dzielącej te dwie strefy. Mamy nowoczesne narzędzia, które umożliwiają nam pracę z domu. Wykonujemy swoje zadania w różnych miejscach i o różnej porze – zwłaszcza gdy współpracujemy z zespołami z rozmaitych stref czasowych. Często godzimy wiele ról jednocześnie – w ciągu dnia zajmujemy się domem czy dziećmi, a część pracy zawodowej wykonujemy wieczorami. Mówimy więc o jednym budżecie czasu alokowanym w różny sposób.

Nasza analiza miała na celu przemyślenie, czy i jakie działania powinna podejmować firma, aby wspierać kobiety w awansie, biorąc pod uwagę czas, jaki realnie mamy w dyspozycji. Firmy znajdują i wdrażają wiele rozwiązań skrojonych na miarę ich potrzeb i specyfiki. Jeśli jest jakiś element, który wydaje się uniwersalny, to zasada fair play. Kobiety wielokrotnie powtarzały: „Nie potrzebujemy specjalnego traktowania tylko ze względu na płeć”. Trzeba każdego traktować indywidualnie, ale na poziomie człowieka czy jednostki. Czas płynie jednakowo dla wszystkich, nawet jeśli inaczej z niego korzystamy.

1 Patrz: [http://www.dziewczynynapolitechniki.pl/pdfy/Raport\\_Kobiety\\_na\\_politechnikach\\_2017.pdf](http://www.dziewczynynapolitechniki.pl/pdfy/Raport_Kobiety_na_politechnikach_2017.pdf) (dostęp: 27.02.2019 r.).

2 Patrz: T. Dąbrowski, A. Zaroda-Dąbrowska, Kobieta i kariera. Analiza barier w awansie kobiet liderek, „Personel Plus” 2018/01, s. 72–76.

**„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i**

**odpowiedzialność.”**



3 Raport do pobrania na stronie: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/badanie-budzetu-czasu-ludnosci-w-2013-r-,18,1.html> (dostęp: 28.02.2019 r.).

4 Aptiv – zatrudnienie w podziale na płeć w 2018 r. (w proc.) Źródło | opracowanie autorów.

5 Udział kobiet na wybranych kierunkach technicznych w roku 2016/2017 (w proc.) Źródło opracowanie autorów na podstawie raportu Kobiety na politechnikach 2007–2017 Fundacji Edukacyjnej Perspektywy.

6 Wykorzystanie czasu kobiet i mężczyzn (w proc.) Źródło | opracowanie autorów na podstawie Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r., GUS.

7 Wykorzystanie czasu – wiek (w proc.) Źródło | opracowanie autorów na podstawie Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r., GUS.

8 Wykorzystanie czasu – wykształcenie (w proc.) Źródło | opracowanie autorów na podstawie Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r., GUS.

Artykuł napisany zgodnie z licencją CC BY SA. Prosimy o cytowanie zgodnie z licencją.

M. Szyndera-Sołtysik (Diversity Hub), A. Zachorowska-Mazurkiewicz (Diversity Hub), T. Dąbrowski (Diversity Hub). Czy czas działa na niekorzyść kobiet?. Personel Plus nr 4/2019, źródło: [www.diversityhub.pl](http://www.diversityhub.pl), licencja CC-BY SA

**„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i**

**odpowiedzialność.”**

