

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 20 (2025), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 117-134
DOI: 10.37055/nsz/207077

Modern Management Systems
Volume 20 (2025), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 117-134
DOI: 10.37055/nsz/207077

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Bariery rozwoju kariery zawodowej kobiet z pokolenia Y i Z

Barriers to the career development of women from Generation Y and Z

Anna Wasiluk

Politechnika Białostocka, Polska
a.wasiluk@pb.edu.pl; ORCID: 0000-0002-5980-333X

Martyna Jamiołkowska

Politechnika Białostocka, Polska
m.jamiołkowska2607@gmail.com; ORCID: 0009-0004-7510-2471

Abstrakt:

Cel badań i hipotezy/pytania badawcze

Celem badań była ocena wpływu wybranych barier na rozwój zawodowy kobiet należących do pokoleń Y (urodzone w latach 1980-1994) i Z (urodzone w latach 1995-2010). Postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Do najistotniejszych barier utrudniających rozwój zawodowy kobiet należą dyskryminacja płacowa oraz stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet.

H2: Zmienne metryczkowe mają istotny wpływ na wyniki badania, a różnice między analizowanymi grupami są statystycznie istotne.

Metody badawcze

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview). Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, udostępniony w formie elektronicznej. Proces zbierania danych trwał od 15 marca do 24 kwietnia 2024 r. Dobór próby miał charakter celowy i obejmował wyłącznie kobiety należące do pokolenia Y oraz Z, aktywne zawodowo lub mające doświadczenie zawodowe. Po zakończeniu etapu gromadzenia danych wszystkie ankiety zostały sprawdzone pod względem kompletności, a następnie zakodowane i poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem programu Statistica 14.0. Weryfikacja hipotezy H1 została przeprowadzona z użyciem miar tendencji centralnej i zmienności, takich jak średnia arytmetyczna ($\bar{x}$), mediana (Me), dominanta (D) oraz współczynnik zmienności (V). W celu weryfikacji hipotezy H2 zastosowano nieparametryczny test U Manna-Whitneya.

Główne wyniki

Wyniki analizy statystycznej pozwoliły częściowo potwierdzić pierwszą hipotezę badawczą (H1), zgodnie z którą najistotniejszymi barierami utrudniającymi rozwój zawodowy kobiet są dyskryminacja płacowa oraz stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet. Bariery te rzeczywiście zostały ocenione jako wysoce istotne, jednak wśród najwyżżej ocenianych czynników znalazły się również brak doświadczenia zawodowego, brak wsparcia ze strony pracodawcy oraz niewystarczające poczucie pewności siebie. Wyniki te wskazują, że na ścieżki kariery kobiet wpływają zarówno otoczenie instytucjonalne, jak i wewnętrzne przekonania oraz poczucie kompetencji. Hipoteza druga (H2), zakładająca, że zmienne metryczkowe w istotny sposób różnicują oceny barier, została potwierdzona jedynie częściowo. W odniesieniu do przynależności pokoleniowej jedyną istotnie różnicującą zmienną okazał się brak doświadczenia zawodowego, który był wyżej oceniany przez respondentki z pokolenia Z. W analizie zróżnicowania ze względu na poziom wykształcenia statystycznie istotna różnica wystąpiła jedynie w przypadku bariery dotyczącej braku pewności siebie i asertywności, wyżej ocenianej przez kobiety z wyższym wykształceniem. W pozostałych przypadkach różnice były nieistotne zarówno statystycznie, jak i interpretacyjnie (niskie wartości r).

Implikacje dla teorii i praktyki

Dalsze badania powinny rozszerzyć zakres analizowanych zmiennych, uwzględniając m.in. sytuację rodzinną, miejsce zamieszkania, branżę zatrudnienia, formę umowy o pracę, staż zawodowy czy poziom wsparcia społecznego. Istotne byłoby również pogłębienie badań jakościowych, które pozwoliłyby uchwycić indywidualne doświadczenia i konteksty, niewidoczne w analizie ilościowej. Szczególnie interesującym kierunkiem dalszych analiz może być także zbadanie, w jaki sposób kobiety radzą sobie z identyfikowanymi barierami i jakie strategie adaptacyjne stosują w odpowiedzi na trudności zawodowe. Uzyskane wyniki potwierdzają wielowymiarowość barier rozwoju zawodowego kobiet oraz konieczność podejmowania działań wspierających, zarówno na poziomie systemowym (eliminacja dyskryminacji, wsparcie instytucjonalne), jak i indywidualnym (wzmacnianie poczucia sprawczości, rozwój kompetencji miękkich). Jednocześnie wskazują na potrzebę dalszych badań, które umożliwią lepsze zrozumienie zróżnicowanych doświadczeń zawodowych kobiet i pozwolą formułować rekomendacje odpowiadające ich realnym potrzebom.

Słowa kluczowe: rozwój zawodowy kobiet, bariery kariery, pokolenie Y i Z, stereotypy płciowe, dyskryminacja płacowa

Abstract:

Research objectives and hypothesis/research questions

The aim of the study was to assess the impact of selected barriers on the career development of women belonging to Generation Y (born between 1980 and 1994) and Generation Z (born between 1995 and 2010). The following research hypotheses were formulated:

H1: The most significant barriers hindering women's career development include pay discrimination as well as stereotypes and prejudices against women.

H2: Demographic variables have a significant impact on the research results, and the differences between the analyzed groups are statistically significant.

Research methods

The study was conducted using the CAWI technique (Computer Assisted Web Interview). The research tool was an original questionnaire, made available in electronic form. The data collection process lasted from March 15 to April 24, 2024. The sample was selected purposefully and included only women from Generation Y and Generation Z who were professionally active or had previous work experience. After the data collection phase, all questionnaires were checked for completeness, then coded and subjected to statistical analysis using the Statistica 14.0 software. Hypothesis H1 was verified using measures of central tendency and variability, such as arithmetic mean ($\bar{x}$), median (Me), mode (D), and coefficient of variation (V). To verify hypothesis H2, the non-parametric Mann-Whitney U test was applied.

Main results

The results of the statistical analysis partially confirmed the first research hypothesis (H1), which assumed that the most significant barriers hindering women's career development are pay discrimination and gender-based stereotypes and prejudices. While these barriers were indeed rated as highly significant, other top-rated factors included lack of professional experience, insufficient support from the employer, and low self-confidence. These findings indicate that women's career trajectories are shaped both by institutional conditions and internal beliefs and perceptions of competence. The second hypothesis (H2),

which assumed that demographic variables significantly differentiate the evaluation of barriers, was only partially confirmed. Regarding generational affiliation, the only statistically significant difference was observed for the lack of professional experience, which was rated higher by Generation Z respondents. In the analysis based on the level of education, a statistically significant difference occurred only in relation to the barrier concerning low self-confidence and assertiveness, which was rated higher by women with higher education. In other cases, the differences were neither statistically nor interpretatively significant (low values of effect size r).

Implications for theory and practice

Further research should expand the scope of the analyzed variables, considering, e.g., family situation, place of residence, employment industry, form of employment contract, professional seniority, or level of social support. It would also be essential to deepen qualitative research that would allow us to capture individual experiences and contexts that are not visible in quantitative analysis. An exciting direction for further analysis may also be to examine how women cope with the identified barriers and what adaptation strategies they use in response to professional difficulties. The results confirm the multidimensionality of barriers to women's professional development and the need to take supporting measures, both at the systemic level (elimination of discrimination, institutional support) and at the individual level (strengthening the sense of agency, development of soft skills). At the same time, they point to the need for further research that will enable a better understanding of women's diverse professional experiences and allow them to formulate recommendations that meet their real needs.

Keywords: women's career development, career barriers, Generation Y and Z, gender stereotypes, pay discrimination

Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się wysoką dynamiką, rosnącą nieprzewidywalnością i intensywnym rozwojem technologicznym, co sprawia, że ścieżki kariery zawodowej stają się coraz bardziej zindywidualizowane i niejednolite. W tym kontekście rozwój zawodowy przestaje być jedynie prostym procesem nabywania doświadczeń i awansów, a staje się złożoną konstrukcją obejmującą elementy samorealizacji, elastyczności oraz adaptacji do zmiennych warunków społeczno-gospodarczych (Jakimiuk, 2016, s. 158-159; Rudnicki, 2014, s. 44). Kariera zawodowa stanowi istotny komponent tożsamości jednostki – jej przebieg zależy zarówno od czynników wewnętrznych, takich jak aspiracje, kompetencje i osobowość, jak i zewnętrznych, związanych z otoczeniami społecznym i instytucjonalnym (Piorunek, 2016, s. 100; Szumiec, 2019, s. 45-46).

Mimo postępujących zmian społecznych i formalnego równouprawnienia kobiety nadal napotykają wiele przeszkód na drodze zawodowego rozwoju. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie czynników strukturalnych, takich jak luka płacowa, ograniczony dostęp do awansów, brak reprezentacji na stanowiskach kierowniczych czy niestabilność form zatrudnienia, które w szczególności sposób dotyczą kobiety na wczesnym etapie kariery (Sobocka-Szczapa, 2018, s. 316-317; Gerlach, 2014, s. 4-5). Istotnym problemem są również czynniki kulturowe – zakorzenione stereotypy płciowe i społeczne oczekiwania wobec ról kobiet, które często pozostają w sprzeczności z wymaganiami środowiska pracy (Tomaszewska-Lipiec, 2016, s. 51; Marzec, 2018, s. 136-137).

Rozwój kariery zawodowej kobiet coraz częściej analizowany jest także z perspektywy psychologicznej i biograficznej. Kariera postrzegana jest jako dynamiczny proces kształtowany przez doświadczenia jednostki, jej interakcje ze środowiskiem, a także własne przekonania dotyczące sukcesu i samorealizacji (Kwiatkowski, 2014, s. 22; Pietruszewski, 2015, s. 173). Zmieniające się warunki gospodarcze, automatyzacja pracy oraz wzrost znaczenia kompetencji miękkich wpływają na konieczność indywidualnego zarządzania karierą – zarówno w kontekście planowania celów, jak i adaptowania się do przeszkód (Jarosik-Michalak, 2018, s. 124-126; Filipowicz, 2019, s. 319).

W świetle tego szczególnego znaczenia nabierają badania dotyczące barier, z jakimi mierzą się młode kobiety w procesie budowania kariery zawodowej. Grupy pokoleniowe Y i Z, choć funkcjonują w relatywnie nowoczesnym i bardziej otwartym społeczeństwie, nadal doświadczają ograniczeń, które mogą negatywnie wpływać na ich rozwój zawodowy oraz subiektywne poczucie sprawczości i spełnienia. Zidentyfikowanie i zrozumienie tych barier jest kluczowe nie tylko z perspektywy jednostkowej, lecz także w kontekście wyzwań dla współczesnych organizacji i polityki rynku pracy (Błachnio, 2019, s. 10; Jeruszka, 2023, s. 77-80; Niewiadomska, 2017, s. 57).

Celem artykułu jest ocena wpływu wybranych barier na rozwój kariery zawodowej kobiet z pokoleń Y (urodzonych w latach 1980-1994) i Z (urodzonych w latach 1995-2010). Analiza uwzględnia współczesne koncepcje teoretyczne dotyczące kariery zawodowej oraz zmienne metryczkowe, takie jak poziom wykształcenia i przynależność do określonej generacji, które różnicują indywidualne doświadczenia zawodowe kobiet funkcjonujących we współczesnym, wysoce konkurencyjnym środowisku pracy.

1. Charakterystyka kobiet z pokoleń Y i Z

Generacja Y obejmuje osoby urodzone w latach 1980-1995, a generacja Z to osoby urodzone w latach 1995-2010. Obie te grupy mają swoje unikalne cechy, które wyróżniają je na tle poprzednich pokoleń, szczególnie w kontekście podejścia do pracy, technologii i wartości społecznych (Benscik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016, s. 92).

Generacja Y, znana również jako millenials, obejmuje osoby urodzone w erze dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych, dorastające w otoczeniu nowoczesnych narzędzi informatycznych. Cechuje ich wysoka biegłość w obsłudze technologii oraz łatwość w adaptowaniu się do zmian. Są otwarci na różnorodność kulturową, preferują szybki tryb życia i intensywnie funkcjonują w przestrzeni wirtualnej – ich relacje towarzyskie często ograniczają się do kontaktów online. W przeciwieństwie do wcześniejszych pokoleń millenials nie przywiązują dużej wagi do tradycyjnych

wartości ani do życia rodzinnego. Dla nich priorytetami są kariera, sukces zawodowy i niezależność finansowa, co znajduje odzwierciedlenie w ich podejściu do pracy – chcą wykonywać zawód zgodny z ich pasjami, a w przypadku braku satysfakcji zawodowej szybko podejmują decyzję o zmianie miejsca zatrudnienia. Są skłonni do multitaskingu i cenią sobie elastyczność oraz możliwość działania w zgodzie z własnymi aspiracjami. Praca stanowi dla nich centralny element życia, jednak równie ważne są czas wolny i relaks. Motywacją do działania są dla nich pieniądze, rozwój osobisty i możliwość realizacji własnych celów. Ich decyzje i działania są silnie uwarunkowane wcześniejszymi doświadczeniami, a wymagania, jakie stawiają sobie i otoczeniu, często przekraczają ich realne możliwości (Benscik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016, s. 92-93).

Generacja Z kształtowała się w warunkach intensywnego rozwoju technologii cyfrowych, globalizacji oraz dynamicznych przemian społeczno-kulturowych. Czynniki te w istotny sposób wpłynęły na sposób postrzegania świata, system wartości oraz oczekiwań zarówno wobec życia zawodowego, jak i społecznego. Przedstawiciele tego pokolenia są okreśłani mianem „cyfrowych tubylców”, ponieważ od najmłodszych lat mają stały kontakt z nowoczesnymi technologiami, co kształtuje ich tożsamość, styl komunikacji oraz sposób uczenia się i pracy. Pokolenie to charakteryzuje się wysokim poziomem samoświadomości, silnym poczuciem indywidualizmu, otwartością na różnorodność oraz dużą wrażliwością społeczną. Cechuje ich także pragmatyzm, potrzeba niezależności i elastyczności, a także szybkie dostosowywanie się do zmian. Z drugiej strony wielu badaczy wskazuje na ograniczone kompetencje interpersonalne, wynikające z przewagi komunikacji cyfrowej nad bezpośrednim kontaktem międzyludzkim. W środowisku pracy przedstawiciele generacji Z poszukują nie tylko stabilności finansowej, lecz także sensu i satysfakcji z wykonywanych obowiązków. Oczekują możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, transparentnych zasad awansu i wynagradzania, elastycznych warunków zatrudnienia oraz atmosfery sprzyjającej współpracy i otwartości. Cenią środowiska pracy, które promują równość, różnorodność i kulturę wzajemnego szacunku. W przypadku niespełnienia tych oczekiwań są skłonni do szybkiej zmiany miejsca zatrudnienia, co stanowi wyzwanie dla organizacji starających się przyciągnąć i zatrzymać młodych, ambitnych pracowników (Yilmaz, Dinler Kisaçtutan, Gürün Karatepe, 2024, s. 2-3).

2. Nierówności w środowisku pracy

Młode kobiety z pokoleń Y i Z, wchodzące na rynek pracy, stają przed nowymi wyzwaniami i dylematami związanymi z wyborem ścieżki kariery. Choć w porównaniu do poprzednich pokoleń mają więcej możliwości edukacyjnych i zawodowych, wciąż muszą zmagać się z uprzedzeniami i społecznymi oczekiwaniami, które ograniczają ich rozwój zawodowy (Rożdżestwieńska, 2020, s. 212).

Bariery rozwoju kobiet w środowisku zawodowym wynikają z głęboko zakorzenionych nierówności płciowych, które wciąż dominują w wielu organizacjach oraz w społeczeństwie. Tradycyjne modele ról płciowych, które wciąż funkcjonują w wielu kulturach, często ograniczają kobiety do ról matki i opiekunki rodziny, traktując je jako priorytetowe zadania życiowe. Z kolei mężczyźni wciąż bywają postrzegani najczęściej jako główni żywicieli rodziny, co wpływa na podział obowiązków w życiu zawodowym i prywatnym. W wyniku tych uprzedzeń kobiety często muszą stawiać czoła presji, aby wybierać między rozwojem kariery a obowiązkami rodzinnymi. Nawet jeśli podejmują decyzję o kontynuowaniu kariery zawodowej, napotykają na trudności związane z brakiem elastyczności w miejscu pracy, co utrudnia im pogodzenie pracy z życiem osobistym. Takie podejście prowadzi do frustracji, ponieważ kobiety czują, że muszą zrezygnować z jednego z tych obszarów, by realizować oczekiwania społeczne i zawodowe. Wiele kobiet odczuwa również presję związaną z koniecznością spełniania tradycyjnych oczekiwań społecznych, które nie pozostawiają miejsca na indywidualne wybory. W przypadku gdy zdecydują się na rozwój kariery, często spotykają się z negatywnymi ocenami społecznymi, które uznają je za egoistyczne czy zimne, co utrudnia im osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym. Dodatkowo, jeśli kobieta zdecyduje się na pełne poświęcenie rodzinie, może zostać oceniona jako mniej ambitna lub mniej kompetentna, co wciąż bywa źródłem stygmatyzacji w niektórych środowiskach. Takie nierówności wynikają z długotrwałych tradycji, które nie umożliwiają kobietom pełnego rozwoju zawodowego, ponieważ wciąż postrzegane są przez pryzmat ról, jaką pełnią w życiu rodzinnym, a nie jako samodzielne, ambitne osoby (Rożdże-
stwieńska, 2020, s. 211-212).

Podczas procesów rekrutacyjnych często pojawiają się nierówności związane z postrzeganiem kobiet i mężczyzn. Kobiety otrzymują znacznie mniej zaproszeń na rozmowy kwalifikacyjne niż mężczyźni. Dodatkowo, kobiety, które są matkami, spotykają się z jeszcze większymi trudnościami – ich aplikacje zazwyczaj pozostają bez odzewu lub otrzymują mniej zaproszeń, co wskazuje na dyskryminację wynikającą z ich statusu rodzicielskiego. To zjawisko pokazuje, jak głęboko zakorzenione uprzedzenia wobec kobiet, zwłaszcza matek, mogą wpływać na ich szanse w procesie rekrutacyjnym, pomimo posiadania równie wysokich kwalifikacji co mężczyźni (Son Hing, Sakr, Sorenson et al., 2023, s. 3-4).

W środowisku pracy wciąż funkcjonują silnie zakorzenione stereotypy płciowe, które przypisują określone cechy i zachowania jednej płci, zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi. Od kobiet oczekuje się, że będą empatyczne, opiekuńcze, troskliwe i posiadające rozwinięte umiejętności interpersonalne. Z kolei mężczyźni są częściej postrzegani jako asertywni, zdecydowani, niezależni i skoncentrowani na osiąganiu celów. Utrwalony społecznie stereotyp „myśl jak menedżer – myśl jak mężczyzna” prowadzi do sytuacji, w której cechy kojarzone z męskością są automatycznie utożsamiane z efektywnym przywództwem.

Tym samym kobiety, nawet jeśli wykazują wysokie kompetencje zawodowe i kierownicze, są często postrzegane jako „niepasujące” do roli lidera (Hanek, Garcia, 2022, s. 3-4).

Stereotypy wpływające na postrzeganie kobiet w środowisku zawodowym wynikają z wielu czynników, zarówno indywidualnych czy rodzinnych, jak i społeczno-kulturowych. Stereotypowe postrzeganie często pojawia się w sytuacjach, gdy jednostka odczuwa zagrożenie dla swojego statusu lub samooceny. W środowisku zawodowym może to prowadzić do nieuczciwej oceny kobiet, szczególnie tych, które wykazują się wysokimi kompetencjami i ambicją. Taka postawa może być wynikiem nieuświadomionego lęku przed utratą pozycji czy władzy. Osoby oceniające, zwłaszcza mężczyźni na wyższych stanowiskach, mogą odbierać pewne zachowania kobiet jako wyzwanie dla utrwalonego porządku, co skutkuje zaniżaniem ich wartości i ograniczaniem awansu. Z kolei kobiety, które stosują bardziej stonowany, zgodny ze stereotypowym obrazem kobiecości styl zarządzania, spotykają się z mniejszym oporem i są postrzegane jako mniej zagrażające. Źródłem stereotypowego myślenia bywa również wychowanie. Już od najmłodszych lat dzieci uczą się ról płciowych przez obserwację i reakcje rodziców, którzy nieświadomie wzmacniają tradycyjne podziały, np. promując u dziewczynek opiekuńczość, a u chłopców dominację. W późniejszym życiu wcześniejsze doświadczenia mogą aktywować utrwalone schematy, które wpływają na postrzeganie innych, zwłaszcza kobiet w środowisku zawodowym. Na poziomie społecznym stereotypy służą często podtrzymywaniu istniejącego porządku, w którym role płciowe są ściśle określone. Kobiety, przypisane do sfery domowej, są uznawane za mniej kompetentne w kontekście przywództwa czy pracy zawodowej. Społeczne oczekiwania wobec kobiet bywają zaniżone, co ogranicza ich możliwości rozwoju i awansu, niezależnie od realnych umiejętności i osiągnięć (Tabassum, Shankar Nayak, 2021, s. 197-199).

Luka płacowa to zjawisko polegające na utrzymującej się różnicy w wynagrodzeniach pomiędzy kobietami a mężczyznami, którzy wykonują pracę o porównywalnym charakterze, mają zbliżone kwalifikacje, doświadczenie zawodowe oraz zajmują podobne stanowiska. Mimo formalnie równego dostępu do rynku pracy kobiety często otrzymują niższe wynagrodzenie niż mężczyźni, co świadczy o utrzymujących się nierównościach strukturalnych w środowisku zawodowym. Luka płacowa nie tylko odzwierciedla nierówności ekonomiczne, lecz także wpływa na ograniczenie szans zawodowych kobiet i ich sytuację finansową w dłuższej perspektywie (Lee, Kray, 2021, s. 1-2). Zjawisko szklanego sufitu jest ściśle powiązane z luką płacową i stanowi niewidzialną barierę, która utrudnia kobietom awans zawodowy, szczególnie na wyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej. W praktyce oznacza to, że mimo posiadania odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia kobiety często napotykają na niewyraźne, ale trudne do pokonania ograniczenia, które uniemożliwiają im osiągnięcie najwyższych stanowisk menedżerskich. W wielu organizacjach na tych stanowiskach dominują mężczyźni, co sprawia, że kobiety niejednokrotnie spotykają

się z utrudnionym dostępem do kluczowych zasobów, awansów oraz możliwości rozwoju kariery zawodowej. To zjawisko podkreśla nierówności, które wciąż występują w miejscach pracy, mimo postępujących zmian społecznych (Martinez-Fierro, Lechuga Sancho, 2021, s. 1-2).

3. Metodyka badań

Rozwój kariery zawodowej kobiet jest uwarunkowany wieloma czynnikami, których charakter może sprzyjać realizacji aspiracji zawodowych bądź ją utrudniać. Wśród czynników ograniczających istotną rolę odgrywają bariery systemowe i kulturowe, takie jak nierówności płciowe, dyskryminacja, a także utrwalone stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet. Czynniki te mogą negatywnie wpływać na możliwości awansu zawodowego, obniżać motywację do podejmowania wyzwań oraz osłabiać pewność siebie, nawet u kobiet posiadających odpowiednie kompetencje i doświadczenie zawodowe (Ashraf, Jepsen, 2024, s. 4).

Celem przeprowadzonego badania była ocena wpływu wybranych barier na rozwój zawodowy kobiet należących do pokoleń Y (urodzone w latach 1980-1994) i Z (urodzone w latach 1995-2010). Postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Do najistotniejszych barier utrudniających rozwój zawodowy kobiet należą dyskryminacja płacowa oraz stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet.

H2: Zmienne metryczkowe mają istotny wpływ na wyniki badania, a różnice między analizowanymi grupami są statystycznie istotne.

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview). Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, udostępniony w formie elektronicznej. Proces zbierania danych trwał od 15 marca do 24 kwietnia 2024 r. Dobór próby miał charakter celowy i obejmował wyłącznie kobiety należące do pokoleń Y oraz Z, aktywnych zawodowo lub posiadających doświadczenie zawodowe.

Po zakończeniu etapu gromadzenia danych wszystkie ankiety zostały sprawdzone pod względem kompletności, a następnie zakodowane i poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem programu Statistica 14.0. Weryfikacja hipotezy H1 została przeprowadzona z użyciem miar tendencji centralnej i zmienności, takich jak średnia arytmetyczna ($\bar{x}$), mediana (Me), dominanta (D) oraz współczynnik zmienności (V). W celu weryfikacji hipotezy H2 zastosowano nieparametryczny test U Manna-Whitneya.

Do ostatecznej analizy zakwalifikowano 125 kompletnych ankiet. Charakterystyka demograficzna respondentek została szczegółowo przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura respondentek

Wyszczególnienie	Przynależność do pokolenia				Ogółem	
	Y		Z			
	N	%	N	%	N	%
Ogółem	35	100	90	100	125	100
Wykształcenie						
Średnie	13	37,14	22	24,44	35	28,00
Wyższe (ukończone studia lub w trakcie studiów)	22	62,86	68	75,56	90	72,00

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

W badaniu uczestniczyło łącznie 125 kobiet, w tym 35 z pokolenia Y (28%) oraz 90 z pokolenia Z (72%). Pod względem wykształcenia większość respondentek (72%) miała wykształcenie wyższe (ukończone lub w trakcie zdobywania), przy czym w grupie kobiet z pokolenia Y odsetek ten wynosił 62,86%, natomiast wśród kobiet z pokolenia Z – 75,56%. Wykształcenie średnie deklarowało odpowiednio 37,14% i 24,44% badanych w każdej z grup.

4. Analiza wyników badań i dyskusja

Ocenie poddano 13 czynników potencjalnie utrudniających karierę zawodową kobiet i zostały one sformułowane na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. W analizie wykorzystano miary tendencji centralnej (zob. tabelę 2).

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują na złożony i wielowymiarowy charakter barier, które utrudniają rozwój zawodowy kobiet z pokoleń Y i Z. Zidentyfikowane czynniki odnoszą się zarówno do barier zewnętrznych, takich jak warunki instytucjonalne i strukturalne, jak i wewnętrznych, wynikających z psychologicznego oraz społecznego funkcjonowania jednostki.

Najwyższe średnie wartości uzyskały bariery, takie jak brak doświadczenia zawodowego (3,60), niewystarczające poczucie pewności siebie lub brak asertywności (3,57), dyskryminacja płacowa (3,52), brak wsparcia ze strony pracodawcy (3,46) oraz trudności z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego (3,42). Pokazuje to, że rozwój zawodowy kobiet postrzegany jest jako proces wymagający nie tylko odpowiednich kwalifikacji i kompetencji, lecz także wsparcia instytucjonalnego oraz sprzyjających warunków organizacyjnych. Jednocześnie istotna rola przypisywana barierom o charakterze psychologicznym, takim jak niskie poczucie własnej skuteczności, sygnalizuje, że aspekty wewnętrzne również odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu ścieżek kariery.

Tabela 2. Podstawowe statystyki opisowe dla ocen wpływu poszczególnych barier na rozwój zawodowy badanych kobiet

Czynniki utrudniające karierę zawodową kobiet	$\bar{x}$	<i>Me</i>	<i>D</i>	<i>V</i>
Stereotypy i uprzedzenia w stosunku do kobiet	3,22	3	3	42,46
Dyskryminacja płacowa (np. gdy osoby o tych samych kwalifikacjach mają różne wynagrodzenia)	3,52	4	5	38,45
Brak sieci kontaktów	3,31	3	3	35,65
Brak doświadczenia zawodowego	3,60	4	5	33,84
Brak wsparcia ze strony pracodawcy	3,46	4	4	33,11
Brak dostępu do odpowiedniej opieki nad dziećmi lub osobami zależnymi	3,18	3	3	41,76
Trudności z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego	3,42	4	4/5	37,69
Niewystarczające poczucie pewności siebie lub brak asertywności	3,57	4	4	35,65
Naciski społeczne na tradycyjne role płciowe	3,22	3	4	39,17
Dyskryminacja ze względu na wiek lub stan cywilny	3,23	3	4	42,16
Brak wsparcia ze strony partnera lub rodziny w dążeniu do rozwoju zawodowego	3,22	3	5	45,41
Brak elastycznych opcji pracy	3,37	3	3	37,24
Konieczność konkurowania z męskimi kolegami w toksycznej kulturze pracy	3,19	3	5	44,61

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Analiza dominanty dodatkowo potwierdza znaczenie niektórych przeszkód. Najczęściej występująca wartość ocen (5) została przypisana barierom, takim jak brak doświadczenia zawodowego, dyskryminacja płacowa oraz brak wsparcia ze strony partnera lub rodziny. Oznacza to, że czynniki te były uznawane przez największą liczbę respondentek za szczególnie istotne. Wysokie wartości mediany (4) w przypadku większości barier również wskazują na ich konsekwentnie wysoką ocenę niezależnie od cech indywidualnych badanych.

Na szczególną uwagę zasługują również wartości współczynnika zmienności, które pozwalają ocenić stopień rozproszenia opinii. Największe zróżnicowanie odpowiedzi zaobserwowano w przypadku braku wsparcia ze strony partnera lub rodziny (45,41) oraz konieczności konkurowania z męskimi kolegami w toksycznej kulturze pracy (44,61). Wyniki te sugerują, że postrzeganie tych barier jest wysoce zindywidualizowane – dla części badanych stanowią one istotną przeszkodę, podczas gdy dla innych mają marginalne znaczenie. Rozbieżności te mogą wynikać z różnic w sytuacji rodzinnej, poziomie otrzymywanego wsparcia społecznego, doświadczeniu zawodowym czy etapie życia zawodowego.

Zebrane dane jednoznacznie wskazują, że największy wpływ na rozwój zawodowy kobiet mają zarówno czynniki zewnętrzne (np. nierówności płacowe, brak wsparcia ze strony pracodawcy), jak i uwarunkowania wewnętrzne (np. niska pewność siebie czy brak asertywności). Wnioski te podkreślają potrzebę wieloaspektowego podejścia do problematyki równości szans na rynku pracy – obejmującego zarówno eliminowanie barier systemowych, jak i wzmacnianie kompetencji osobistych. Jednocześnie zróżnicowanie ocen potwierdza konieczność indywidualizacji działań – rozwiązania uniwersalne mogą okazać się niewystarczające w kontekście zróżnicowanych doświadczeń, sytuacji życiowych i potrzeb kobiet należących do analizowanych grup pokoleniowych.

Tabela 3. Wyniki testu U Manna-Whitneya dla ocen barier rozwoju zawodowego kobiet z pokoleń Y i Z

Czynniki utrudniające karierę zawodową kobiet	Pokolenie Y (1980-1994) $\bar{x}$	Pokolenie Z (1995-2010) $\bar{x}$	Test U Manna-Whitney'a		
			Z	p	r
Stereotypy i uprzedzenia w stosunku do kobiet	3,34	3,17	-0,53	0,60	-0,05
Dyskryminacja płacowa (np. gdy osoby o tych samych kwalifikacjach mają różne wynagrodzenia)	3,57	3,50	-0,18	0,86	-0,02
Brak sieci kontaktów	3,23	3,34	0,40	0,69	0,04
Brak doświadczenia zawodowego	2,94	3,86	3,37	< 0,001	0,30
Brak wsparcia ze strony pracodawcy	3,43	3,48	0,08	0,94	0,01
Brak dostępu do odpowiedniej opieki nad dziećmi lub osobami zależnymi	3,29	3,13	-0,48	0,63	-0,04
Trudności z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego	3,43	3,42	0,09	0,93	0,01
Niewystarczające poczucie pewności siebie lub brak asertywności	3,60	3,56	-0,44	0,66	-0,04
Naciski społeczne na tradycyjne role płciowe	3,37	3,17	-0,90	0,37	-0,01
Dyskryminacja ze względu na wiek lub stan cywilny	3,09	3,29	0,78	0,44	0,07
Brak wsparcia ze strony partnera lub rodziny w dążeniu do rozwoju zawodowego	3,17	3,24	0,31	0,75	0,03
Brak elastycznych opcji pracy	3,29	3,40	0,33	0,74	0,03
Konieczność konkurowania z męskimi kolegami w toksycznej kulturze pracy	3,03	3,26	0,84	0,40	0,08

Z – wartość statystyki Z, p – wartość istotności, r – miara siły efektu

* Różnice są istotne statystycznie dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań

Celem przeprowadzonego testu U Manna-Whitneya było zbadanie, czy oceny wpływu poszczególnych barier na rozwój zawodowy kobiet różnią się istotnie w zależności od przynależności respondentek do pokolenia Y lub Z (zob. tabelę 3). Spośród wszystkich analizowanych czynników jedynie w przypadku jednej bariery – braku doświadczenia zawodowego – odnotowano istotną statystycznie różnicę pomiędzy grupami. Respondentki z pokolenia Z oceniły tę przeszkodę wyraźnie wyżej ($\bar{x} = 3,86$) niż badane z pokolenia Y ($\bar{x} = 2,94$). Wartość statystyki pokolenia Z wyniosła 3,37, a poziom istotności $p < 0,001$, co wskazuje na bardzo istotną różnicę. Współczynnik $r = 0,30$ świadczy o umiarkowanej sile efektu, a więc o zauważalnym wpływie tej bariery na młodsze respondentki. W przypadku pozostałych barier nie odnotowano różnic istotnych statystycznie. Wartości p przekraczały ustalony poziom istotności, a współczynniki r nie przekraczały poziomu 0,10, co świadczy o bardzo słabej sile efektu. Oznacza to, że oceny wpływu barier, takich jak np. dyskryminacja płacowa, brak wsparcia ze strony pracodawcy czy trudności z godzeniem życia zawodowego i prywatnego, były zbliżone w obu grupach.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że większość barier zawodowych oceniana była w sposób porównywalny przez badane z pokolenia Y oraz respondentki z pokolenia Z. Świadczy o to tym, że wiele z identyfikowanych przeszkód ma charakter uniwersalny, niezależny od wieku, długości stażu pracy czy etapu życia zawodowego. Można przypuszczać, że podobieństwo ocen wynika z funkcjonowania kobiet w zbliżonych realiach społeczno-zawodowych, w których określone trudności występują powszechnie i w sposób utrwalony.

Wyjątkiem był brak doświadczenia zawodowego, który w znacząco większym stopniu dotyczył respondentek z pokolenia Z. To zjawisko można interpretować jako efekt ich wczesnego etapu kariery, w którym zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych, odbycie staży czy nawiązanie kontaktów branżowych może być utrudnione. Jednocześnie potwierdza to, że wsparcie w początkowej fazie rozwoju zawodowego może być kluczowe dla tej grupy kobiet.

Równoczesny brak istotnych różnic w ocenie pozostałych barier – w tym związanych z dyskryminacją, brakiem elastycznych form zatrudnienia, brakiem wsparcia ze strony partnera czy stereotypami – wskazuje, że są one postrzegane jako wspólne dla kobiet niezależnie od przynależności pokoleniowej. Oznacza to, że zarówno badane z pokolenia Y, jak i respondentki z pokolenia Z doświadczają podobnych ograniczeń, co może wynikać z szerzej występujących uwarunkowań strukturalnych i społecznych.

Zróznicowanie siły efektu obserwowane w analizie (niska dla większości barier, umiarkowana tylko dla jednej) sugeruje, że skuteczne działania wspierające rozwój zawodowy kobiet powinny koncentrować się na rozwiązywaniu wspólnych problemów, nie rezygnując jednak z dostosowania wsparcia do specyfiki poszczególnych grup wiekowych. Przede wszystkim warto podkreślić potrzebę działań wspierających zdobywanie doświadczenia zawodowego przez młodsze kobiety, które dopiero rozpoczynają swoją aktywność na rynku pracy.

Tabela 4. Wyniki testu U Manna-Whitneya dla ocen barier według wykształcenia respondentek

Czynniki utrudniające karierę zawodową kobiet	Wykształcenie		Test U Manna-Whitney'a		
	Średnie $\bar{x}$	Wyższe $\bar{x}$	Z	p	r
Stereotypy i uprzedzenia w stosunku do kobiet	3,14	3,24	0,42	0,67	0,04
Dyskryminacja płacowa (np. gdy osoby o tych samych kwalifikacjach mają różne wynagrodzenia)	3,66	3,47	-0,67	0,50	-0,06
Brak sieci kontaktów	3,11	3,39	1,18	0,24	0,11
Brak doświadczenia zawodowego	3,23	3,74	1,88	0,06	0,17
Brak wsparcia ze strony pracodawcy	3,46	3,47	-0,01	0,99	-0,00
Brak dostępu do odpowiedniej opieki nad dziećmi lub osobami zależnymi	3,26	3,14	-0,41	0,68	-0,04
Trudności z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego	3,14	3,53	1,61	0,11	0,14
Niewystarczające poczucie pewności siebie lub brak asertywności	3,09	3,76	2,42	0,02	0,22
Naciski społeczne na tradycyjne role płciowe	3,14	3,26	0,54	0,59	0,05
Dyskryminacja ze względu na wiek lub stan cywilny	3,14	3,27	0,56	0,57	0,05
Brak wsparcia ze strony partnera lub rodziny w dążeniu do rozwoju zawodowego	3,43	3,14	-0,80	0,42	-0,07
Brak elastycznych opcji pracy	3,31	3,39	0,51	0,61	0,05
Konieczność konkurowania z męskimi kolegami w toksycznej kulturze pracy	3,14	3,21	0,26	0,79	0,02

Z – wartość statystyki Z, p – wartość istotności, r – miara siły efektu

* Różnice są istotne statystycznie dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Istotne było również zbadanie, czy poziom wykształcenia kobiet istotnie różni oceny wpływu poszczególnych barier na ich rozwój zawodowy (zob. tabelę 4). Wyniki analizy wskazują, że w zdecydowanej większości przypadków nie występują istotne statystycznie różnice pomiędzy badanymi grupami. Wartości p w 12 na 13 przypadków przekroczyły poziom istotności, a wartości współczynnika siły efektu mieściły się w przedziale od -0,07 do 0,17, co świadczy o słabej sile efektu. Oznacza to, że kobiety niezależnie od poziomu wykształcenia w zbliżony sposób postrzegają wpływ większości analizowanych barier na swoje możliwości rozwoju zawodowego.

Jedynym czynnikiem, dla którego odnotowano istotną statystycznie różnicę, było niewystarczające poczucie pewności siebie lub brak asertywności. Respondentki z wykształceniem wyższym oceniły tę barierę wyraźnie wyżej ($\bar{x} = 3,76$) niż kobiety z wykształceniem średnim ($\bar{x} = 3,09$), przy wartości statystyki Z równej 2,42

i poziomie istotności 0,02. Współczynnik r (0,22) wskazuje na efekt zbliżony do umiarkowanego. Wynik ten może sugerować, że kobiety z wyższym wykształceniem, mimo formalnych kwalifikacji, częściej odczuwają wewnętrzne ograniczenia w kontekście rozwoju zawodowego. Może to wynikać z większej ekspozycji na rywalizację, wyższe oczekiwania środowiskowe lub większą presję związaną z osiąganiem sukcesu zawodowego.

Choć pozostałe bariery nie osiągnęły poziomu istotności statystycznej, pewne różnice zasługują na uwagę ze względu na kierunek i wielkość efektu. W przypadku barier, takich jak brak doświadczenia zawodowego ($r = 0,17$) oraz trudności z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego ($r = 0,14$), wartości efektu były nieco wyższe, co może wskazywać na istnienie tendencji do różnic w percepcji tych przeszkód. Kobiety z wykształceniem wyższym częściej oceniały te bariery jako bardziej dotkliwe, co może odzwierciedlać ich większe ambicje zawodowe, aktywność zawodową lub oczekiwania wobec warunków pracy.

Z kolei kobiety z wykształceniem średnim nieco wyżej oceniły wpływ dyskryminacji płacowej oraz braku wsparcia ze strony partnera lub rodziny, jednak różnice te nie były istotne ani pod względem statystycznym, ani interpretacyjnym ($r < 0,10$). Wskazuje to, że choć występują pewne różnice w postrzeganiu poszczególnych barier, nie mają one wyraźnego charakteru pokoleniowego ani systemowego w zależności od poziomu wykształcenia.

Uzyskane wyniki sugerują, że poziom wykształcenia nie stanowi głównego czynnika różnicującego postrzeganie barier rozwoju zawodowego kobiet, z wyjątkiem aspektów związanych z wewnętrznym poczuciem skuteczności. Zbliżone oceny w większości analizowanych obszarów mogą wynikać z doświadczeń wspólnych dla kobiet funkcjonujących w tym samym kontekście społeczno-zawodowym, niezależnie od ich formalnego poziomu wykształcenia. Jednocześnie uzyskane wyniki wskazują na konieczność uwzględnienia czynników psychologicznych w działaniach wspierających rozwój zawodowy kobiet, szczególnie tych z wyższym wykształceniem.

Uzyskane wyniki empiryczne potwierdzają teoretyczne założenia dotyczące wielowymiarowego charakteru barier, z jakimi mierzą się kobiety z pokoleń Y i Z w kontekście rozwoju zawodowego. Zidentyfikowane przeszkody – zarówno o charakterze strukturalnym (np. dyskryminacja płacowa, brak wsparcia ze strony pracodawcy), jak i psychologicznym (np. brak pewności siebie, niska asertywność) – wpisują się w ujęcia prezentowane w literaturze przedmiotu (Sobocka-Szczapa, 2018; Rożdżestwieńska, 2020). Szczególne znaczenie przypisane brakowi doświadczenia zawodowego oraz niskiej samoocenie potwierdza rosnącą rolę czynników indywidualnych i psychospołecznych w zarządzaniu karierą, co było wcześniej sygnalizowane m.in. przez Kwiatkowskiego (2014) oraz Pietruszewskiego (2015).

Zgodnie z wcześniejszymi analizami kobiety często funkcjonują w środowisku pracy obciążonym stereotypami oraz brakiem strukturalnych ułatwień umożliwiających harmonijne łączenie ról zawodowych i rodzinnych (Hanek, Garcia, 2022; Lee, Kray, 2021). Wysokie średnie oceny barier związanych z opieką nad osobami zależnymi czy brakiem elastycznych opcji pracy wskazują na utrzymujące się trudności systemowe, mimo postępującej modernizacji rynku pracy. W tym kontekście potwierdzają się także ustalenia Marzec (2018), według której kobiety na wczesnym etapie kariery napotykały na szczególnie nasilone formy wykluczenia zawodowego.

Co istotne, analiza różnic pokoleniowych wykazała, że zdecydowana większość barier była oceniana w sposób zbliżony przez kobiety należące do obu badanych generacji. Wskazuje to na ponadpokoleniowy charakter części problemów, co wpisuje się w ujęcie Rożdżestwieńskiej (2020) czy Tabassum i Shankar Nayak (2021), akcentujących systemowy wymiar nierówności. Jedyną istotną różnicą była wyższa ocena znaczenia braku doświadczenia zawodowego przez przedstawicielki pokolenia Z – zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami (Yilmaz, Dinler Kisaçtutan, Gürün Karatepe, 2024), młodsze kobiety mogą być bardziej narażone na wykluczenie w pierwszych fazach kariery, ze względu na konkurencyjność rynku i brak wsparcia instytucjonalnego.

Różnice związane z poziomem wykształcenia były ograniczone i dotyczyły głównie aspektu wewnętrznego – poczucia własnej skuteczności. Wyższe oceny tej bariery w grupie kobiet z wykształceniem wyższym mogą wynikać z większych aspiracji oraz presji społeczno-zawodowej (Jarosik-Michalak, 2018), ale również ze świadomości większych wymagań stawianych osobom posiadającym wyższe kwalifikacje.

Podsumowanie

Celem badania była ocena wpływu wybranych barier na rozwój zawodowy kobiet należących do pokoleń Y i Z, z uwzględnieniem zmiennych metryczkowych, takich jak wiek i poziom wykształcenia. Analizie poddano 13 barier, zidentyfikowanych na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, obejmujących zarówno czynniki strukturalne, jak i psychologiczne. Badanie przeprowadzono metodą CAWI, a końcowa próba badawcza objęła 125 kobiet.

Wyniki analizy statystycznej pozwoliły częściowo potwierdzić pierwszą hipotezę badawczą (H1), zgodnie z którą najistotniejszymi barierami utrudniającymi rozwój zawodowy kobiet są dyskryminacja płacowa oraz stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet. Bariery te rzeczywiście zostały ocenione jako wysoce istotne, jednak wśród najwyżżej ocenianych czynników znalazły się również brak doświadczenia zawodowego, brak wsparcia ze strony pracodawcy oraz niewystarczające poczucie pewności siebie. Wyniki te wskazują, że na ścieżki kariery kobiet wpływają zarówno otoczenie instytucjonalne, jak i wewnętrzne przekonania oraz poczucie kompetencji.

Hipoteza druga (H2), zakładająca, że zmienne metryczkowe w istotny sposób różnicują oceny barier, została potwierdzona jedynie częściowo. W odniesieniu do przynależności pokoleniowej jedyną istotnie różnicującą zmienną okazał się brak doświadczenia zawodowego, który był wyżej oceniany przez respondentki z pokolenia Z. W analizie zróżnicowania ze względu na poziom wykształcenia statystycznie istotna różnica wystąpiła jedynie w przypadku bariery dotyczącej braku pewności siebie i asertywności, wyżej ocenianej przez kobiety z wyższym wykształceniem. W pozostałych przypadkach różnice były nieistotne zarówno statystycznie, jak i interpretacyjnie (niskie wartości r).

Przeprowadzone badanie nie jest jednak wolne od ograniczeń. Po pierwsze, zastosowanie techniki doboru celowego ogranicza możliwość uogólnienia wyników na całą populację kobiet z pokoleń Y i Z. Próba badawcza nie była reprezentatywna pod względem geograficznym, branżowym czy społeczno-ekonomicznym. Po drugie, narzędzie badawcze opierało się na samoocenie, co wiąże się z ryzykiem subiektywności i wpływu czynników psychologicznych, takich jak efekt halo czy społeczna pożądanosc odpowiedzi. Dodatkowo, analiza skupiała się wyłącznie na dwóch zmiennych metryczkowych – wieku (rozumianym przez przynależność pokoleniową) oraz poziomie wykształcenia – co nie pozwalało uchwycić pełnego obrazu zróżnicowania doświadczeń zawodowych kobiet.

W związku z tym dalsze badania powinny rozszerzyć zakres analizowanych zmiennych, uwzględniając m.in. sytuację rodzinną, miejsce zamieszkania, branżę zatrudnienia, formę umowy o pracę, staż zawodowy czy poziom wsparcia społecznego. Istotne byłoby również pogłębienie badań jakościowych, które pozwoliłyby uchwycić indywidualne doświadczenia i konteksty, niewidoczne w analizie ilościowej. Szczególnie interesującym kierunkiem dalszych analiz może być także zbadanie, w jaki sposób kobiety radzą sobie z identyfikowanymi barierami i jakie strategie adaptacyjne stosują w odpowiedzi na trudności zawodowe.

Uzyskane wyniki potwierdzają wielowymiarowość barier rozwoju zawodowego kobiet oraz konieczność podejmowania działań wspierających, zarówno na poziomie systemowym (eliminacja dyskryminacji, wsparcie instytucjonalne), jak i indywidualnym (wzmacnianie poczucia sprawczości, rozwój kompetencji miękkich). Jednocześnie wskazują na potrzebę dalszych badań, które umożliwią lepsze zrozumienie zróżnicowanych doświadczeń zawodowych kobiet i pozwolą formułować rekomendacje odpowiadające ich realnym potrzebom.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ASHRAF, F., JEPSEN, D., 2024. Private Patriarchy's Impact on Women's Careers: Through Kaleidoscope Career Model Lens, *Group & Organization Management*, January.
- [2] BENCSIK, A., HORVÁTH-CSIKÓS, G., JUHÁSZ, T., 2016. Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, vol. 6, nr 3.
- [3] BŁACHNIO, K., 2019. Planowanie kariery zawodowej – przegląd wybranych form wsparcia, *Kultura i Wychowanie*, nr 2.
- [4] CZERNIAWSKA, O., 2022. Definityjne i metodologiczne dylematy badań karier oraz sukcesu zawodowego, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2.
- [5] FILIPOWICZ, G., 2019. *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- [6] GERLACH, R., 2014. Rozwój zawodowy jako element całonizyjowego rozwoju człowieka, *Polityka Społeczna*, vol. 480, nr 3.
- [7] HANEK, K.J., GARCIA, S.M., 2022. Barriers for women in the workplace: A social psychological perspective, *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 16, nr 10.
- [8] JAKIMIUK, B., 2016. *Proces budowania kariery zawodowej*, [w:] Kukla, D., Duda, W. (red.), *Po-radnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Warszawa: Difin.
- [9] JAROSIK-MICHALAK, A., 2018. Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji, *Marketing i Zarządzanie*, vol. 51, nr 1.
- [10] JERUSZKA, U., 2023. *Kompetencje i zawody przyszłości. O (nie)dopasowaniu systemu edukacji do potrzeb rynku pracy*, [w:] Piotrowska-Piątek, A. (red.), *System edukacji wobec zmian demograficznych*, Warszawa: Rządowa Rada Ludnościowa.
- [11] JĘDRASZCZYK, M., 2016. Pasja i kreatywność jako determinanty rozwoju zawodowego, *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, nr 2.
- [12] KWIATKOWSKI, S.M., 2014. Zarys koncepcji badania karier zawodowych w przedsiębiorstwach, *Polityka Społeczna*, vol. 480, nr 3.
- [13] LEE, M., KRAY, L.J., 2021. A gender gap in managerial span of control: Implications for the gender pay gap, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, nr 167.
- [14] MARCZEC, I., 2018. Sieć kontaktów zawodowych jako czynnik budowania satysfakcji z kariery zawodowej pracowników miejskich i gminnych ośrodków kultury, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 376.
- [15] MARTINEZ-FIERRO, S., LECHUGA SANCHO, M.P., 2021. Descriptive Elements and Conceptual Structure of Glass Ceiling Research, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, nr 15.
- [16] NIEWIADOMSKA, A., 2017. Prekariat na polskim rynku pracy. Próba identyfikacji zjawiska, *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, vol. 47, nr 2.
- [17] PIETRUSZEWSKI, M., 2015. Wskaźniki sukcesu zawodowego i ich operacjonalizacja w praktyce badawczej, *Humanizacja Pracy*, nr 1.
- [18] PIORUNEK, M., 2016. *Metoda biograficzna w badaniu karier zawodowych. Egzemplifikacja badawczego zamysłu. Otwarte pola eksploracji*, [w:] Piorunek, M. (red.), *Badania biograficzne i narracyjne w perspektywie interdyscyplinarnej*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- [19] ROŹDŻESTWIEŃSKA, J., 2020. Bariery i ograniczenia na ścieżce kariery – o trudnej sytuacji Polek na rynku pracy, *Fabrica Societatis*, nr 4.
- [20] RUDNICKI, J., 2014. Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 31.

-
- [21] SHAITO, F., 2019. *Career Development: An Overview*, https://www.researchgate.net/publication/336812981_Career_Development_An_Overview (dostęp: 2.03.2025).
- [22] SOBOCKA-SZCZAPA, H., 2018. Kompetencje jako determinanta kariery zawodowej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. 19, nr 10.
- [23] SON HING, L.S., SAKR, N., SORENSON, J.B., STAMARSKI, C.S., CANIERA, K., COLACO, C., 2023. Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices, *Human Resource Management Review*, vol. 33, nr 3.
- [24] SZUMIEC, M., 2019. Czynniki determinujące kierunek kariery zawodowej w świetle wybranych teorii rozwoju zawodowego oraz ich znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa jednostki, *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis*, vol. 9, nr 2.
- [25] TABASSUM, N., SHANKAR NAYAK, B., 2021. Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective, *IIM Kozhikode Society & Management Review*, vol. 10, nr 3.
- [26] TOMASZEWSKA-LIPIEC, R., 2016. Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia?, *Problemy Profesjologii*, nr 1.
- [27] YILMAZ, B., DINLER KISAÇTUTAN, E., GÜRÜN KARATEPE, S., 2024. Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership, *Frontiers in Psychology*, vol. 15.