

Zbigniew Piskorz, Aleksandra Nowak

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, II Wydział Psychologii we Wrocławiu
e-mails: zpiskorz@swps.edu.pl; anowak18@st.swps.edu.pl

**LUKA PŁACOWA I FENOMEN
„KRÓLOWEJ PSZCZÓŁ” – PRZYKŁADY
NIERÓWNOŚCI PŁCI NA RYNKU PRACY**

**WAGE GAP AND THE PHENOMENON
OF THE “QUEEN OF BEES” – EXAMPLES OF GENDER
INEQUALITIES ON THE LABOR MARKET**

DOI: 10.15611/pn.2018.512.17

Streszczenie: W artykule omówiono dwa przejawy nierówności płci na rynku pracy: lukę płacową i dyskryminacyjne zachowania kobiet szefów („królowych pszczół”) wobec innych kobiet. Celem przeprowadzonych badań empirycznych była:

- Analiza wpływu kontekstu informacyjnego na deklarowane oczekiwania płacowe kobiet i mężczyzn. W serii czterech badań kontrolowano kontekst informacyjny, na podstawie którego badani formułowali oczekiwania finansowe, oraz sposób ich ujawnienia. Zasób informacyjny o potencjalnym miejscu pracy różnicował poziom deklarowanych oczekiwań płacowych.
- Sprawdzenie, czy kobiety szefowe także w sferze działań prorozwojowych inaczej traktują podwładnych różniących się płcią. W badaniu z wykorzystaniem metody scenariuszowej nie ujawniono dyskryminacyjnych zachowań w tej sferze.

W podsumowaniu wskazano działania mogące zmniejszyć omówione nierówności na rynku pracy.

Słowa kluczowe: luka płacowa, „królowa pszczół”, stereotypy płciowe, nierówności.

Summary: In the article we have discussed two symptoms of gender inequalities on the labor market: wage gap and discriminatory behavior of female bosses (queen of bees) towards other women. The aim of the empirical research was:

- analysis of informatory context impact on declared wage expectations of women and men. In series of four studies the informatory context was controlled, based on which subjects formulated wage expectations and disclosure manner. The information resource about a potential workplace has diversified the level of declared wage expectations;
- verifying whether female bosses treat differently subordinates of different gender also in the sphere of pro-development activities. In the study using the scenario method, no discriminatory behavior in this area was revealed.

The summary indicates activities that can reduce the discussed inequalities on the labor market.

Keywords: gender pay gap, queen of bees, gender stereotypes, inequalities.

1. Wstęp

Współczesne badania nad nierównościami płci na rynku pracy koncentrują się najczęściej na trzech obszarach: różnicach między płciami w zarobkach [Blau, Kahn 2017], dysproporcjach na stanowiskach kierowniczych [Ryan i in. 2007] oraz segregacji płciowej zawodów [Barbulescu, Bidwell 2013].

Luka płacowa uwarunkowana płcią pracowników jest zjawiskiem powszechnym. Dane statystyczne wskazują, że w wielu krajach średnie wynagrodzenie kobiet jest istotnie niższe niż mężczyzn [Eurostat 2017; U.S. Bureau of Labor Statistics 2017; GUS 2016]. Jednym ze sposobów wyjaśnienia tych nierówności jest odwołanie się do zobiektywizowanych różnic w kapitale ludzkim (umiejętnościach, zawodzie, zaangażowaniu, stażu i czasie pracy itd.) [Blau, Kahn 2017; Lips 2013]. Zróznicowanie wynagrodzeń kobiet i mężczyzn uwarunkowane zasobem kapitału ludzkiego uważa się za uzasadnione, niedyskryminacyjne, ponieważ odzwierciedla ono różnice w produktywności. Przedstawione w literaturze analizy wskazują, że poziom kapitału ludzkiego nie wyjaśnia w pełni różnic w płacach kobiet i mężczyzn [Blau, Kahn 2017]. Źródłem tych niewyjaśnionych dysproporcji w płacach mogą być stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet na rynku pracy. Uważa się ponadto, że niektóre aspekty kapitału ludzkiego mogą być powiązane ze stereotypami [Lips 2013]. Ilustracją tego faktu są dane wskazujące, że największe zróznicowanie płacy ze względu na płeć występuje na wyższych stanowiskach – specjalistów i kadry kierowniczej [GUS 2016].

Celem przeprowadzonych własnych badań empirycznych w tym zakresie było sprawdzenie, czy kontekst informacyjny i sposób ujawniania wpływa na wysokość deklarowanych oczekiwań finansowych kobiet i mężczyzn. W serii czterech badań kontrolowano kontekst informacyjny, na podstawie którego badani formułowali swoje oczekiwania finansowe. Uwzględniono w nich również sposób ich ujawniania – pisemny w pełni anonimowy i werbalny jawny.

Kolejny z analizowanych obszarów nierówności dotyczy utrudnionego dostępu kobiet do stanowisk kierowniczych. Przejawy tego typu nierówności określane są mianem szklanego sufitu oraz szklanego klifu [Ryan i in. 2014]. Naszą uwagę skupiliśmy na fenomenie „królowej pszczoł”, polegającym na deprecjonowaniu przez kobiety, które „przebiły” szklany sufit, innych kobiet na niższych stanowiskach [Derks i in. 2016]. W przeprowadzonym badaniu sprawdziliśmy, czy krytyczna ocena postaw (ambicji, zaangażowania w karierę) kobiet jest powiązana z przekonaniem o niskiej produktywności innych kobiet. Konkretnie chcieliśmy sprawdzić, czy kobiety w porównaniu z mężczyznami są dyskryminowane przez swoje szefowe w sferze działań prorozwojowych.

Problematyka nierówności płciowych na rynku pracy jest istotna nie tylko z perspektywy interesów poszczególnych jednostek, lecz również zespołów pracowniczych i organizacji. Źródła jej, tkwiące między innymi we właściwościach i mechanizmach psychologicznych (stereotypy i uprzedzenia płciowe) oraz uwarunkowaniach sytuacyjnych, stały się przedmiotem naszych rozważań.

2. Preferowane atrybuty pracy a luka płacowa

Oprócz wyjaśnień luki płacowej odwołujących się do różnic w zakresie kapitału ludzkiego badacze wskazują, że jej źródłem są psychologiczne właściwości jednostek. Wielu badaczy źródeł tej luki upatruje w różnicach preferowanych atrybutów pracy. Przeprowadzone metaanalizy rezultatów badań wykazywały, że kobiety i mężczyźni rzeczywiście różnią się preferowanymi atrybutami pracy. Ujawniane preferencje są zgodne z rolami płciowymi i stereotypami [Konrad i in. 2000]. Zarobki są ważniejszym atrybutem pracy dla mężczyzn niż kobiet [Corrigan, Konrad 2006]. Fakt przypisywania niższego znaczenia zarobkom stał się przesłanką do sformułowania tezy, że kobiety mają niższe oczekiwania płacowe.

Zdaniem badaczy tezę tę potwierdzają dane wskazujące na awersję kobiet do inicjowania negocjacji dotyczących własnego wynagrodzenia [Bowles 2013]. Unikanie negocjacji płacowych przez kobiety potwierdzone zostało zarówno w badaniach eksperymentalnych, jak i w badaniach w środowisku naturalnym [Bowles i in. 2007]. Najnowsze metaanalizy wskazują jednak, że wspomniana awersja i przewaga mężczyzn znika w sytuacji, gdy chodzi o negocjowanie wynagrodzenia dla osób trzecich lub gdy dostępna jest informacja, że wynagrodzenie może podlegać negocjacji. Wyraziste zaakcentowanie stereotypowej negocjacyjnej przewagi mężczyzn również powoduje, że kobiety podejmują negocjacje finansowe i osiągają dobre wyniki [Mazei i in. 2015].

To kontekst organizacyjno-społeczny, a nie tylko właściwości jednostki, może tworzyć lub usuwać różnice między płciami [Hyde 2014]. Przedmiotem omówionych poniżej badań była analiza wpływu czynników kontekstowych – na deklarowany poziom oczekiwań płacowych.

3. Badania własne – pomiar różnic w oczekiwaniach płacowych

3.1. Cel i procedura badawcza

Przeprowadzona seria badań miała na celu poszukiwanie odpowiedzi na dwa pytania:

1. Czy sposób pomiaru oczekiwań finansowych ma wpływ na ich wysokość?
2. Czy kobiety mają rzeczywiście niższe oczekiwania płacowe niż mężczyźni?

Porównanie poziomu oczekiwań wymaga standaryzacji warunków ich pomiaru. Formułowanie oczekiwań płacowych nie zachodzi w próżni informacyjnej. Jednostki deklarujące je dysponują wiedzą zakotwiczoną w kontekście. Poszczególne badania cyklu różniły się wariantem opisu kontekstu (profilem), z którym mieli zapoznać się uczestnicy. Przykładowe profile umieszczono w tab. 1.

Procedura i materiały. W badaniu 1 wykorzystano wariant A – uczestniczące w badaniu kobiety zapoznawały się z profilem Marii, mężczyźni zaś z profilem Jana (patrz tabela 1). W badaniu 2 wykorzystano wariant B – osoby uczestniczące w badaniu poproszone zostały o zapoznanie się z profilem zarówno Marii, jak i Jana.

Tabela 1. Profile pracowników wykorzystane w badaniach własnych

Maria, lat 32 Stanowisko: specjalista ds. jakości Firma: XYZ (międzynarodowa firma, zatrudniająca powyżej 300 osób) Branża: usługi Wynagrodzenie: 4200 zł brutto Wykształcenie: wyższe Staż pracy: 7 lat 8 miesięcy Miejsce pracy: Wrocław	Jan, lat 32 Stanowisko: specjalista ds. jakości Firma: XYZ (międzynarodowa firma, zatrudniająca powyżej 300 osób) Branża: usługi Wynagrodzenie: 4850 zł brutto Wykształcenie: wyższe Staż pracy: 7 lat 8 miesięcy Miejsce pracy: Wrocław
--	--

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu 3 wykorzystano wariant C – profil nie był spersonalizowany, nie zawierał informacji o wieku i stażu pracy. Wynagrodzenie zaś było przedstawione przedziałowo (4200 zł – 4850 zł brutto). W każdym z badań 1-3 uczestnicy po zapoznaniu się z odpowiednim profilem proszeni byli o odpowiedź na pytanie „Ile TY chciałabyś/chciałbyś zarabiać na tym samym stanowisku mając podobne kwalifikacje i staż pracy?”

W badaniu 4. oczekiwania finansowe były deklarowane werbalnie. Osoby badane (kobiety) zostały poproszone o wyobrażenie sobie sytuacji rozmowy kwalifikacyjnej. Następnie otrzymały informację o stanowisku, o które się ubiegają – profil niespersonalizowany (wariant C). W kolejnym kroku uczestniczące w badaniu kobiety słownie komunikowały badaczowi swoje oczekiwania płacowe.

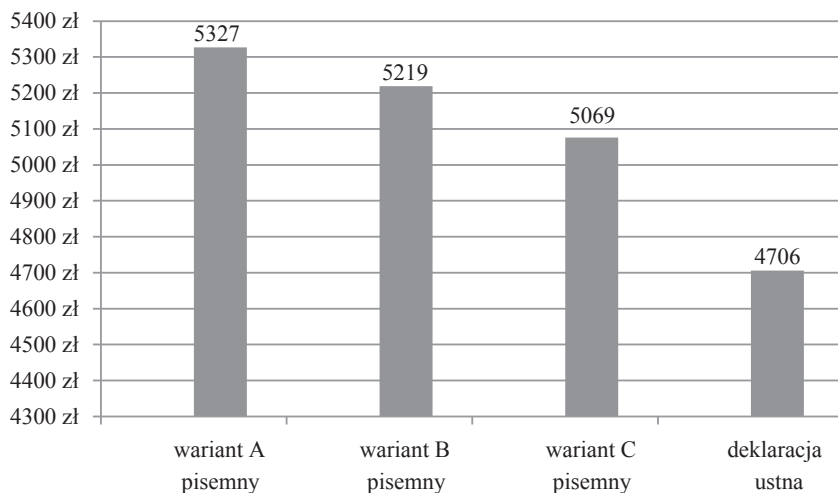
Badania 1-3 przeprowadzono metodą „papier i ołówek” i w Internecie. Miały one w pełni anonimowy charakter. W badaniu 4. badacz i osoby badane kontaktowały się twarzą w twarz w warunkach symulowanej rozmowy kwalifikacyjnej.

Osoby badane. W badaniu uczestniczyło łącznie 247 osób pracujących zawodowo. Kobiety stanowiły 69%, mężczyźni zaś 31%. Wiek badanych zawierał się w przedziale od 24 do 57 lat.

3.2. Omówienie wyników

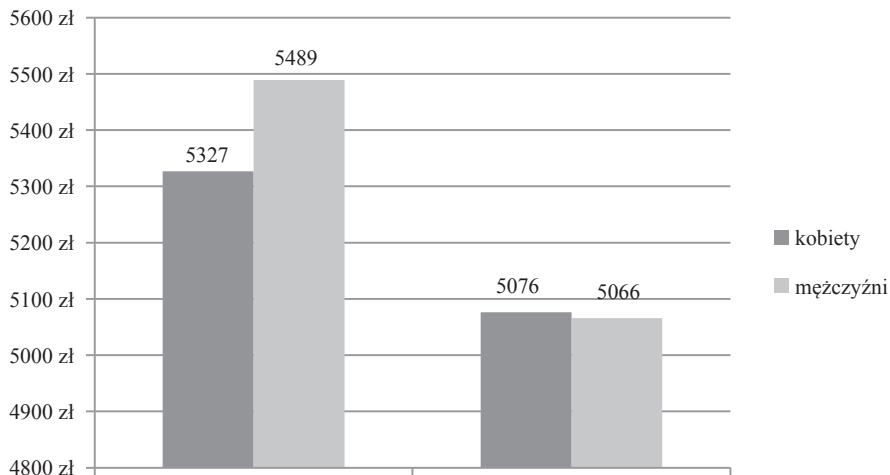
Przedstawione na rysunku 1 dane wskazują, że wykorzystane cztery warianty pomiaru ujawniły różnice w poziomie oczekiwań finansowych. Deklaracje pisemne w pełni anonimowe różniły się między sobą, lecz poziom statystycznej istotności osiągnęły różnice między wariantem A i C ($U = 242,5; p \leq 0,05$). Badani najwyższe oczekiwania ujawniali, gdy dysponowali równocześnie informacją o poziomie zarobków konkretnej pracownicy i pracownika. Istotnie niższe oczekiwania formułowali badani dysponujący niespersonalizowaną informacją o przedziale zarobków. Ujawnione różnice pomiędzy oczekiwaniami w wariancie A i B i B i C były istotne statystycznie jedynie na poziomie trendu ($p \leq 0,10$).

Najniższe oczekiwania płacowe ujawnili badani w sytuacji deklaracji ustnej. Okazały się one statystycznie istotnie niższe w porównaniu z każdym z trzech wykorzystanych wariantów deklaracji pisemnych.



Rys. 1. Oczekiwania finansowe kobiet deklarowane w różnych kontekstach

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Deklarowane oczekiwania wobec płacy w grupie kobiet i mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.

Relacje pomiędzy oczekiwaniami finansowymi kobiet i mężczyzn przedstawione zostały na rys. 2. W wariantcie A ujawnione przez mężczyzn oczekiwania są relatywnie wyższe niż te formułowane przez kobiety. Analiza wskazuje, że różnice te nie osiągają jednak poziomu istotności statystycznej ($U = 385,5; p > 0,05$). Brak

istotnych różnic w wysokości ujawnianych oczekiwań płacowych jest jeszcze bardziej wyrazisty w przypadku rezultatów uzyskanych w badaniu z wykorzystaniem wariantu C ($U = 408,5; p > 0,05$).

Pomiar oczekiwań płacowych w omówionych badaniach dokonywany był w wystandaryzowanych kontekstach, a nie w warunkach „próżni” informacyjnej. W takich warunkach nie potwierdzono tezy o niższych oczekiwaniach finansowych kobiet. Z podobną sytuacją mamy do czynienia, gdy awersja kobiet do inicjowania negocjacji płacowych – wskazywana jako źródło różnic w wynagrodzeniach – zniknęła w sytuacji przekazania informacji o możliwości negocjowania [Bowles 2013; Mazei 2015]. Istotnym rezultatem przeprowadzonych badań jest wskazanie, że wzbudzony kontekst informacyjny (wariant A, B, C) wpływa na wysokość ujawnianych oczekiwań płacowych.

4. Nierówności w dostępie do stanowisk kierowniczych – fenomen „królowej pszczoł”

Metafora „królowa pszczoł” używana jest dla określenia kobiet dążących do sukcesu w zdominowanych przez mężczyzn miejscach pracy [Derks i in. 2016]. W trakcie badań zidentyfikowano trzy klasy charakterystycznych zachowań kobiet, którym udało się przebić szklany sufit.

Najbardziej oczywistym sposobem, w jaki kobiety aspirujące do zdobycia pozycji szefa mogą dostosować się do organizacji zdominowanych przez mężczyzn, jest spostrzeganie siebie i prezentowanie jako osoba mająca cechy stereotypowo związane z mężczyznami [Derks i in. 2016; Faniko i in. 2017].

Postawy i zachowania królowych pszczoł akceptujące nierówności płci to inny ze sposobów ich dostosowania się do sytuacji. Brak poparcia przez królowe pszczoł dla działań mających na celu rozwiązanie problemu nierówności płci to przykład akceptacji dla obecnego stanu nierówności na rynku pracy. Badania przeprowadzone w tak różnych miejscach, jak Szwajcaria i Albania, pokazały, że kobiety na stanowiskach kierowniczych sprzeciwiały się polityce parytetów, korzystnej dla rozwoju kariery kobiet [Faniko i in. 2017].

Kolejnym sposobem, w jaki kobiety–szefowe próbują zwiększyć swoje możliwości w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn, jest dystansowanie się od innych kobiet. Oceniając kobiety jako mniej ambitne i mniej zaangażowane w swoją karierę, stawiają je w niekorzystnej sytuacji w porównaniu z mężczyznami. Krytyczna ocena postaw powiązana jest z przewidywaniem niższej produktywności kobiet. Rezultaty badań wskazują, że kobiety–kierownicy nie dystansowały się od kobiet z podobnego szczebla kierowania. Oceniały je podobnie jak mężczyzn jako osoby zaangażowane, ambitne i kompetentne [Elemers 2014; Faniko i in. 2016; Faniko i in. 2017]. Opisane przejawy zachowań i postaw królowej pszczoł, wzmacniając stereotyp łączący zarządzanie z męskością, utrwalają nierówności w dostępie kobiet

do stanowisk kierowniczych. Pozytywnym aspektem opisanego fenomenu jest to, że kobiety na stanowiskach kierowniczych są skłonne wzajemnie się wspierać.

5. Badania własne – inwestowanie w rozwój kompetencji podwładnych

Krytyczny stosunek do kobiet z niższych stanowisk, lecz nie do mężczyzn, to typowa postawa „królowej pszczoł”. Ten negatywny stosunek, jak ujawniły badania, przejawiał się niską oceną ich ambicji i zaangażowania w pracę. Dotychczas brak jest badań nad tym, czy ta niższa ocena kobiet niż mężczyzn powoduje odmienne zachowania wobec podwładnych różniących się płcią.

5.1. Cel i procedura badań

Pytanie, na które poszukiwaliśmy odpowiedzi w naszym badaniu, było następujące: Czy płeć pracownika ma wpływ na decyzję kobiety–kierownika o delegowaniu go na atrakcyjny zawodowo staż zagraniczny? Odwołując się do charakterystyki fenomenu królowej pszczoł, można oczekiwać częstszej zgody na wyjazd mężczyzny niż kobiety. Rozwój kompetencji podwładnych dla przełożonego jest ważny, ponieważ wiąże się ze wzrostem jego produktywności. Spostrzeganie przez kobiety–szefowe mężczyzn jako bardziej zaangażowanych w pracę powinno się przekładać na przekonanie, że to w ich rozwój warto inwestować.

W badaniu udział wzięły kobiety na stanowiskach kierowniczych w wieku od 27 do 63 lat ($M = 40$ lat), które losowo podzielono na dwie grupy. Kobiety uczestniczące w badaniu zapoznawały się ze scenariuszem przedstawionym w tab. 2. W obu grupach opis przedstawiany badanym był taki sam, zmieniała się jedynie płeć pracownika. Po przeczytaniu opisu badane osoby proszone były o podjęcie decyzji, czy jako kierownicy wyślą swojego pracownika za granicę, dając mu tym samym możliwość rozwoju zawodowego, czy też akceptują prośbę pracownika o urlop.

Tabela 2. Scenariusz wykorzystany w badaniach

<p>W ostatnim okresie dział sprzedaży polskiego oddziału międzynarodowej firmy, którym kierujesz, osiąga świetne rezultaty i centrala w Nowym Jorku jest bardzo zadowolona. Wiesz, że jest to zasługa zrealizowanego projektu, którego koordynację powierzyłaś Alicji. W ramach uznania centrala proponuje, aby Twoja podwładna dołączyła do grona osób pracujących nad ciekawym globalnym projektem. Łączy się to z rocznym wyjazdem służbowym do Nowego Jorku, a jej rola na okres projektu nabrałaby znaczenia w strukturach międzynarodowych. Z drugiej strony wiesz, że Alicja w ostatnim czasie bardzo uskarżała się na ilość pracy i prosiła o dłuższy odpoczynek, półroczny urlop, który pozwoliłby jej naładować „baterię”.</p> <p>Centrala liczy się z Twoim zdaniem i pyta o Twoją zgodę na wyjazd Alicji do Nowego Jorku. Następnie podejmą ostateczną decyzję.</p>

Źródło opracowanie własne.

5.2. Omówienie rezultatów

Oczekiwano, iż syndrom „królowej pszczoł” wpłynie na zgodę w kwestii wyjazdu pracownika na prestiżową, roczną delegację do centrali firmy. Sformułowano hipotezę, iż przełożona częściej zgadza się na wyjazd mężczyzny niż kobiety. Ogólna krytyczna ocena kobiet pracowników spowoduje prawdopodobniejszą zgodę na urlop kobiet. Analiza ilościowa wyników nie wykazała statystycznie istotnych różnic w promowaniu pracownika ze względu na jego płeć przez kobietę szefa (zob. tab. 3).

Tabela 3. Zgoda kobiety szefa na wyjazd pracownika

Wyszczególnienie		pracownik	
		Alicja	Krzysztof
Zgoda szefa na wyjazd	tak	20	22
	nie	10	8
$\chi^2 = 0,92; p > 0,05$ – częstości nieistotne statystycznie			

Źródło: opracowanie własne.

Dystansowanie się od kobiet – podwładnych i ich krytyczna ocena przez „królową pszczoł” nie przekłada się na nierówne traktowanie podwładnych kobiet i mężczyzn w sferze rozwoju ich kompetencji. Typowe zachowanie „królowej pszczoł” wydaje się przede wszystkim instrumentem zdobycia akceptacji w środowisku pracy zdominowanym przez mężczyzn. Potwierdzenie trafności sformułowanych tez wymaga dalszych badań.

6. Podsumowanie – kierunki działań zmniejszające nierówności

Wspomniane na wstępie obszary nierówności płciowych na rynku pracy są w znacznym stopniu uwarunkowane poprzez: 1. stereotypy i uprzedzenia płciowe i 2. kontekst sytuacyjny. Warto zaznaczyć, że nawet różnice w płacach uwarunkowane kapitałem ludzkim w pewnym stopniu powiązane są ze stereotypowo pojmowanymi rolami społecznymi związanymi z płcią. Przykładem może być dominacja kobiet na kierunkach humanistycznych i społecznych [GUS 2017].

Stereotyp „myślę menedżer – myślę mężczyzna” w znacznym stopniu może być źródłem szczególnie dużych różnic w płacach między kobietami i mężczyznami na stanowiskach kierowniczych. Podobnie rzecz się ma ze zjawiskiem szklanego sufitu i szklanego klifu oraz fenomenu „królowej pszczoł”. Badacze zgadzają się, że te szczegółowe przejawy nierówności uwarunkowane są przede wszystkim stereotypowym myśleniem [Ryan i in. 2011; Ryan i in. 2016]. Wskazują jednocześnie, że w wielu wypadkach te stereotypowo uwarunkowane nierówności modyfikowane są przez kontekst sytuacyjny. Okazało się, że awersja kobiet do inicjowania negocjacji

placowych uwarunkowana jest kontekstowo, o czym pisaliśmy powyżej [Bowles 2013; Mazei i in. 2015].

Sprawa jest bardziej złożona w przypadku fenomenu „królowej pszczoł”. Kobiety – szefowe, dystansując się i krytycznie oceniając swoje podwładne oraz przeciwstawiając się parytetom, same mogą być źródłem nierówności. Wyniki własnych badań są optymistyczne, wskazują bowiem, że krytyczne przekonania o innych kobietach nie pociągają za sobą negatywnych skutków np. w sferze ich rozwoju kompetencji. Określenie, w jakim stopniu kobiety – szefowe utrudniają rozwój kariery zawodowej innym kobietom, wymaga dalszych badań. Likwidowanie przejawów nierówności płciowych w dostępie do stanowisk kierowniczych uwarunkowane jest działaniami ukierunkowanymi na osłabienie stereotypu „myślę menedżer – myślę mężczyzna” [Lisowska 2009; Sandberg 2017]. Ten kierunek działań ma silne uzasadnienie empiryczne. Metaanalizy wyników badań wskazują bowiem, że efektywny kierownik charakteryzuje się zbalansowanym ukierunkowaniem na zadania i na jakość relacji interpersonalnych z podwładnymi [Judge i in. 2004, Piskorz 2012]

Zmiany sytuacyjno-organizacyjne ukierunkowane na zmniejszenie nierówności na rynku pracy powinny być skoncentrowane na wzroście przejrzystości informacyjnej. Ilustracją pozytywnego wpływu tego typu działań jest redukcja różnic w inicjowaniu negocjacji płacowych między kobietami i mężczyznami pod wpływem informacji, że wynagrodzenie podlega negocjowaniu [Bowles 2013]. Innym przykładem pozytywnego wpływu kontekstu informacyjnego są badania wskazujące na spadek tendencji do deprecjonowania sukcesu kobiet w zadaniach niedopasowanych do ich stereotypowej roli płciowej [Heilman, Okimoto 2007]. Posługiwanie się klarownymi i trafnymi kryteriami pomiaru efektywności to kolejny sposób redukcji nierówności mających swe źródła w stereotypach płciowych. Jest to szczególnie istotne w przypadku stanowisk kierowniczych i pracowników wiedzy.

Literatura

- Barbulescu R., Bidwell M., 2013, *Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers*, *Organization Science*, 24(3), s. 737-756.
- Blau F.D., Kahn I.M., 2017, *The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations*. *Journal of Economic Literature*, 55(3), s. 789-865.
- Bowles H.R., 2013, *Psychological Perspectives on Gender in Negotiation*, [w:] Ryan M.K., Branscombe N.R. (red.), *The SAGE Handbook of Gender and Psychology* SAGE London, England, s. 465-483.
- Bowles H.R., Babcock L., Lai L., 2007, *Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: sometimes it does hurt to ask*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), s. 84-103.
- Corrigan E.A., Konrad A.M., 2006, *The relationship of job attribute preferences to employment, hours of paid work, and family responsibilities: An analysis comparing women and men*, *Sex Roles*, 54(1-2), s. 95-111.

- Derks B., Van Laar C., Ellemers N., 2016, *The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women*, *The Leadership Quarterly*, 27(3), s. 456-469.
- Diekmann A.B., Eagly A. H., 2008, *Of Women, Men, and Motivation: A Role Congruity Account*, [w:] Shah J.Y., Gardner W.L. (red.), *Handbook of Motivation Science*, New York, Guilford Press, s. 434-447.
- Ellemers N., 2014, *Women at work: how organizational features impact career development*, *Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), s. 46-54.
- Eurostat, 2017, *The life of women and men in Europe — A statistical portrait — 2017 edition*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-02-17-602>, (20.02.2018).
- Faniko K., Ellemers N., Derks B., 2016, *Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men?* *European Journal of Social Psychology*, 46(7), s. 903-913.
- Faniko K., Ellemers N., Derks B., Lorenzi-Cioldi F., 2017, *Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), s. 638-651.
- GUS, 2016, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2016*, <https://stat.gov.pl/.../rynek-pracy/.../kobiety-i-mezczyzni-na-ryнку-pracy-2016>. (20.02.2018).
- Heilman M.E., Okimoto T.G., 2007, *Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit*, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), s. 81-92.
- Hyde J.S., 2014, *Gender similarities and differences*, *Annual Review of Psychology*, 65(3), s. 373-398.
- Judge T.A., Piccolo R.F., Ilies R., 2004, *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Konrad A.M., Ritchie Jr J.E., Lieb P., Corrigan E., 2000, *Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis*, *Psychological Bulletin*, 126(4), s. 593-641.
- Lips H.M., 2013, *The gender pay gap: Challenging the rationalizations. Perceived equity, discrimination, and the limits of human capital models*, *Sex Roles*, 68(3-4), s. 169-185.
- Lisowska E., 2009, *Kobiety styl zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Mazei J., Hüffmeier J., Freund P. A., Stuhlmacher A. F., Bilke L., Hertel G., 2015, *A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators*, *Psychological Bulletin* 141 (1), s. 85-104.
- Nicholson N., Soane E., Fenton-O’Creedy P., Willman P., 2005, *Personality and domain-specific risk taking*, *Journal of Risk Research*, 8(1), s. 157-176.
- Piskorz Z., 2012, *Style kierowania – ile ich jest?*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 249, Witkowski S., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, s. 193-205.
- Ryan M.K., Haslam S.A., Hersby M.D., Bongiorno R., 2011, *Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype*, *Journal of Applied Psychology*, 96(3), s. 470-484.
- Ryan M.K., Haslam S.A., Morgenroth T., Rink F., Stoker J., Peters, K., 2016, *Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact*, *The Leadership Quarterly*, 27(3), s. 446-455.
- Sandberg S., 2017, *Włącz się do gry. Kobiety, praca i chęć przywództwa*, tłum. J. Golik-Skital, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice.
- U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017, *Highlights of Women’s Earnings in 2016*, Raport 101069, <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-earnings/2016/pdf>. (20.02.2018).