

BEATA A. BASIŃSKA<sup>1</sup>

Politechnika Gdańska

IZABELA WICIAK<sup>2</sup>

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

## KOBIETY W WYDZIAŁACH LOGISTYKI POLICJI

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie problemu nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w policji. Przeanalizowano zmiany dotyczące zatrudnienia kobiet w policji oraz przedstawiono wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego wśród funkcjonariuszy, kobiet i mężczyzn, zatrudnionych w dziale logistyki (n = 37). Wykorzystano kwestionariusz „Nierównowagi Wysiłki–Nagrody” do oceny subiektywnej oceny uciążliwości wymagań organizacyjnych oraz adekwatności otrzymywanych nagród. Rezultaty pokazały, że w badanej grupie nie ma istotnych różnic między kobietami i mężczyznami z uwagi na ocenę uciążliwości stawianych im wymagań organizacyjnych i otrzymywanych nagród. Wyjątkiem były większa uciążliwość barier organizacyjnych oraz niewystarczające uznanie ze strony przełożonych. Kobiety w zarządzaniu mają równe prawa i kompetencje, ale nierówne szanse. Oprócz stereotypów, w pracy nie ma znaczących różnic między kobietami a mężczyznami, które uzasadniałyby ich nierówne traktowanie. Zaprezentowano przykłady dobrych praktyk w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** kobiety, policja, wydział logistyki, wymagania organizacyjne

### Wprowadzenie

We współczesnym świecie kobiety zajmują znaczące miejsca zarówno w biznesie, jak i w polityce. Coraz częściej wdrażają nowatorskie rozwiązania poprzedzone kreatywnym myśleniem i generują zmiany. Mimo tych pozytywnych przemian, rozwój zawodowy kobiet postępuje dużo szybciej niż dostęp do wysokich

---

<sup>1</sup> beata.basinska@zie.pg.gda.pl.

<sup>2</sup> i.wiciak@wspol.edu.pl.

stanowisk. Kobiety mają coraz lepsze wykształcenie, jednak ich udział w podejmowaniu decyzji ekonomiczno-gospodarczych na wyższych szczeblach zarządzania jest nadal nieadekwatny w stosunku do potencjału, jakim dysponują<sup>3</sup>. O nierówności szans kobiet wobec mężczyzn na rynku pracy świadczą takie zjawiska jak: większe problemy ze znalezieniem pracy, niższe zarobki, trudności w awansowaniu i szybsza utrata pracy. W skali kraju stanowiska kierownicze zajmuje tylko 37% kobiet, a na tych najwyższych jest ich jedynie 5%<sup>4</sup>.

W polskiej policji sytuacja zawodowa kobiet, funkcjonariuszek i pracowników cywilnych nie odbiega od trendów ogólnokrajowych. Jest to zawód zdominowany przez mężczyzn, którym łatwiej jest dostać się do tej formacji i awansować w jej szeregach. Kobiety chcą i coraz częściej pracują w policji, potrafią sprostać trudom służby, natomiast uciążliwe są dla nich bariery wewnątrzorganizacyjne, które utrudniają rozwój kariery zawodowej.

W skład policji wchodzi następujące rodzaje służb: kryminalna, śledcza, prewencyjna oraz wspomagająca działalność policji w zakresie organizacyjnym, logistycznym i technicznym. Właśnie służba wspomagająca jest nazywana logistyką – jest traktowana często jako gorsza ze względu na swój „wspomagający” charakter. Nie zwraca się wystarczającej uwagi na to, że policja nie mogłaby się bez niej obejść, ponieważ za skutecznymi działaniami funkcjonariuszy stoi skuteczna logistyka. Obecnie znaczna część etatów w policyjnej logistyce to etaty cywilne, a ci, którzy służą jako policjanci przeszli standardową ścieżkę przyjęć do policji i na początku swojej kariery zawodowej służyli w służbie prewencyjnej. Do tej pory służba policjantów pionu logistycznego nie wzbudzała zainteresowania badaczy. Zgodnie z wiedzą autorek popartą przeglądem literatury, dotychczas nie prowadzono badań, dotyczących psychologicznych aspektów organizacji pracy wśród funkcjonariuszy logistyki. Funkcjonowanie kobiet w służbie wspomagającej policji nie było zatem zbadane.

Celem artykułu jest przedstawienie problemu nierównego traktowania kobiet i mężczyzn w policji. Przeanalizowano zmiany dotyczące zatrudnienia kobiet w policji ze szczególnym uwzględnieniem ich ścieżki kariery i awansu. Przedstawione również badanie pilotażowe przeprowadzone wśród funkcjonariuszy policji zatrudnionych w tzw. logistyce, dotyczące subiektywnej oceny uciążliwości wymagań organizacyjnych oraz nieadekwatności nagród otrzymywanych za

---

<sup>3</sup> B. Szubińska, *Przywództwo kobiet we współczesnym świecie*, w: *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, red. A. Skrabacz, Centralna Biblioteka Wojskowa, Warszawa 2008, s. 11–22.

<sup>4</sup> Z. Janowska, *Aspiracje kierownicze kobiet w życiu zawodowym, społecznym i politycznym*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, z. 51, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 29–38.

pracę, w tym wynagrodzenia, szacunku i uznania oraz awansu. Przyjęto podejście zarządzania humanistycznego, w którym zwraca się uwagę na atuty zatrudnionych kobiet i mężczyzn w budowaniu kultury organizacyjnej<sup>5</sup>.

### Kobiety w polskiej policji

Pierwsza policja kobieca powstała w Stanach Zjednoczonych już w 1880 roku, potem kobiety w policji pojawiły się w Anglii, Niemczech, Holandii. W Polsce kobiety służą w policji od ponad 100 lat. W 1925 roku powołano Policję Kobiecą, której komendantką została Stanisława Paleolog. Dopiero w 1953 roku po raz pierwszy powołano kobietę na znaczące stanowisko kierownicze – komendanta siedemdziesięcioosobowego komisariatu. Przed transformacją ustrojową kobiety stanowiły od 6% do 8% funkcjonariuszy. Większość z nich zajmowała wówczas stanowiska administracyjne, które obecnie są stanowiskami cywilnymi. Po 1989 roku w ramach działań na rzecz zmiany oblicza policji nastąpił, zainicjowany przez ówczesne władze resortu, duży napływ kobiet do pracy w organach egzekwowania prawa. Umożliwiono też policjantkom studiowanie stacjonarne w Wyższej Szkole Policji<sup>6</sup>. Aktualnie policjantki pełnią służbę we wszystkich rodzajach służb policji – w pionie kryminalnym, prewencyjnym i logistyki.

Nie ulega wątpliwości, że policyjny zawód nadal zdominowany jest przez mężczyzn, jednak do służby przystępuje z roku na rok coraz więcej przedstawicielek płci żeńskiej. Należy zwrócić uwagę, że co siódmy funkcjonariusz jest kobietą, a liczba kobiet w policji sukcesywnie rośnie. Aktualnie służy prawie 15 tys. policjantek i stanowią one 14,5% wszystkich funkcjonariuszy policji. Dla porównania, w 1990 roku policjantki stanowiły 10% ogółu, a w 2010 roku – nieco ponad 13%. Obecnie statystyczna policjantka to kobieta w wieku między 31 a 40 rokiem życia (ok. 50% funkcjonariuszek), z wyższym wykształceniem (ponad 70%), która służy w policji od 6 do 10 lat (ok. 40%).

Kobiety policjantki są zdecydowanie lepiej wykształcone od swoich kolegów. Większość, bo ponad 70% policjantek ma wyższe wykształcenie, pozostałe – średnie lub podyplomowe. Wśród mężczyzn około 60% ma wykształcenie średnie. Podobny trend zaobserwowano w Służbie Więziennej, gdzie podobnie jak

---

<sup>5</sup> M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 34–36.

<sup>6</sup> W. Trzcinińska, *Od stu lat w mundurze – policjantki wczoraj i dziś*, w: *Służba kobiet w formacjach mundurowych...*, s. 85–93.

w policji, kobiety wstępowały do służby częściej po ukończeniu studiów wyższych<sup>7</sup>, jednak wśród kadry kierowniczej kobiet jest ciągle mało<sup>8</sup>.

Chociaż ani w Polsce, ani w większości innych krajów nie ma formalnych ograniczeń w dostępie kobiet do określonych służb czy stanowisk, istnieją męskie enklawy, w których funkcjonariuszki są rzadko spotykane. Na stanowiskach cywilnych pracuje natomiast obecnie około 25 tys. osób, z czego większość to kobiety – to one dbają o właściwy obieg dokumentacji, wyposażenie jednostki oraz funkcjonariuszy, zajmują się kwestiami finansowymi i kadrowymi. Od powstania policji w 1990 roku kobiety stopniowo przechodziły ze stanowisk administracyjnych do służby w terenie. Dziś są obecne we wszystkich rodzajach służb.

### **Stereotypy i dyskryminacja**

Jedną z istotnych barier utrudniających rozwój karier zawodowych kobiet, w tym ich awansowanie, są stereotypy głęboko zakorzenione w myśleniu społecznym. Stereotyp to system nazbyt uproszczonych, uogólnionych przekonań na temat grupy lub jednostki, podzielanych przez daną społeczność. W efekcie utrwalonych stereotypów ludzie mają skłonność do przypisywania określonych cech, zadań i ról społecznych w zależności od ich płci. Do najczęściej powielanych stereotypów należą przekonania o mniejszej dyspozycyjności i efektywności kobiet czy też ich niestabilności emocjonalnej i mniejszej wytrzymałości. W obszarze zarządzania wskazuje się natomiast na mniejszą wiedzę i umiejętności kobiet, co sprzyja różnym formom dyskryminacji kobie<sup>9</sup>.

Dyskryminacja kobiet jest definiowana jako zróżnicowanie, wykluczenie, ograniczenie lub uniemożliwienie kobietom, niezależnie od ich stanu cywilnego, wyznania, realizacji bądź korzystania na równi z mężczyznami z praw człowieka oraz podstawowych wolności w życiu politycznym, gospodarczym, społecznym, kulturalnym, obywatelskim czy jakimkolwiek innym<sup>10</sup>. Dyskryminacja kobiet przejawia się w nierównym dostępie do stanowisk kierowniczych (segregacja pionowa), dłuższym czasie oczekiwania na awans, nadreprezentatywnością w dziedzinach mniej prestiżowych i gorzej płatnych (segregacja pozioma), niższego

---

<sup>7</sup> B.A. Basińska, *Zastosowanie psychologicznych metod doboru do służby w Policji*, w: *Rozwój potencjału społecznego organizacji*, red. K. Dobrzański, E. Solarczyk-Ambrozik, Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie – Wydział Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu, Koszalin–Poznań 2006, s. 138–140.

<sup>8</sup> K. Zimoń, *Genderowe lustro w Policji*, „Niebieska Linia” 2003, nr 1, s. 5.

<sup>9</sup> I. Reszke, *Bezrobocie kobiet – stereotypy i realia*, w: *Co znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, H. Domański, IFiS PAN, Warszawa 1995, s. 153–154.

<sup>10</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009, s. 21.

wynagrodzenia za pracę o tej samej wartości, dyskryminacji ze względu na wiek<sup>11</sup>. Głównym przejawem tego zjawiska jest nierówna partycypacja kobiet w zarządzaniu na wyższych stanowiska kierowniczych, która nasila się w sytuacji kryzysu gospodarczego.

Najważniejsze bariery ograniczające kariery kobiet to trudność pogodzenia dwóch ról – niezmiernie absorbującej roli zawodowej z rolą żony i matki oraz stereotyp kobiety jako osoby spełniającej się bardziej w rolach prywatnych. Ciągłe uważa się, że to kobiety odpowiedzialne są za dom, a prace domowe są mało męskie. Jedną z głównych przyczyn trudności w zbalansowaniu relacji pracą-dom jest brak instytucjonalnego wsparcia w opiece nad dziećmi i w łączeniu życia zawodowego z rodzinnym przez odpowiednią organizację pracy (np. zmienność).

### Potencjał kobiet a rozwój policji jako organizacji

W literaturze przedmiotu wysuwa się wiele argumentów na rzecz szerokiej reprezentacji kobiet w policji z uwagi na specyfikę realizowanych zadań. Dotyczy to przede wszystkim poszanowania godności ofiar, świadków i osób podejrzewanych o pewne czynności (m.in. przeszukiwanie kobiet powinny prowadzić kobiety), jak również tendencji do lekceważenia pewnych kategorii przestępstw, których ofiarami bywają głównie kobiety i dzieci (gwałty, przemoc domowa). Policja zyska pełną akceptację, jeśli jej struktura będzie odbiciem społeczeństwa, z uwzględnieniem obu płci, a także mniejszości etnicznych czy religijnych i grup wiekowych – wówczas społeczeństwo chętniej współpracuje z policją<sup>12</sup>.

Wcześniejsze badania przeprowadzone wśród policjantów pokazały, że wymagania i utrudnienia organizacyjne, a nie wymagania związane z treścią pracy, są dla policjantów szczególnie uciążliwe<sup>13</sup>. Kolejne argumenty na rzecz zwiększenia reprezentacji kobiet w policji z uwagi na wyzwania organizacyjne są następujące:

- zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji zakłada optymalne wykorzystanie całego potencjału społecznego policji, zarówno mężczyzn, jak i kobiet,

<sup>11</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu...*, s. 23.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> D.R. McCreary, M.M. Thompson, *Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: the operational and organizational police stress questionnaires*, „International Journal of Stress Management” 2006, Vol. 13 (4), s. 494–518; I. Wiciak, B.A. Basińska, *Wymagania zawodowe a wynagrodzenie w subiektywnej ocenie policjantów*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie z. 51, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 257–266.

- połączenie pozytywnych cech „męskich” i „żeńskich” poprawi standardy pracy policji jako całości, będzie sprzyjało budowaniu tożsamości organizacji i w pozytywny sposób zmieniało jej kulturę organizacyjną,
- szersza obecność kobiet w policji nadaje jej „miękkości”, ułatwia odchodzić od militarne go charakteru, a przez to czyni ją bardziej przyjazną dla obywateli<sup>14</sup>.

Policja jako instytucja stojąca na straży prawa nie może sama go łamać, stosując praktyki dyskryminacyjne w dostępie do zawodu i awansu. Współcześnie nie trzeba już nikogo przekonywać, że obecność kobiet w służbach mundurowych niesie wiele korzyści. Kwestią zasadniczą staje się skuteczne gospodarowanie potencjałem pracowników, w tym kobiet pracujących i służących w organizacjach o charakterze paramilitarnym.

### **Policjantki na stanowiskach kierowniczych**

Niższa procentowo reprezentacja kobiet wśród kadry kierowniczej niż wśród ogółu funkcjonariuszy jest widoczna w całej policji. Wynika to po części z tego, że w wielu państwach większość policjantek ma na razie krótszy tygodniowy czas pracy. Ta reguła nie obowiązuje jednak w Polsce, gdzie policjantki i policjanci są zatrudniani w podobnym wymiarze godzin pracy. Najczęściej jest to jednak efekt ukrytej dyskryminacji. Kobieta ma możliwość objęcia stanowiska kierowniczego dopiero wtedy, gdy nie ma mężczyzny spełniającego wymagane warunki. W innym przypadku spotyka się ze zjawiskiem „szklanego sufitu”. Oznacza to, że kobieta obserwuje dalsze szczeble kariery, ale nie jest w stanie na nich stanąć, z powodu niewidzialnych przeszkód. Jeśli już zdarzy się, że policjantka awansuje, jej wiedza i umiejętności znacznie przewyższają kompetencje jej kolegów na równorzędnych stanowiskach – tak jakby musiała udowodniać przełożonym i podwładnym, że się nadaje i zasługuje na awans. Często w takiej sytuacji kobiety na stanowiskach kierowniczych w policji, spełniając oczekiwania współpracowników, stają się bardziej „męskie” przez nadmierny autorytaryzm. Oznacza to, że kobiety na stanowiskach kierowniczych nadmiernie wyzwalają w sobie męskie cechy, zgodnie z oczekiwaniem społecznym<sup>15</sup>.

W kadrze kierowniczej całej policji kobiety są jednak niedoreprezentowane. W 2013 roku tylko 57 kobiet pełniło funkcje kierownicze na 1772 stanowiskach kierowniczych w całej policji. Oznacza to, że udział kobiet w zarządzaniu policją wynosił 3,2%. Warto przypomnieć uwagę, że w policji służy obecnie ponad 14%

<sup>14</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu...*, s. 23.

<sup>15</sup> M. Kostera, *Organizacje i archetypy...*, s. 88–90.

kobiet. Policjantki najczęściej zajmują średnie i niższe stanowiska kierownicze. Coraz częściej, choć ciągle jednak w mniejszości w stosunku do mężczyzn, zostają kierownikami jednostek i komórek organizacyjnych. W wyższej kadrze kierowniczej, do której zalicza się komendantów głównych, dyrektorów biur Komendy Głównej Policji, komendanta stołecznego oraz komendantów wojewódzkich i ich zastępców, komendantów szkół policyjnych, jest jedynie kilka kobiet<sup>16</sup>. Za przełomowy należy uznać fakt, że w lipcu 2015 roku po raz pierwszy polska policjantka, inspektor Irena Doroszkiewicz, odebrała promocję generalską.

### Metoda badań

Celem badania pilotażowego była ocena subiektywnej uciążliwości wymagań organizacyjnych oraz nieadekwatności otrzymywanych za pracę nagród, w tym wynagrodzenia, szacunku i uznania oraz promocji zawodowej (ścieżki awansu). Założono, że płeć nie będzie różnicowała percepcji uciążliwości wymagań organizacyjnych. Przewidywano natomiast, że kobiety będą oceniały otrzymywane nagrody za wykonaną pracę jako niższe w porównaniu do nagród otrzymywanych przez mężczyzn. W badaniu dotyczącym stresu zawodowego wzięło udział 37 osób pełniących służbę w logistyce. Kobiety stanowiły 35% tej grupy.

W badaniu zastosowano kwestionariusz „Nierównowaga Wysiłki–Nagrody” Siegrista w polskiej wersji Pająka<sup>17</sup>. Kwestionariusz mierzy subiektywną uciążliwość wymagań organizacyjnych oraz nieadekwatność otrzymywanych nagród (uznanie, promocja pracy, pewność pracy, wynagrodzenie) w zamian za wykonaną pracę. Wyższy wynik oznacza większe obciążenia organizacyjne oraz większe niezadowolenie z otrzymywanych nagród. Różnice w ocenie uciążliwości wymagań organizacyjnych oraz nieadekwatności nagród mierzono za pomocą nieparametrycznego testu U Manna-Whitney’a<sup>18</sup>, a wielkość istotnych efektów obliczono za pomocą współczynnika r-Cohena<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> *Kobiety w służbach mundurowych. Sukcesy, perspektywy, partnerstwo*, folder V Kongresu Kobiet, 2013, s. 8–11.

<sup>17</sup> A. Pająk, *Psychospołeczne i żywieniowe czynniki ryzyka chorób układu krążenia. Założenia i cele projektu oraz metody badania przekrojowego*, „Przegląd Lekarski” 2002, nr 59 (12), s. 993–998.

<sup>18</sup> G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 457–461.

<sup>19</sup> C.O. Fritz, P.E. Morris, J.J. Richler, *Effect size estimates: current use, calculations, and interpretation*, „Journal of Experimental Psychology: General” 2012, Vol. 141 (1), s. 12.

## Wyniki badań

Wymagania organizacyjne, w tym praca pod presją czasu, surowość konsekwencji za błędy popełnione podczas pracy, odpowiedzialność i dyspozycyjność w podobnym stopniu były uciążliwe dla policjantek i policjantów pełniących służbę w dziale logistyki. Wyjątek dotyczył przeszkód, które utrudniały realizację celów. Wielkość tego efektu była umiarkowana ( $r = -0,33$ ). Te bariery organizacyjne były bardziej uciążliwe dla kobiet niż mężczyzn. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Percepcja uciążliwości wymagań organizacyjnych wśród funkcjonariuszy pionu logistyki z uwagi na płeć

Wyszczególnienie wymagań organizacyjnych	Kobiety n = 13		Mężczyźni n = 24		Z	p
	M	SD	M	SD		
Wymagania organizacyjne	2,94	0,62	2,63	0,68	-1,42	0,154
Presja czasu	3,31	1,25	3,08	1,02	-0,63	0,528
Błędy i surowość konsekwencji	2,92	1,04	2,71	1,40	-0,54	0,590
Odpowiedzialność	2,15	0,38	2,38	0,92	0,56	0,574
Utrudnienia organizacyjne	3,31	1,11	2,50	1,14	-1,98	0,048*
Dyspozycyjność i nadgodziny	3,00	1,08	2,46	0,93	-1,51	0,132

\*  $p < 0,05$ ; M – średnia; SD – odchylenie standardowe; Z – statystyka testu UM-W; p – poziom istotności statystycznej; n – liczebność grupy.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, stopień nieadekwatności otrzymywanych w pracy nagród w stosunku do inwestowanego wysiłku nie różniły się w ocenie policjantek i policjantów. Dotyczyło to promocji w pracy (awans i zajmowana pozycja zawodowa), otrzymywanego wynagrodzenia, pewności pracy (możliwość wystąpienia niepożądanych zmian w pracy), wsparcia społecznego oraz szacunku (wśród współpracowników oraz odczuwany prestiż). Jedyna odnotowana różnica odnosiła się do uznania okazywanego przez przełożonych. Wielkość tego efektu była umiarkowana ( $r = -0,33$ ). Kobiety oceniały, że są mniej doceniane za swój wkład pracy w porównaniu do mężczyzn. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

Zgodnie z przewidywaniem, wśród badanych funkcjonariuszy policji zatrudnionych w pionie logistyki, kobiety nie różniły się istotnie od mężczyzn w ocenie uciążliwości organizacyjnych. Jedynie stale pojawiające się trudnienia w realizacji zadań zawodowych były przez kobiety bardziej odczuwane. Inaczej jednak niż zakładano, nie stwierdzono istotnych różnic w niezadowoleniu z otrzymywa-



nych nagród przez kobiety i mężczyzn zatrudnionych w logistyce. Wyjątek dotyczył uznania ze strony przełożonych. Kobiety wskazywały, że czują się w niewystarczającym stopniu doceniane przez kierownictwo w stosunku do swojego wkładu pracy.

Tabela 2

Spostrzegana nieadekwatność nagród w pracy wśród funkcjonariuszy pionu logistyki z uwagi na płeć

Wyszczególnienie nagród	Kobiety n = 13		Mężczyźni n = 24		Z	p
	M	SD	M	SD		
Nieadekwatność nagród	2,51	1,00	2,18	0,83	-0,80	0,424
Uznanie współpracowników	1,85	1,07	1,87	1,08	0,04	0,972
Wsparcie społeczne	2,46	1,20	1,88	1,08	-1,48	0,140
Awans	2,31	1,60	2,42	1,64	0,22	0,823
Niepożądane zmiany	3,54	1,51	2,46	1,56	-1,95	0,051
Uznanie przełożonych	3,08	1,50	2,04	1,33	-2,01	0,045*
Pozycja zawodowa	2,15	1,68	1,42	1,02	-1,57	0,117
Wynagrodzenie	2,69	1,60	3,33	1,37	1,24	0,215
Szacunek i prestiż	2,00	1,35	2,00	1,22	0,04	0,972

oznaczenia jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne.

Może to oznaczać, że kobiety są bardziej nastawione na relacje interpersonalne, a za poniesione wysiłki zawodowe oczekują akceptacji i wsparcia. Może to być wzmacniane przez niedostateczne wsparcie społeczne w pracy oraz nieodpasowane warunki pracy<sup>20</sup>. To zjawisko jest widoczne zwłaszcza przez porównania społeczne ze stanowiskami o wyższym prestiżu<sup>21</sup>. Jest również możliwe, że kobiety muszą bardziej podkreślać swoje kompetencje i inwestować własne zasoby, w zamian otrzymując niższe uznanie. Podobne zjawisko zaobserwowano wśród pielęgniarek, które za bardzo duży wkład pracy nie uzyskują odpowiedniego szacunku i uznania<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> M. Morash, D-H. Kwak, R. Haarr, *Gender differences in the predictors of police stress*, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management” 2006, Vol. 29 (3), s. 541–563.

<sup>21</sup> D. Włodarczyk, B. Tobolska, *Wizerunek zawodu pielęgniarki z perspektywy lekarzy, pacjentów i pielęgniarek*, „Medycyna Pracy” 2011, nr 62 (3), s. 269–279.

<sup>22</sup> B.A. Basińska, E. Wilczek-Rużyczka, *The role of rewards and demands in burnout among surgical nurses*, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health” 2013, Vol. 26 (4), s. 599–601.

## Dobre praktyki

Policjantki mają wiele problemów związanych ze swoją pracą. Najdotkliwiej chyba odczuwane są kłopoty z pogodzeniem ról zawodowych i rodzinnych. Wynika to z zarówno z charakteru samej służby, jak i wciąż widocznego wśród wielu kierowników przekonania, że szukanie rozwiązań pozwalających godzić owe role nie jest dla organizacji konieczne. Tymczasem policje zachodnioeuropejskie na dużą skalę wprowadzają rozwiązania takie jak:

- elastyczny czas pracy (w polskich realiach w wielu jednostkach, w których obowiązuje elektroniczny system ewidencji czasu pracy, mogłoby to być skuteczne rozwiązanie),
- możliwość służby na część etatu (pomocna nie tylko rodzicom wychowującym dzieci, lecz także funkcjonariuszom starszym, o słabszym zdrowiu, dzięki temu została ograniczona liczba urlopów wychowawczych czy zwolnień lekarskich),
- możliwość pracy kilku osób na wspólnym etacie,
- praca na odległość, tzw. telepraca, za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, głównie internetu,
- możliwość pracy w domu lub innych dogodnych miejscach, a nie jedynie w siedzibie komendy czy komisariatu,
- policyjne żłobki i przedszkola, centra/kąciki tymczasowej opieki dla dzieci.

W niektórych państwach prowadzono aktywną politykę na rzecz poszerzania, przez system szkoleń i praktyk, udziału kobiet w kadrze menedżerskiej. Należy podkreślić, że nie oznacza to obniżenia wymagań, lecz jedynie stworzenie szans podwyższenia kwalifikacji. Wyrównaniem szans na awans jest również wprowadzenie przejrzystych zasad doboru kandydatów, opartych na bezstronnej ocenie kompetencji<sup>23</sup>. Wprowadzenie zarządzania kompetencjami, w których obowiązują jednolite wymagania i kryteria oceny policjantów i policjantek, będzie również promowało bardziej kompetentnych funkcjonariuszy bez względu na ich płeć<sup>24</sup>.

Współcześnie szanse na przetrwanie i powodzenie mają te organizacje, które wdrożą model gospodarki opartej na wiedzy, uelastyczną swoje struktury, zmie-

---

<sup>23</sup> W. Trzcńska, *Od stu lat w mundurze...*, s. 85–88.

<sup>24</sup> B.A. Basińska, I. Wiciak, *Zastosowanie aplikacji internetowych i e-learningu w zarządzaniu kompetencjami: studium przypadku*, w: *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy*, red. B.A. Basińska, I. Garnik, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014, s. 72–73.

nią sposób zarządzania i postawią na kapitał ludzki, w tym na jego talenty, wiedzę, umiejętności i współpracę. Gdy uda się wdrożyć kulturę organizacyjną, która stawia na pierwszym miejscu kwalifikacje, profesjonalizm i różnorodność, wówczas kobiety i mężczyźni pracujący razem mogą stworzyć sytuację, w której wszyscy zyskują. W ten sposób integracja atutów wnoszonych przez kobiety i mężczyzn tworzy pozytywną tożsamość organizacyjną<sup>25</sup>.

### Podsumowanie

Nasuwa się wniosek, że potencjał kobiet w zarządzaniu w policji nie jest w pełni wykorzystywany. Na średnich i wyższych szczeblach kierowania zatrudnionych jest zaledwie kilka procent kobiet. Jak wynika z przeprowadzonych badań pilotażowych w pionie logistyki, wymagania organizacyjne nie były bardziej uciążliwe dla kobiet niż dla mężczyzn. Może przyczynić się to do pokazania, że błędne jest podtrzymywanie stereotypu, iż mężczyźni lepiej nadają się do służb mundurowych oraz lepiej znoszą jej uciążliwości i wymagania. W środowisku policyjnym niejednokrotnie sami funkcjonariusze uważają, że niektóre służby oraz stanowiska kierownicze zarezerwowane są dla mężczyzn. Być może wynika to bardziej z ciągle niewielkich doświadczeń w zatrudnianiu kobiet na tych stanowiskach. Wyniki badań pilotażowych przeprowadzone w grupie funkcjonariuszy działu logistyki również pokazały, że kobiety, w podobnym stopniu jak mężczyźni, oceniały adekwatność otrzymywanych w pracy nagród w stosunku do inwestowanego wysiłku, co może być sygnałem o pozytywnych kierunkach zmian w zarządzaniu organizacją. Wyjątkiem było okazywanie szacunku ze strony przełożonych, którzy w ocenie policjantek czynili to w mniejszym stopniu niż one na to zasługują. Wielkość istotnych efektów była umiarkowana i mimo ograniczeń prezentowanego badania pilotażowego, powinno być sygnałem do dalszego pogłębiania wiedzy dotyczącej traktowania kobiet i mężczyzn w policji. W rzeczywistości, oprócz stereotypów, nie ma zatem istotnych różnic między kobietami i mężczyznami, które uzasadniałyby ich dyskryminację zwłaszcza w zarządzaniu. Kobiety w zarządzaniu mają równe prawa i kompetencje, ale nierówne szanse.

Podsumowując, w nowocześnie zarządzanych organizacjach nie wystarczy zatrudniać kobiety, lecz należy otworzyć się na różnorodność dotyczącą płci<sup>26</sup>. W kontekście zmieniających się uwarunkowań konieczne jest wykorzystywanie

<sup>25</sup> M. Kostera, *Organizacje i archetypy...*, s. 85.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 89.

nowych modeli zarządzania, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kompetencjami i talentami<sup>27</sup>, zarządzanie równością i różnorodnością<sup>28</sup>. Kobiety mogą i powinny stać się siłą napędzającą konstruktywne zmiany w policji i innych służbach mundurowych na większą skalę. Warto więc efektywnie wykorzystywać ich potencjał i kompetencje.

### Bibliografia

- Basińska B.A., Wiciak I., *Zastosowanie aplikacji internetowych i e-learningu w zarządzaniu kompetencjami: studium przypadku*, w: *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy*, red. B.A. Basińska, I. Garnik, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014.
- Basińska B.A., Wilczek-Rużyczka E., *The role of rewards and demands in burnout among surgical nurses*, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health” 2013, Vol. 26 (4).
- Basińska B.A., *Zastosowanie psychologicznych metod doboru do służby w Policji*, w: *Rozwój potencjału społecznego organizacji*, red. K. Dobrzański, E. Solarczyk-Ambrozik, Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie – Wydział Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu, Koszalin–Poznań 2006.
- Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Fritz C.O., Morris P.E., Richler J.J., *Effect size estimates: current use, calculations, and interpretation*, „Journal of Experimental Psychology: General” 2012, Vol. 141 (1).
- Janowska Z., *Aspiracje kierownicze kobiet w życiu zawodowym, społecznym i politycznym*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie z. 51, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- Kobiety w służbach mundurowych. Sukcesy, perspektywy, partnerstwo*, folder V Kongresu Kobiet, 2013.
- Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
- McCreary D.R., Thompson M.M., *Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The operational and organizational police stress questionnaires*, „International Journal of Stress Management” 2006, Vol. 13 (4).
- Morash M., Kwak D-H., Haarr, R., *Gender differences in the predictors of police stress*, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management” 2006, Vol. 29 (3).
- Pająk A., *Psychospołeczne i żywieniowe czynniki ryzyka chorób układu krążenia. Założenia i cele projektu oraz metody badania przekrojowego*, „Przegląd Lekarski” 2002, nr 59 (12).
- Reszke I., *Bezrobocie kobiet – stereotypy i realia*, w: *Co znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, H. Domański, IFiS PAN, Warszawa 1995.

---

<sup>27</sup> B.A. Basińska, I. Wiciak, *Zastosowanie aplikacji internetowych...*, s. 56–76.

<sup>28</sup> M. Rozkwitalska, B.A. Basinska, *Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations – using the positive approach to empower organizational success*, „Baltic Journal of Management” 2015, Vol. 10 (3), s. 375–380.

- Rozkwitalska M., Basinska B.A., *Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations – using the positive approach to empower organizational success*, „Baltic Journal of Management” 2015, Vol. 10 (3).
- Szubińska B., *Przywództwo kobiet we współczesnym świecie*, w: *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, red. A. Skrabacz, Centralna Biblioteka Wojskowa, Warszawa 2008.
- Trzcńska W., *Od stu lat w mundurze – policjantki wczoraj i dziś*, w: *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, red. A. Skrabacz, Centralna Biblioteka Wojskowa, Warszawa 2008.
- Wiciak I., Basińska B.A., *Wymagania zawodowe a wynagrodzenie w subiektywnej ocenie policjantów*, *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie*, z. 51, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- Włodarczyk D., Tobolska B., *Wizerunek zawodu pielęgniarki z perspektywy lekarzy, pacjentów i pielęgniarek*, „*Medycyna Pracy*” 2011, nr 62 (3).
- Zimoń K., *Genderowe lustro w Policji*, „*Niebieska Linia*” 2003, nr 1.

## WOMEN IN POLICE LOGISTICS DEPARTMENT

### Summary

The objective of the paper is to examine unequal treatment of women in Polish Police. The changes in hiring women in Police are analyzed and the pilot study conducted in a group of 37 police officers, men and women, who worked in logistics department. The Effort-Reward Imbalance Questionnaire was used to evaluate organizational demands and job rewards. The results revealed that there are no significant difference in subjective perception of burdensome job demands and insufficient rewards between women and men in the research group. The exception was the fact that women perceived greater organizational hindrances and insufficient recognition from supervisors. Women in management have equal rights and competencies, but unequal opportunities. Apart from stereotypes, there are no significant differences between women and men at work, which would justify their discrimination. The examples of good practices in this area are also presented.

**Keywords:** women, police, logistics department, organizational demands

*Translated by Izabela Wiciak, Beata A. Basińska*

