

ZDZISŁAWA JANOWSKA**Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Łódzki**

ASPIRACJE KIEROWNICZE KOBIET W ŻYCIU ZAWODOWYM, SPOŁECZNYM I POLITYCZNYM

Opiniodawca: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz

Funkcjonujące w dalszym ciągu w naszym kraju stereotypy kulturowe sprawiają, że kobiety nie mogą w pełni wykorzystać swoich aspiracji, predyspozycji i kwalifikacji kierowniczych w każdej sferze życia. Choć przez wszystkie lata transformacji udowadniają, że nie tylko chcą zdobywać wiedzę ale potrafią ją wykorzystać w procesie kierowania ludźmi to równy dostęp do pełnienia ról kierowniczych jest jeszcze bardzo daleki. Ciągłe pokutuje opinia (stereotyp), że rola zarządcza należna jest głównie mężczyźnie. Stąd też ważnym staje się podjęcie dyskusji nad przyczynami takiej sytuacji, dokonanie diagnozy i sformułowanie wniosków, których uwzględnienie miałoby szansę zmienić istniejący stan rzeczy.

1. Nierówne szanse na rynku pracy. Aspiracje zawodowe kobiet a ich zaspokajanie

Jest wiele definicji aspiracji, ale w każdej z nich przejawia się potrzeba zaspokojenia pragnień, dążeń, wartości, związanych z określoną sferą życia. Chęć zaspokojenia aspiracji staje się siłą napędową indywidualnych działań i doskonalenia samego siebie. Stąd też umiejętność ich rozpoznawania i zaspokojenia (dom, szkoła, praca) gwarantuje rozwój jednostek a tym samym rozwój społeczny. I odwrotnie brak możliwości ich realizacji osłabia poziom motywacji osobniczych, rodzi stany niechęci, bierności, frustracji i w efekcie osłabia pożądany rozwój organizacji. O aspiracjach zawodowych kobiet świadczy stały wzrost ich wykształcenia. Dane statystyczne z ostatniego dwudziestolecia dowodzą, że kobiety przewyższają mężczyzn pod względem wykształcenia zarówno na poziomie szkoły średniej i wyższej. Aktualnie 57% ogółu kobiet w Polsce ma wykształcenie średnie, policealne i wyższe. W grupie

mężczyzn jest ono niższe i sięga 38%. Kobiety w większym stopniu pragną uzyskać dyplom szkoły wyższej. I tak np. w 2002 r. takich kobiet było 10,8% a mężczyzn 9,7%, w 2005 było już ich 15,9% a mężczyzn 12,4%, w 2006 17,3% w stosunku do 13,2% mężczyzn. W każdym roku powiększają się proporcje na korzyść kobiet, bowiem w 2010 r. kobiet z wykształceniem wyższym było 20% w stosunku do 15,3% mężczyzn, jeszcze większa różnica występuje wśród młodzieży rozpoczynającej studia. I tak np. w 2007 naukę rozpoczęło 63% kobiet i 55% mężczyzn a w 2009 r. kobiet było już 67% w stosunku do 57% mężczyzn.

Potrzeba nauki, zdobywania kwalifikacji, traktowania przyszłej pracy jako wartość podkreślają wyraźnie także uczennice szkół licealnych, kobiety pracujące i bezrobotne, z terenów dotkniętych bezrobociem (woj. śląskim i zachodnio-pomorskim). Badania przeprowadzono wśród pięciuset uczennic ostatnich klas i pięciuset młodych kobiet (do 35. roku życia) [12]. Większość badanych (uczennic i bezrobotnych) boi się bezrobocia, jak również otrzymania pracy, która nie pozwoli im się usamodzielnąć. W związku z tym duża część młodych kobiet planuje podnoszenie swoich kwalifikacji i dalszą naukę. Te, które pracują chcą studiować w trybie wieczorowym, zaocznym lub korespondencyjnym. Również większość badanych kobiet pragnie znaleźć pracę zgodną ze swoimi zainteresowaniami, zapewniającą dalszy rozwój. Badania dowiodły, że praca zawodowa zajmuje wysoką pozycję wśród podstawowych dążeń życiowych badanych kobiet i dziewcząt. Praca zawodowa, dająca niezależność finansową i zgodna z zainteresowaniami jest dążeniem życiowym dla ponad 60% badanych uczennic i 66% kobiet dorosłych. Poczucie satysfakcji życiowej wiąże z aspiracjami zawodowymi i szczęśliwym życiem rodzinnym, odbiegający jednak od modelu tradycyjnego. Badane pragną rodziny, która zapewni równy udział rodziców w wychowaniu potomstwa.

Aspiracje zawodowe młodzieży bardzo często kształtują się pod wpływem rodziców. Dowodzą tego badania CBOS [1], z których wynika, że rodzice coraz częściej (ponad 85%) pragną wyższego wykształcenia dla swoich dzieci. I tak np. widzą najczęściej córki w zawodzie lekarza, pedagoga i humanisty ale również w roli przedsiębiorcy, właściciela firmy, menedżera, prezesa i dyrektora (dotyczy to głównie opinii rodziców mających wyższe wykształcenie). Syna rodzice częściej widzą w zawodach technicznych, medycznych, prawniczych i informatycznych. Aspiracje rodziców dowodzą w dalszym ciągu funkcjonujących stereotypów, ukierunkowanych na określony rodzaj kształcenia, tj. różny dla każdej płci (dla córek w kierunku nauk medycznych i humanistycznych a dla synów technicznych).

Niestety aspiracje zawodowe kobiet zderzają się z brutalną rzeczywistością. Mimo wyższych kwalifikacji i chęci do zajmowania stanowisk kierowniczych kobiety są dyskryminowane na rynku pracy. Sfera pracy, wymagająca wysokiej odpowiedzialności i ważności, zarezerwowana jest w większym stopniu dla mężczyzn, kobiety dopuszcza się najwyżej do roli kierowniczej na niższych

szczeblach. O tym mówią kobiety reprezentujące woj. mazowieckie, które w skali kraju cieszy się niską stopą bezrobocia [11, s. 30]. Wśród nich aż 70% pracuje 59% ceni pracę jako wartość. Niestety badane kobiety czują się dyskryminowane ze względu na zarobek (44%), awans (28%), stan rodzinny (23%). Aż 78% badanych nie pełniło żadnej funkcji kierowniczej. Tylko 10% spodziewa się awansu a 38% zdaje sobie sprawę z tzw. awansu ograniczonego to jest tylko do pewnego (niskiego) poziomu drabiny hierarchicznej. W skali kraju tylko ok. 30% kobiet zajmuje stanowiska kierownicze. Jednakże na tych najwyższych jest ich tylko ok. 3-5%. Lata transformacji ustrojowej dowiodły obniżenie aktywności zawodowej kobiet, zmniejszenie wskaźnika zatrudnienia i „ładowania” zbyt często na bezrobociu.

O nierówności kobiet wobec mężczyzn na rynku pracy świadczą kłopoty ze znalezieniem pracy, niższe zarobki, trudności w awansowaniu i szybsza utrata pracy. Reprezentatywne badania prowadzone w ostatnich latach w Polsce dowodzą dyskryminacji zawodowej kobiet [8]. I tak 74% badanych uważa, że kobiety mają mniejsze szanse na znalezienie pracy, 68% stwierdza, że kobietom trudniej zrobić karierę zawodową i aż 71% badanych przyznaje, że kobiety mają mniejsze szanse na pełnienie funkcji kierowniczych, 77% spośród badanych wskazuje na niższe zarobki kobiet. Badani potwierdzają również fakt szybszej utraty pracy przez kobiety (64%). W porównaniu z wynikami badań prowadzonych na ten sam temat w latach wcześniejszych (1993 i 1996) świadomość zmian na gorsze wyraźnie się powiększyła (średnio o 15-20%). Jest ona wyraźnie skorelowana z poziomem wykształcenia badanych, co znaczy, że osoby lepiej wykształcone wyraźniej dostrzegają obszary i przyczyny nierówności. Badania CBOS-u z 2003 r. na temat barier i ograniczeń karier kobiet dowiodły funkcjonujących w polskim społeczeństwie stereotypów [4]. Zdaniem badanych (ponad 35%) udział kobiet w życiu publicznym jest niższy z racji obciążenia ich obowiązkami domowymi. Badani podkreślają, że dla kobiet wartości domu i rodziny są niezwykle ważne. Częściej wypowiadali się w taki sposób mężczyźni i osoby gorzej wykształcone. Stąd też tylko 9,9% kobiet z wyższym wykształceniem widzi się wyłącznie w roli żony i matki, natomiast taką rolę popiera aż 38,5% mężczyzn. Z badań reprezentatywnych, prowadzonych w 2003 r., na temat wyobrażeń i oczekiwań wobec płci przeciwnej wyłania się, na podstawie opinii mężczyzn, obraz cenionej przez nich kobiety, która wygląda atrakcyjnie (37,3%), jest osobą wrażliwą (29,0%), pracowitą (28,1%) i oddaną domowi (30,7%) [9]. Mężczyźni nie cenią kobiecych sukcesów zawodowych. Pozytywnie na ten temat wypowiedziało się zaledwie 3,0% mężczyzn. Tylko 7,3% badanych ceni u kobiety dobrą pozycję zawodową.

Na szczęście młodsze pokolenie inaczej ustosunkowuje do podziału ról w rodzinie, traktuje swoje związki po partnersku, pragnąc dzielić opiekę nad dzieckiem między dwoje rodziców. Mówią o tym młodzi mężczyźni (w wieku 15-24 lat), w badaniach reprezentatywnych, prowadzonych przez IPSOS

w 2009 r. [13]. Jednakże wskaźnik zatrudnienia kobiet (50% do np. 70,7% w Szwecji), dowodzi że nie tylko brak pracy ale również trudności w łączeniu roli matki z życiem zawodowym wprowadza bardzo poważne perturbacje na kobiecym rynku pracy w Polsce.

2. Kobiety w rolach kierowniczych

Choć pełnienie roli kierowniczej jest w dalszym ciągu zarezerwowane głównie dla mężczyzn to ocena działalności menedżerskiej kobiet wpisuje się w pełni w standardy sformułowane dla lidera XXI w. Klasycy zarządzania H. Mintzberg i R.L. Katz [12, s. 162] tworzą pojęcie ról kierowniczych, odnoszących się do działań interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych szczególnie znaczenie przypisali umiejętnościom społecznym (interpersonalnym), tj. właściwemu komunikowaniu, rozumieniu i motywowaniu podwładnych i wykorzystywaniu ich talentów w procesie kierowania. One właśnie są podstawą współczesnego stylu kierowania i one właśnie są bardzo bliskie wyposażeniu osobniczemu kobiet. Badając drogę do sukcesu ciągle nielicznych kobiet w Polsce trzeba stwierdzić że ich styl oparty o wartości partnerstwa i życzliwości stał się daleko bardziej efektywny od autorytaryzmu bardziej typowego dla stylu preferowanego przez mężczyzn. Jak zauważa J. Majewska-Opełka, badaczka problemów przywództwa w XXI w., następuje wyraźny odwrót od zasady permanentnej rywalizacji i zastraszaniu podwładnych do zarządzania opartego o współpracę, wzajemne zaufanie, satysfakcję klientów i pracowników [3, s. 86].

2.1. Kobiety w gospodarce

Badania prowadzone w 2000r. wśród 1892 polskich kobiet zajmujących kierownicze stanowiska i właścicielki firm [9] udowodniły, że o awansie kobiet na stanowiska kierownicze decydują przede wszystkim: umiejętność współzycia z ludźmi i umiejętność komunikowania się z innymi (60% badanych). Badane kobiety preferują partnersko-kooperacyjny styl kierowania. Za najważniejsze w zarządzaniu firmą uważają, poza dynamicznym jej rozwojem, zadowolenie klientów i satysfakcję pracowników. Ich sposób myślenia jest bliższy menedżerom z zachodniej Europy niż polskim. Oni to, podobnie jak menedżerki i właścicielki firm, uważają, że w piastowaniu roli kierowniczej pomaga umiejętność współzycia z ludźmi. Dobrze o kierownikach kobietach wyrażają się podwładni, i to częściej mężczyźni, którzy uważają, że kobiety są „lepszymi przełożonymi, są demokratyczne, służą pomocą” [4, s. 266.]. Kobiety i mężczyźni przyznają, że ich szefowe są dokładniejsze w pracy, konsekwentne i lepiej współpracują z podwładnymi. Podwładni podkreślają odpowiedzialność, komunikatywność, aktywizowanie i wspieranie podwładnych [5, s. 86].

Kobiety, które osiągnęły sukces, mają świadomość własnych mocnych stron. Podkreślają swoje zaangażowanie, uczciwość w relacjach z ludźmi, skuteczność w negocjacjach, kobiecą „miękką” formę sprawowania władzy, odporność na korupcję, rzetelność w pracy i predyspozycje osobowościowe. Ten fakt podkreślają kobiety sprawujące funkcje kierownicze na różnych szczeblach zarządzania, co wynika z badań prowadzonych w 2008 r. przez T. Kupczyk [8, s. 15]. Badaniami objęto 400 kobiet, reprezentujących sferę gospodarki, administracji i oświaty, będących kierownikami i współwłaścicielkami firm. Wśród nich znalazły się także reprezentantki kadry kierowniczej z 500 najlepszych firm w Polsce. Choć w zarządach firm jest ich mało (11%) i tylko 3% z nich pełni funkcję prezesa, to zdając sobie sprawę z ciągle niewykorzystywanego potencjału kobiet, formułują bardzo odpowiedzialnie swoją strategię zarządzania. Podkreślają, jak i pozostałe badane, wagę posiadanej wiedzy i umiejętności (najczęściej interpersonalnych, otwartości, inteligencji emocjonalnej), które pozwalają im skupić uwagę na celach organizacji i zrealizowaniu własnych planów życiowych.

Powyższe przykłady dowodzą wysokich kompetencji kierowniczych kobiet i jednocześnie niewykorzystywania istniejącego kobiecego potencjału.

2.2. Kobiety w polityce

Polityka jest sferą, w której kobiety znajdują się w zdecydowanej mniejszości. Badania prowadzone w ostatnim dwudziestoleciu dowodzą, że na listach wyborczych kandydatów startujących do wszystkich szczebli władzy (gmin, powiatów, sejmików, sejmu, senatu) znajduje się dużo mniej kobiet (od 10% do 40% w ostatnich wyborach) i do tego na miejscach które nie gwarantują uzyskania mandatu. Mimo takiej sytuacji kobiety zdobywają mandaty i to z dalszych miejsc (przeskakując mężczyzn).

Jeszcze gorzej jest na szczeblach władzy lokalnej i krajowej, gdzie procent zajmowanych stanowisk kierowniczych oscyluje zaledwie od 7 do 20%. A więc tak jak i w gospodarce na szczeblach władzy lokalnej i krajowej mamy do czynienia z niedoreprezentowaniem kobiet. Taki stan rzeczy jest niezgodny z ustawodawstwem europejskim (przeniesionym do polskiego), głoszącym równość bez względu na płeć w każdej sferze życia. Bardzo istotnymi są tutaj: dyrektywa równościowa z 1976 i zalecenia Rady Unii Europejskiej w sprawie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w procesie podejmowania decyzji z 1996 (96/694/WE).

Przykładami dowodzącymi nierówności w świecie polityki są poniższe dane. I tak np. wśród uczestników władzy ustawodawczej w latach 2001-2005 kobiety stanowiły 23% składu Sejmu i 24% Senatu. Ale już w latach 2007-2011 kobiet w Sejmie było 20% kobiet a w Senacie zaledwie 8%. W obecnej kadencji kobiety stanowią 24% wszystkich posłów i 20% senatorów.

W składach Rady Ministrów w ostatnich latach jest niewiele kobiet bo w 19-osobowym rządzie w latach 2007-2011 było ich tylko 5, a w obecnym (20-osobowym) są tylko 4 kobiety. Podobnie w Prezydiach Sejmu i Senatu gdzie kobietom udaje się być raz wicemarszałkiem Sejmu i trzykrotnie Senatu. W obecnej kadencji po raz pierwszy marszałkiem Sejmu została kobieta i po raz drugi kobieta została wicemarszałkiem.

Kobiety nie „szefują” partiom politycznym a tym bardziej klubom poselskim. Wśród kierownictwa 26 komisji sejmowych tylko trzema kierują kobiety.

Jeszcze gorzej jest na szczeblach władzy lokalnej [7]. W wyborach samorządowych w 2006 r. kobiety stanowiły 8% wybranych wójtów, prezydentów miast. W wyborach w 2010 r. było ich 9%. Choć zwiększyła się liczba kobiet – radnych na szczeblach gmin i województwa, to ich udział we władzy wykonawczej jest znikomy. Nie ma kobiet na stanowisku marszałka województwa, a w połowie z nich nie ma kobiet nawet w zarządach sejmików wojewódzkich.

Od sierpnia 2011 r. zmienił się kodeks wyborczy, w myśl którego na listach wyborczych zapewniono kobietom i mężczyznom przynajmniej trzydziestopięcioprocentową reprezentację na listach wyborczych. Stąd też zwiększyła się liczba kobiet startujących do sejmu (ponad 44%) i niektóre partie wystawiły nawet ponad 40% kobiet na swoich listach. Ale niestety nie były to miejsca tzw. „biorące” czyli jedynki. Tylko 21% pierwszych miejsc zajęły kobiety. Najwięcej w pierwszej trójce było kobiet reprezentujących Platformę Obywatelską. W rezultacie w Sejmie znalazły się głównie kobiety z pierwszych miejsc (31), drugich (25) i trzeciego (20).

Przedstawione dane przeczą opiniom głoszonym głównie przez mężczyzn, że kobiety nie mają aspiracji politycznych. Mają je, tylko zdają sobie sprawę, że świat polityki został zaanektowany przez mężczyzn.

Wywalczony system kwotowy dowodzi, że kobiety chcą realizować się w podejmowaniu decyzji ważnych dla gminy, regionu i kraju (również pragną tego wyborcy, którzy chcą 50% udziału obydwu płci). Niestety decyzje o umieszczeniu kobiet na listach wyborczych i nominowaniu ich na stanowiska władzy podejmują mężczyźni, bowiem oni kierują partiami politycznymi i oni w swoim gronie układają listy wyborcze i później (w grupie zwycięskiej) decydują o stanowiskach kierowniczych.

Należy pamiętać również, że w politycznym świecie mężczyzn w najgorszej sytuacji znajdują się kompetentne kandydatki, które na listach wyborczych stają się naturalnymi rywalkami mężczyzn.

Bycie przez wiele lat obserwatorką uczestniczącą życia politycznego upoważnia mnie do twierdzenia, że w życiu politycznym a w szczególności przy rozdzielaniu stanowisk kierowniczych nie są brane pod uwagę kompetencje radnych, posłów, senatorów. Liczy się tzw. „dobry układ” z przewodniczącym

partii politycznej. Stąd też jak widać bardzo ważne stanowiska w rządzie, gminach i w sejmiku wojewódzkim zajmują osoby o wątpliwych kompetencjach (również kobiety), których kwalifikacje formalne absolutnie nie upoważniają do zajmowania kluczowych dla rozwoju gmin i kraju stanowisk. Taki stan rzeczy powoduje określone straty ekonomiczne, wynikające często z podejmowania błędnych decyzji, ważących o losach polskiej gospodarki.

2.3. Kobiety w organizacjach pozarządowych

Niezaspokajane aspiracje kierownicze kobiet mają szanse realizacji w sferze działalności społecznej, mającej oparcie w ruchu organizacji pozarządowych. To właśnie trzeci sektor buduje faktycznie społeczeństwo obywatelskie opierając się o samoorganizowanie i autentycznie angażuje się w rozwiązywanie trudnych problemów społecznych. Właśnie tutaj, inicjatywa, kreatywność, przedsiębiorczość, wrażliwość społeczna, umiejętność komunikowania charakterystyczne dla kobiet mogą zostać spożytkowane dla dobra ogółu. Organizacje pozarządowe zaspokajają niezaspokajane potrzeby społeczne. One zastępują instytucje pomocy społecznej, placówki zdrowia i edukacyjne, które nie wywiązują się należycie z przypisanej im roli. W organizacjach pozarządowych, opartych głównie o wolontariat wykorzystywane są kwalifikacje, talenty kobiet, które nie są spożytkowane na polu gospodarki czy polityki. Badania dowodzą, że czynnikiem wpływającym na zaangażowanie się kobiet w działalność kobiecych organizacji jest utrudniony dostęp do równoprawnego uczestnictwa w instytucjach i organizacji zdominowanych przez mężczyzn (partie polityczne, organizacje pracodawców itp.).

W latach 2010 i 2011 Stowarzyszenie Klon/Jawor i Instytut Spraw Publicznych przeprowadziły badania na temat kondycji sektora organizacji pozarządowych [3, s. 86]. Badania niestety dowiodły, że choć kobiety stanowiły większość wśród pracowników i wolontariuszy to władza w III sektorze (poza organizacjami kobiecymi i działającymi w sferze pomocy społecznej, ochrony zdrowia) należy do mężczyzn. Często bywa tak, że w organizacjach zdominowanych przez kobiety funkcje kierownicze sprawują mężczyźni.

Badania potwierdzają, że i w tym sektorze powielane są praktyki z innych instytucji życia społecznego i publicznego. Również i tutaj występują stereotypy płci, objawiające się podziałami ról (codzienna społeczna praca dla kobiet a decyzje o kierunkach rozwoju dla mężczyzn).

Jednak kobiety głównie z organizacji kobiecych w całym okresie transformacji odegrały bardzo poważną rolę. To one dzięki swojej aktywności i uporowi walczyły o wprowadzenie przepisów równościowych do kodeksu pracy a w ostatnim okresie o zwiększenie udziału kobiet na listach wyborczych.

3. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań i własne doświadczenia wynikające z obserwacji uczestniczącej życia społecznego, publicznego i politycznego w Polsce w ostatnim dwudziestoleciu, upoważniają mnie do sformułowania wniosków i wskazanie dróg wyjścia z impasu.

Najważniejszym wydaje się stwierdzenie, że: w obliczu gwałtownych zmian w gospodarce globalnej (technologicznych, kulturowych, demograficznych) i konieczności zmiany stylu kierowania różnorodnymi zespołami ludzkimi trzeba dokonać przewartościowania stereotypów i uznać, że kompetencje i umiejętności kierownicze kobiet odpowiadają wyzwaniom XXI w.

Kobiety w każdej sferze życia tj. gospodarce, polityce i życiu społecznym są sprawnymi przywódczyniami akceptowanymi przez swoich podwładnych, współpracowników i przełożonych. Również społeczeństwo oczekuje równego udziału kobiet i mężczyzn w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie, gminie i kraju.

Zmiany istniejącego stanu rzeczy należy dokonać poprzez:

1. Edukację społeczeństwa na rzecz właściwego rozumienia zasady równości płci. Tylko proces edukacyjny prowadzony od najmłodszych lat może spowodować wyeliminowanie stereotypów płci. Do tego procesu muszą być przygotowani nauczyciele szkół uczelni wyższych. Niestety proces wychowania w rodzinie i w szkole powiela istniejące stereotypy (podział ról w domu, utrwalany często w podręcznikach szkolnych). Polityka równych szans winna być uwzględniona w programach kształcenia w szkołach wyższych. Niezwykle ważny wydaje się proces kształcenia pracodawców i kadry kierowniczej. Dużą rolę w tworzeniu polityki równych szans winna odgrywać służba personalna funkcjonująca w zakładach pracy i instytucjach doradztwa personalnego. To właśnie te służby powinny stać na straży europejskiego i polskiego prawa równościowego.
2. Dalsze doskonalenie prawa i dostosowywanie go do obowiązujących standardów europejskich. Chodzi tutaj o zabezpieczenie ustawowe i instytucjonalne prawa równościowego. Podobnie jak w innych krajach europejskich, w Polsce powinna być wprowadzona ustawa równościowa i funkcjonować urząd do spraw równego statusu kobiet i mężczyzn. Urząd ten winien być wpisany na stałe w strukturę władzy centralnej. Doświadczenia innych krajów dowodzą, że początkiem zmian w świadomości społecznej są zmiany legislacyjne.
3. Politykę promocji równych szans kobiet i mężczyzn w środkach masowego przekazu. Media mają niezwykle istotny wpływ na kształtowanie, utrwalanie lub też eliminowanie stereotypów płci. Niestety wiedza na ten temat wśród samych dziennikarzy nie jest zadowalająca. Dlatego też niezbędne wydaje się prowadzenie szkoleń dla kadry dziennikarskiej, uwrażliwiających na

problematykę równości. Media publiczne w daleko większym stopniu powinny prezentować udane przykłady karier kobiet. To one powinny budować pozytywny wizerunek sukcesów kierowniczych kobiet. Na ich forach powinny toczyć się dyskusje promujące politykę równych szans. Dużą rolę mogą odegrać programy edukacyjne adresowane do młodzieży i dorosłych.

Literatura

- [1] Aspiracje i motywacje edukacyjne Polaków w latach 1993-2009, CBOS, Warszawa, maj 2009.
- [2] Aspiracje zawodowe Polaków, CBOS, Warszawa, czerwiec 2009.
- [3] **Borowska M.:** Partnerstwo – równe szanse dla kobiet i mężczyzn, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- [4] **Budrowska B., Duch-Krzystoszek D., Titkow A.:** Między pracą zawodową a domem, [w:] A. Titkow (red.), Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- [5] **Budrowska B.:** Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy, [w:] A. Titkow (red.), Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawiska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- [6] **Cewińska J.:** Eliminacja stereotypów w procesie zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu, „Humanizacja Pracy”, nr 3-4, 2001.
- [7] **Druciarek M., Fuszara M., Niżyńska A., Zbieranek J.:** Kobiety na polskiej scenie politycznej, Wyd. Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- [8] **Fuszara E.:** Kobiety w Polsce na przełomie wieków. Nowy kontrakt płci?, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
- [9] **Giza-Poleszczuk A.:** W poszukiwaniu „nowego przymierza” – wzajemne oczekiwania mężczyzn i kobiet w Polsce, [w:] M. Marody (red.), Zmiana czy stagnacja, Wyd. Naukowe „Scholar”, Warszawa 2004.
- [10] **Kupczyk T.:** Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów, Wyższa Szkoła handlowa, Wrocław 2009.
- [11] **Lisowska E.:** Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej, SGH, Warszawa 2001.
- [12] **Łaciak B.:** Aspiracje i plany na przyszłość młodych kobiet, [w:] M. Fuszara (red.), Kobiety w Polsce na przełomie wieków. Nowy kontakt płci, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
- [13] **Nowak G. (red.):** Równościowa polityka zatrudnienia szansa kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego, Fundacja Centrum Opinii Społecznej, Warszawa 2010.
- [14] **Stoner J.A.F., Freeman R.F., Gilbert D.R.:** Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
- [15] www.Ipsos.pl.wspolczesnimezczyzniopodzialerol

WOMEN'S MANAGERIAL ASPIRATIONS IN ECONOMY, POLITICS AND SOCIAL ACTIVITY

Summary

Women in Poland are discriminated against in every sphere of life. In the article managerial aspirations of women were confronted with their performance both on the economic, political and social activities. There were introduced some borders mainly cultural and the ways of overcoming them. The results mentioned in the article showed that women who are managers, who lead achieve success. The chance of changing the situation should be seen in the necessity of education of the society – employers, managers also by improving and enforcing the law and promotion of equal opportunities for women and men in the mass media.