

K O B I E T Y
NA STANOWISKU
KIEROWNICZYM
W SEKTORZE
PUBLICZNYM

SYTUACJA
ZAWODOWA
I RODZINNA

Autorzy:

Bożena Balcerzak-Paradowska redakcja naukowa	Wstęp; rozdz. II pkt. 1 (współautorstwo); rozdz. IV pkt. 2; rozdz. VI pkt. 1; Zakończenie
Danuta Graniewska	rozdz. II pkt. 1 (współautorstwo); rozdz. V pkt. 1 (współautorstwo), pkt. 2
Dorota Głogosz	rozdz. III pkt. 1 (współautorstwo); rozdz. IV pkt. 3; rozdz. V pkt. 3, 4, 5
Bożena Kołaczek	rozdz. I; rozdz. II pkt. 2, 3, 4; rozdz. IV pkt. 1; rozdz. V pkt. 1 (współautorstwo); rozdz. VI pkt. 2
Joanna Mirosław	rozdz. II pkt. 5, 6; rozdz. III pkt. 1 (współautorstwo); rozdz. IV pkt. 4, 5

KOBIETY
NA STANOWISKU
KIEROWNICZYM
W SEKTORZE
PUBLICZNYM

SYTUACJA
ZAWODOWA
I RODZINNA

REDAKCJA NAUKOWA
BOŻENA BAŁCERZAK-PARADOWSKA

WARSZAWA 2014

Publikacja przygotowana w ramach serii „Studia i Monografie”

ZESPÓŁ OPINIODAWCZO-WYDAWNICZY
*Bożena Balcerzak-Paradowska (przewodnicząca),
Marek Bednarski, Zdzisław Czajka, Krzysztof Podwójcic,
Daria Szatkowska, Gertruda Uścińska, Jerzy Wratny*

Recenzent
prof. dr hab. Marek Bednarski

Projekt okładki
Luiza Patrycja Daab

Redakcja
Beata Maria Mizerska

Redakcja techniczna
Daria Szatkowska

Skład komputerowy
Janina Magnuszewska

© Copyright by Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego
and Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części
niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej,
fotograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody Wydawcy

ISBN 978-83-926203-3-7
ISBN 978-83-64581-05-2

Druk: Zakład Wydawniczo-Poligraficzny Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej,
ul. Usypiskowa 2, 02-386 Warszawa, 12,5 ark. wyd.

Spis treści

Iwona Zakrzewska

SŁOWO WSTĘPNE	9
---------------------	---

Bożena Balcerzak-Paradowska

WSTĘP	11
-------------	----

Bożena Kolaczek

Rozdział I

UWARUNKOWANIA KARIER ZAWODOWYCH KOBIEŃ W ŚWIETLE LITERATURY I DOTYCHCZASOWYCH BADAŃ	14
1. Kariery zawodowe w Polsce w wybranych obszarach gospodarki	14
2. Teoretyczne podstawy zjawiska „niedoreprezentowania kobiet” w zarządzaniu	18
3. Determinanty karier kobiet	21
4. Zmiany międzygeneracyjne w awansie zawodowym kobiet i rola mentora	29
5. Kryteria i sposoby doboru kobiet na stanowiska kierownicze	29
6. Polityka zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jako czynnik kariery wertykalnej kobiet	32

*Bożena Balcerzak-Paradowska, Danuta Graniewska,
Bożena Kolaczek, Joanna Mirosław*

Rozdział II

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH. POLSKA NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ I OECD	35
1. Aktywność zawodowa kobiet i ich sytuacja na rynku pracy	35
2. Kobiety w kadrze kierowniczej w Polsce – skala i dynamika zjawiska	45
3. Kobiety w kadrze kierowniczej w krajach Unii Europejskiej i w krajach OECD	50
4. Inicjatywy unijne sprzyjające karierom zawodowym kobiet	55
5. Zasady powoływania na stanowiska kierownicze w sektorze publicznym	66

Dorota Głogosz, Joanna Mirosław

Rozdział III

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W ŚWIETLE BADAŃ	76
1. Cel, metoda i organizacja badania	76
2. Kobiety na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym. Charakterystyka badanej populacji	82

Bożena Balcerzak-Paradowska, Bożena Kołaczek, Dorota Głogosz, Joanna Mirosław

Rozdział IV

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W ŚRODOWISKU PRACY	93
1. „Ścieżki dojścia” do stanowiska kierowniczego.....	93
2. Relacje w stosunkach pracy: przełożeni – podwładni	99
3. Wydłużony czas pracy na stanowiskach kierowniczych – przyczyny i skutki.....	107
4. Ocena pracy wykonywanej przez kobiety na stanowiskach kierowniczych.....	117
5. Aspiracje awansowe kobiet na stanowiskach kierowniczych.....	126

Danuta Graniewska, Bożena Kołaczek, Dorota Głogosz

Rozdział V

PRACA KOBIET NA STANOWISKU KIEROWNICZYM A ŻYCIE RODZINNE I POZARODZINNE	131
1. Awans zawodowy a fazy życia rodziny	131
2. Formy opieki nad dziećmi. Przerwy w karierze zawodowej	136
3. Sposoby łączenia pracy z życiem rodzinnym	139
4. Kariera zawodowa kobiet a rodzina – zyski i straty	142
5. Postulowane rozwiązania polityki społecznej i rodzinnej na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.....	145

Bożena Balcerzak-Paradowska, Bożena Kołaczek

Rozdział VI

KARIERY ZAWODOWE KOBIET W OPINII RESPONDENTEK	154
1. Wpływ zmian ustrojowych na sytuację zawodową kobiet	154
2. „Moja droga do kariery”. Refleksje kobiet na stanowiskach kierowniczych	166

Bożena Balcerzak-Paradowska

ZAKOŃCZENIE	181
Podsumowanie. Wnioski. Rekomendacje.....	181
BIBLIOGRAFIA	192
Opracowania statystyczne	195
Publikacje internetowe	195
Akty prawne	196

Table of Contents

Iwona Zakrzewska

FOREWORD 9

Bożena Balcerzak-Paradowska

INTRODUCTION 11

Bożena Kołaczek

Chapter I

WOMEN PROFESSIONAL CAREER DRIVERS IN THE LIGHT
OF LITERATURE AND RESEARCH TO DATE..... 14

1. Professional careers in Poland in selected areas of economy 14
2. Theoretical grounds for the women underrepresentation in management 18
3. Women career determinants 21
4. Intergeneration changes in the professional promotion of women and role of mentor 29
5. Women recruitment criteria and methods for management positions..... 29
6. Human resources corporate management policy as a driver of women vertical career 32

Bożena Balcerzak-Paradowska, Danuta Graniewska,

Bożena Kołaczek, Joanna Mirosław

Chapter II

WOMEN IN MANAGERIAL POSITIONS. POLAND COMPARED
TO THE EUROPEAN UNION AND OECD COUNTRIES 35

1. Women professional activity and their position in the labour market 35
2. Women as management members in Poland – scale and dynamics of phenomenon..... 45
3. Women as management members in the European Union and in OECD countries 50
4. EU initiatives conducive to women professional careers 55
5. Principles of appointment to managerial positions in the public sector..... 66

Dorota Głogosz, Joanna Mirosław

Chapter III

WOMEN IN MANAGERIAL POSITIONS IN THE LIGHT OF RESEARCH..... 76

1. Research objective, methodology and organisation..... 76
2. Women in managerial positions in the public sector. Characteristics of surveyed population 82

Bożena Balcerzak-Paradowska, Bożena Kołaczek, Dorota Głogosz, Joanna Mirosław

Chapter IV

WOMEN IN MANAGERIAL POSITIONS IN WORKING ENVIRONMENT	93
1. Access paths to the managerial position	93
2. Relationships in labour relations: superiors – reporting workers.....	99
3. Extended working time in managerial positions – rationale and effects.....	107
4. Evaluation of performance of women in managerial positions	117
5. Promotional aspirations of women in managerial positions	126

Danuta Graniewska, Bożena Kołaczek, Dorota Głogosz

Chapter V

WOMEN WORK IN MANAGERIAL POSITIONS VS. FAMILY AND NON-FAMILY LIFE	131
1. Professional promotion vs. family life phases.....	131
2. Child care forms. Breaks in professional career	136
3. Methods for reconciliation of professional career with family life.....	139
4. Women professional career vs. family – profits and losses	142
5. Postulated social and family policy solutions in favour of reconciliation of professional and family duties	145

Bożena Balcerzak-Paradowska, Bożena Kołaczek

Chapter VI

WOMEN PROFESSIONAL CAREERS IN THE OPINION OF RESPONDENTS.....	154
1. Impact of systemic changes on women professional position	154
2. "My career path". Reflections of women in managerial positions	166

Bożena Balcerzak-Paradowska

CLOSING REMARKS	181
Summing up. Conclusions. Recommendations	181
BIBLIOGRAPHY	192
Statistical analyses	195
Web publications.....	195
Legal acts	196

SŁOWO WSTĘPNE

Problematyka nierównych szans dla kobiet, które chcą sprawować coraz wyższe i bardziej ambitne funkcje kierownicze w instytucjach sektora publicznego oraz na szeroko pojętym rynku pracy, jest niestety jak najbardziej aktualna do dziś, a wydaje się, że nadal ma zapewnioną poczesną pozycję w agendzie zaszłości administracji, instytucji badawczych czy na platformie dialogu społecznego.

Współczesne kobiety chętniej uczą się w ramach edukacji permanentnej, prezentując coraz bardziej trwałe postawy wobec pożądanej pozycji zawodowej, przy dbałości o zachowanie podstaw ich ról rodzinnych. Te bardzo ambitne potrzeby i postawy, te aspiracje są bodaj najbardziej widocznym elementem codziennego życia polskich rodzin w ostatnim, obfitującym w przemiany ćwierćwieczu. Kobiety są dzisiaj postrzegane przez najbliższe otoczenie jako bardziej odważne i zdeterminowane. Pomimo niewyobrażalnych wcześniej przemian politycznych i ekonomicznych, jakie obserwujemy w pełni demokratycznej Polsce, w mocy pozostaje siła tradycji i stereotypów.

Na co dzień zauważamy, jak niski jest faktyczny udział kobiet w sprawowaniu władzy ustawodawczej, wykonawczej, na szczeblu państwowym czy samorządowym. Taki niedobór reprezentacji skutkuje zbyt jeszcze archaiczną legislacją, która w oczywisty sposób jest mniej zainteresowana modyfikacją roli kobiet o elementy kariery zawodowej czy politycznej. Potrzebna jest więc pogłębiona, wszechstronna diagnoza społeczna i zarazem dialog społeczny. Niniejsza publikacja staje się elementem zarówno pierwszego, jak i drugiego procesu. Należy ją traktować jako krok w pożądanym kierunku, na drodze do likwidacji nierówności szans dla kobiet ambitnych i silnie zdeterminowanych.

Pomimo wdrożenia wielu pozytywnych zmian ułatwiających np. matkom opiekę nad dzieckiem i jednocześnie powrót do życia zawodowego, dominuje przekonanie, że nazbyt trudne jest jeszcze w Polsce godzenie ról zawodowych i rodzicielskich, szerzej rodzinnych. Niewątpliwie związki formalne, jak i nieformalne stają się coraz bardziej partnerskie. Częstsza staje się praktyczna zamienność ról, czemu jeszcze

zbyt nieśmiało zdaje się sprzyjać prawo. Wciąż nie można jednak mówić o równości szans pomiędzy Polkami a Polakami w zakresie kariery zawodowej, w domyśle także politycznej.

Na ile możemy być, my Polacy, a szczególnie my Polki, zadowoleni z aktualnego obrotu spraw na rynku pracy, w legislacji, w sferze mentalnościowej, choćby tylko na tle standardów Unii Europejskiej, w której politycznie i ekonomicznie radzimy sobie przecież całkiem nieźle?

Jak równie szybko i efektywnie wydzwignąć się z kręgu oczywistych zapóźnień, by sprostać także w tak elementarnej sprawie wyzwaniom - idącej chwilowo pod wiatr, lecz wciąż integrującej się – Europy?

Z radością należy przywitać niniejszą pracę, jako znaczący głos w sprawie, tym bardziej, że jest ona zbiorowym dziełem samych kobiet z niepodważalnym dorobkiem naukowym. Osobiście także czuję się „przypadkiem”, mieszczącym się w nurcie rozważań tej publikacji. Wnikliwość i kompetencja autorek napawa optymizmem, że dzięki wspólnej pracy instytucji polityki społecznej zdołamy zniwelować większość barier i trudności, które stały się już udziałem pokolenia wielkich przemian.

Chciałabym szczególnie podziękować za nadzwyczaj merytoryczną i życzliwą współpracę w toku realizacji tego wydania Pani prof. nadzw. dr hab. Bożenie Balcerzak-Paradowskiej oraz Panu prof. nadzw. dr. hab. Kazimierzowi W. Frieske, dyrektorowi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, traktując publikację jako element szerszej dyskusji i badań na temat awansu zawodowego kobiet, we współpracy z Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. Andrzeja Bączkowskiego.

Iwona Zakrzewska
Dyrektor CPS „Dialog”
im. Andrzeja Bączkowskiego

WSTĘP

„Znaczenie awansu zawodowego kobiet jako czynnika wpływającego na jakość pracy, a ty samym na przyspieszenie rozwoju społeczno-gospodarczego nie jest doceniane. Kobiety nie osiągnęły jeszcze pełnej równości szans w dziedzinie awansu zawodowego, a ich kwalifikacje i umiejętności zawodowe nie są racjonalnie wykorzystywane. Jest to problem o wielkiej doniosłości, gdyż poziom wykształcenia kobiet jest coraz wyższy” (Graniewska 1985b, s. 5). Ta konstatacja rozpoczyna książkę o nowatorskim spojrzeniu na problemy aktywności zawodowej kobiet, ich awansu zawodowego w powiązaniu z życiem rodzinnym, Danuty Graniewskiej, pt. *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, opartą na wynikach badań przeprowadzonych w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku.

Po blisko 30 latach od jej powstawania słowa te nie straciły aktualności, jakkolwiek ich wymowa niewątpliwie złagodniała. Do takiego wniosku upoważniają wyniki badań dotyczących sytuacji kobiet na stanowiskach kierowniczych stanowiące podstawę tego opracowania. Nie miały one na celu weryfikacji tez autorki wspomnianych badań z lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, chociaż zaistniały w nich wątki nakreślone wcześniej. Oba badania dzieli historyczna zmiana warunków społeczno-ekonomicznych wynikająca ze zmiany ustroju i systemu gospodarczego Polski (przejście od gospodarki nakazowo-rozdziałowej do gospodarki wolnorynkowej). W badaniu przeprowadzonym na początku drugiej dekady XXI wieku próbowano rozpoznać sytuację zawodową i rodzinną kobiet na stanowiskach kierowniczych, uwarunkowania ich awansu zawodowego, możliwości godzenia życia zawodowego z rodzinnym i uzyskać odpowiedź na pytanie, czy i jak fazy życia rodzinnego wpływają na możliwości awansu kobiet.

Rozdział I poświęcony został przeglądowi najnowszych pozycji literatury przedmiotu dotyczącej uwarunkowań karier zawodowych kobiet. Obok zagadnień definicyjnych poruszono w nim m.in. problem przyczyn powstawania „szklanego sufitu” ograniczającego udział kobiet w zarządzaniu, teoretyczne podstawy wyjaśnienia zjawiska niedoreprezentowności kobiet w sferze zarządzania, istniejące stereotypy co do społecznych ról kobiet. Omówiono możliwości i bariery karier kobiet, w tym rolę działań o charakterze *work-life balance*. Zwrócono uwagę na

znaczenie formalnych i nieformalnych sieci wsparcia jako czynników awansu zawodowego na kryteria doboru kobiet na stanowiska kierownicze oraz politykę zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

W rozdziale II przedstawiono położenie kobiet w kadrze kierowniczej w Polsce oraz w krajach Unii Europejskiej i OECD. Punktem wyjścia była analiza ogólnej sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce i jej uwarunkowań jako tło do prezentacji skali i dynamiki zjawiska kobiet na stanowiskach kierowniczych. Zwrócono uwagę na podejmowane przez organy UE, poszczególne kraje unijne, w tym Polskę oraz przedsiębiorstwa inicjatywy mające na celu wspieranie awansu zawodowego kobiet i zwiększenie ich udziału w sferze zarządzania. Z uwagi na to, że badania koncentrowały się na zatrudnieniu w sektorze publicznym, przedstawiono zasady powoływania na stanowiska kierownicze w tym sektorze (konkursy).

W kolejnych rozdziałach przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w wybranych sekcjach gospodarki narodowej należących do sektora publicznego.

W rozdziale III omówiono cel, metodę i organizację badań oraz charakterystykę badanej populacji.

Głównym problemom kobiet na stanowiskach kierowniczych związanych ze środowiskiem pracy poświęcono rozdział IV. Przedstawiono w nim ścieżki dojścia do stanowisk kierowniczych, relacje kobiet na stanowiskach kierowniczych z przełożonymi i podwładnymi. Zwrócono uwagę na jeden z negatywnych skutków pracy w charakterze kierownika, tj. wydłużony czas pracy, mający szczególne znaczenie w godzeniu pracy z obowiązkami rodzinnymi. Przedstawiono opinie kobiet o wykonywanej pracy oraz ich postawy wobec dalszego awansu zawodowego.

Kolejny, V rozdział poświęcony został powiązaniu pracy kobiet na stanowiskach kierowniczych z życiem rodzinnym i pozazawodowym, a w szczególności ścieżkom awansu zawodowego w powiązaniu z fazami życia rodziny, sposobom łączenia pracy z życiem rodzinnym i wynikającym z tego zyskom i stratom. Zakończony jest postulatami wysuwanymi przez respondentki pod adresem polityki społecznej i rodzinnej na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

W rozdziale VI bezpośrednio „głos zabrały” kobiety na stanowiskach kierowniczych, wypowiadając się w formie swobodnych refleksji na temat wpływu zmian ustrojowych na sytuację zawodową kobiet w ogóle oraz na temat ich własnej drogi kariery zawodowej. W tym miejscu warto znów nawiązać do cytowanej na wstępie książki D. Graniewskiej. Część II tej publikacji również zawierała obszernie wypowiedzi respondentek dotyczące najważniejszych problemów i drogi do awansu zawodowego. Okazuje się, że tak jak przed 30 laty droga ta prowadziła „poprzez pracę, naukę i wysiłek – do awansu zawodowego” (Graniewska 1985b, s. 245), dzisiaj też dochodzi się do stanowiska „dzięki ciężkiej i wydajnej pracy”, a o awansie decyduje „tylko i wyłącznie postawa wobec pracy” (rozd. VI).

W Zakończeniu zawarto podsumowanie całości opracowania, wnioski i rekomendacje pod adresem polityki społecznej i rodzinnej, mające na celu ułatwianie karier zawodowych kobiet z uwzględnieniem drugiej, ważnej społecznej roli związanej z rodziną.

Wyniki przeprowadzonych badań omówionych w tym opracowaniu, wzbogacone analizą literatury przedmiotu, dokumentów i danych statystycznych odnoszą się do „dnia dzisiejszego”. Warto jednak wrócić do lektury wspomnianej na wstępie książki D. Graniewskiej i porównać je z ówczesnymi wynikami badań (z naukowego i metodologicznego punktu widzenia nie są one wprost porównywalne, można jednak dostrzec pewne wspólne tendencje). Okaże się wówczas, że sformułowane trzy dekady wcześniej wnioski można „dopisać” do konkluzji wynikających z analizy obecnej sytuacji.

„Awans zawodowy kobiet powinien także w szerszej mierze wyrażać się w zwiększeniu udziału kobiet w sferze zarządzania i ośrodkach decyzji gospodarczych. Cel ten można zrealizować przez przyspieszenie procesu awansu zawodowego kobiet (...). Udział kobiet w kadrze kierowniczej jest znacznie niższy niż ich udział w kadrze wykwalifikowanej i w całości zatrudnienia” (tamże, s. 5). Potrzebna jest zatem polityka (w skali makro i mikro), która powinna uwzględniać cel, jakim jest „osiąganie optymalnego stanu wykorzystania wiedzy i talentów kobiet w procesach rozwoju, przy uwzględnieniu aspiracji i oczekiwań awansowych kobiet oraz rangi, jaka w hierarchii wartości współczesnych kobiet zajmuje praca zawodowa” (tamże, s. 221).

Kobiety nadal chcą pracować, podnosić swoje kwalifikacje, awansować, nie rezygnując ze swojego życia osobistego, macierzyństwa i rodziny. Nadal aktualny jest postulat D. Graniewskiej o potrzebie stosowania bardziej zróżnicowanych rozwiązań pozwalających na godzenie obu sfer życia, uwzględniających różne sytuacje życiowe i wybory: „Zwiększenie efektywności tych działań wymaga stosowania rozwiązań i środków mających na celu przyspieszenie zrównania mężczyzn i kobiet w zakresie praw i obowiązków w sferze awansu zawodowego i życia rodzinnego” (tamże, s. 221).

Wszystkim Respondentkom, które zechciały wziąć udział w badaniu i odpowiedziały na ankietę Zakładu Problemów Rodziny Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych oraz dołączyły szersze, dodatkowe wypowiedzi zespół realizatorek składa serdeczne podziękowania. Wypowiedzi te wzbogaciły wiedzę o sytuacji i problemach kobiet, które odważyły się „sięgnąć wyżej”. Okazało się, że po trzech dekadach, w innych warunkach i w odniesieniu do innej generacji „sięganie wyżej” opiera się najczęściej na takich samych zasadach: nauka, praca, wiara we własne siły, wytrwałość w dążeniu do celu nie tylko w pracy, ale i w życiu rodzinnym.

Niniejsza publikacja mogła powstać dzięki utrwalającej się współpracy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych z Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego, współpracy której przyświeca idea partnerstwa, pozwalająca na wnoszenie określonego potencjału wypływającego z obszaru działania poszczególnych instytucji, a jednocześnie na tworzenie obszaru wspólnych przedsięwzięć.

Szczególne podziękowanie pragniemy wyrazić Pani Iwonie Zakrzewskiej – Dyrektorowi Centrum za gotowość do wsparcia inicjatywy wspólnej publikacji którą przekazujemy do rąk Czytelników.

Bożena Kołaczek

Rozdział I

UWARUNKOWANIA KARIER ZAWODOWYCH Kobiet W ŚWIECLE LITERATURY I DOTYCHCZASOWYCH BADAŃ

1. Kariery zawodowe w Polsce w wybranych obszarach gospodarki

Dotychczasowe badania karier zawodowych kobiet skupiały się na problemie uwarunkowań dostępu kobiet do stanowisk kierowniczych. Udział kobiet w kadrze zarządzającej jako zjawisko statystyczne badane podczas okresu powojennego w XX i XXI wieku wskazuje na wzrost liczby i udziału kobiet wśród kierowników, mimo to kobiety w dalszym ciągu stanowią mniejszość i to zdecydowaną, a ich udział jest nieproporcjonalnie mniejszy niż udział wśród pracujących. W związku z taką dysproporcją w badaniach uwarunkowań karier zawodowych kobiet dominuje nastawienie na rozpoznanie czynników ograniczających kariery i awans zawodowy kobiet, czyli barier. Przedmiot badań i analiz stanowią jednak nie tylko uwarunkowania. Wiele dyskusji budzi też samo pojęcie, kategoria kariery, w tym kariery zawodowej oraz awansu zawodowego.

Problem obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych, czyli sytuacja kobiet w dostępie do zarządzania oraz wpływ czynników ekonomicznych, społecznych, kulturowych i politycznych na udział kobiet w polityce i gospodarce jest dostrzegany nie tylko przez badaczy w Polsce i w świecie, ale i same społeczeństwa. Okres demokratyzacji życia politycznego i społecznego, okres postindustrialny i postfordowski, globalizacja, przeobrażenia gospodarki i budowa gospodarki opartej na wiedzy, przemiany w strukturze sektorowej gospodarki w kierunku jej serwicyzacji, coraz większa konkurencyjność na rynku pracy, przemiany postaw społeczeństwa oraz postrzeganie znaczenia podnoszenia wykształcenia i kwalifikacji, czyli coraz większa mobilność edukacyjna i zawodowa to tylko niektóre makrouwarunkowania przemian w dostępie kobiet do awansu zawodowego i społecznego. Znajdują one jednak wyraz w postawach jednostek i stereotypach funkcjonujących w społeczeństwie, w tym w instytucjach i podmiotach gospodarczych.

Transformacja gospodarki w Polsce w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku przyniosła zmiany ekonomiczne i instytucjonalne. W ich efekcie w latach nowego stulecia awans kobiet zaczął być bardziej widoczny, zaistniał jako „kwe-

stia polityczna” omawiana na arenie politycznej i społecznej (parytety kobiet w sejmie i rządzie). Stał się też faktem w gospodarce, w firmach: kobiety są pracodawcami i osobami pracującymi na własny rachunek, coraz częściej też awansują w firmie na stanowiska kierownicze. Mimo zewnętrznych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych i zmian w odbiorze społecznym, rzeczywistość nie do końca sprzyja awansowi zawodowemu kobiet. „Kobiety w większym niż mężczyźni stopniu wykazują mobilność edukacyjną i osiągają wyższy poziom wykształcenia. Zdobyte kwalifikacje chcą wykorzystać na rynku pracy, choć nie jest on im przyjazny. Kobiety mają trudniejszy dostęp do pracy, do awansu, do osiągania wyższych pozycji zawodowych” (Balcerzak-Paradowska 2007, s. 75–76; Balcerzak-Paradowska 2005). R. Siemieńska pisze o „szklanym suficie” w dostępie kobiet do zarządzania, co łączy się z problemem równouprawnienia mężczyzn i kobiet w strukturach instytucjonalnych. „Płeć respondentów oraz orientacja na wartości są czynnikami najsilniej korelującymi z postrzeganiem nierówności, jeśli chodzi o możliwości awansu kobiet i mężczyzn...” (Siemieńska 2007, s. 69). Można też spotkać się z poglądem, że liczba kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych jest mniejsza niż mężczyzn, przede wszystkim z powodu:

- braku cech potrzebnych do pełnienia wysokich stanowisk, takich jak: zdecydowanie, inicjatywa, przedsiębiorczość;
- przekonania pracodawców, że tylko mężczyźni posiadają ambicje dążenia do kariery i zajmowania wysokich stanowisk;
- postrzegania, że rodzina stanowi dla mężczyzny wsparcie do kariery zawodowej i politycznej, a dla kobiet – przeszkodę (Ozorowski, Horodelski, red. 2009, s. 158).

W trakcie badań „Firma równych szans 2006” 80% menedżerów stwierdziło, że w kategorii „sprawdzania się” na stanowiskach kierowniczych płeć nie ma znaczenia. W przypadku dużych firm 16% badanych menedżerów uważało, że lepiej sprawdzają się mężczyźni, a jedynie 5%, że kobiety, ale w małych i średnich firmach 12% menedżerów uważało, że lepiej sprawdzają się kobiety, a 9%, że mężczyźni. Pracownicy nieco rzadziej niż pracodawcy (menedżerowie) byli przekonani, że płeć nie ma znaczenia w wypełnianiu funkcji kierowniczych: tak stwierdziło 76% kobiet i 72% mężczyzn w małych i średnich firmach oraz 72% kobiet i 67% mężczyzn w dużych firmach (Siemieńska 2007, s. 70).

W literaturze przedmiotu awans zawodowy kobiet opisywany jest przede wszystkim w kontekście struktury zatrudnienia według sekcji i działów gospodarki. Sekcje i działy gospodarki sfeminizowane, „prace porzucone przez mężczyzn”, niżej opłacane „pozwały” kobietom wykształconym, zwłaszcza z wyższym wykształceniem, uzyskać awans zawodowy.

Awans zawodowy stanowi element kariery zawodowej, kariera zaś jest definiowana jako:

- 1) zdobywanie przez jednostkę wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej, społecznej, politycznej, artystycznej;
- 2) przechodzenie z niższej do wyższej pozycji społecznej;

3) przebieg pracy człowieka w ciągu jego życia (*Wielka Encyklopedia PWN*, 2004, s. 792, za: Duda, Kukła 2010, s. 42).

Karierze zawodowej przypisywane są więc dwa znaczenia, a mianowicie:

1) przechodzenie jednostki od pozycji niżej cenionych do pozycji wyżej cenionych w społeczeństwie;

2) przebieg pracy zawodowej w ciągu życia wyznaczony ścieżką w zawodzie lub przechodzenie do innego rodzaju pracy (T. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, za: jw., s. 42).

W literaturze wskazuje się przede wszystkim na takie cechy kariery zawodowej, jak *ciągłość* i jej korelacje z innymi rolami człowieka, szczególnie rodzinnymi. Daniel Brown i Luis Brooks podkreślali, że: „Do najbardziej typowych problemów związanych z rozwojem kariery zawodowej zaliczyć można problemy decyzyjne, stres, przystosowanie do pracy, brak integracji ról życiowych – pracownika, rodzica, współmałżonka, przyjaciela, obywatela” (za: Duda, Kukła 2010, s. 41). Niektórzy jednak socjologowie, np. Z. Bauman, podkreślają *niestabilność* kariery zawodowej, w której można zarówno zdobywać wyższe szczeble w hierarchii, jak i tracić je (tamże).

Wyróżnia się tzw. karierę pionową, oznaczającą zdobywanie wyższych stanowisk oraz tzw. karierę poziomą, czyli osiąganie kolejnych stopni specjalizacji. Przedmiotem niniejszego studium i eksploracji badawczej jest kariera pionowa oznaczająca awans na stanowisko kierownicze lub na kolejne, coraz wyższe szczeble „drabiny” systemu kierowniczego. „Awans kierowniczy jest formą wyróżnienia pracownika wskutek powierzenia mu stanowiska związanego z kierowaniem zespołem pracowniczym na różnych szczeblach zarządzania (...). Awans kierowniczy w wymiarze jednostkowym jest wyróżnieniem stwarzającym możliwości oddziaływania na wydajność i organizację pracy w zespole pracowniczym” (Graniwska 1985a, s. 36).

W literaturze podkreśla się, że codzienne używanie określenia „kariera” zwykle odnosi się do płatnej pracy, szczególnie na poziomie zarządzania czy pracy specjalistycznej, a popularna metafora *career ladder* (drabina kariery) ujmuje kariery jako linearne i hierarchiczne ze swej natury. Takie rozumienie kariery dominuje od kilku dekad w badaniach z zakresu zarządzania (*management*). Choć ostatnio głównie wśród socjologów i feministek powstają głosy, żeby rozwijać szersze koncepcje kariery (G. Kirton 2006 przywołuje np. Adamsona i in. 1998; Marshalla 2000). Socjologiczna koncepcja kariery powstała w Chicago School of Sociology, gdzie jako warunek w formułowaniu pojęcia kariery wykorzystano heurystyczny podział na szeroki zasięg aktywności życiowych, w tym życie rodzinne i konsumpcję (Barley 1989, za: Kirton 2006). Jak podkreślił jeden z eminentnych chicagowskich socjologów „nie całe ludzkie życie stanowi praca” (Hughes 1950, za: Kirton 2006).

Rozszerzona koncepcja kariery zawiera założenie, że płatna praca jest głównym źródłem identyfikacji statusu na rynku pracy i „umiejscowienia kariery”. Dlatego, rozszerzając pojęcie kariery na inne obszary aktywności życiowej, do-

starcza się pełniejszego obrazu konstytutywnych elementów osobowej całościowej kariery w życiu. Zgodnie z „postępem” i modą w pojęciu kariery, szkoła chicagowska pokazuje *wertykalne* podejście jako jedno z obiektywnych podejść w formułowaniu pełnowartościowego znaczenia kariery, przede wszystkim w niektórych zawodowych kontekstach, jednak uznaje za bardziej ważne podejście *horyzontalne*. Ponadto przedmiotem interpretacji karier, często niezwiązanych z wertykalnym lub horyzontalnym rozwojem człowieka (nie tylko pracującego), były przemyślenia dostarczone przez historie ludzi dających przykłady własnych wielowątkowych, wielorakich ścieżek życia i kariery (Barley 1989, za: Kirton 2006).

Bazując na szkole chicagowskiej, niektórzy współcześni badacze sformułowali nową koncepcję kariery jako nie-hierarchicznej ścieżki życia (np. Boyatzis, Kolb 2000; Ochron 1990; Eaton, Bailyn 2000 za: Kirton 2006), która otwiera możliwości dla eksploracji karier inaczej niż tylko w płatnej pracy. Koncepcja Laydera (1993, za: Kirton 2006) wielorakich karier określa je jako zamierzoną, celową aktywność połączoną z fazami życia, w tym w obszarze społecznym, jaki stanowi również rodzina. Takie nowe podejście napotyka krytykę feministycznych badaczy, którzy argumentują, że zarówno praca kobiet na rynku pracy, jak i rodzina stanowią dwie strony kariery i obie jako takie są niezbędne w eksploracji badawczej (Gaskell 1990; Marshall 2000, za: Kirton 2006). Szczególnym uzasadnieniem nowych badań jest w obecnym czasie fakt, że kobiety większą wagę niż do dokonywania wyboru w opcjach kariery, przywiązują do godzenia kariery w pracy zawodowej z jednoczesną aktywnością w innych sferach życia, włączając w to małżeństwo, rodzinę, działalność w związkach zawodowych i z pracą w charakterze wolontariusza w organizacjach społecznych (Bradley 1999; Halford, in. 1997; Walby 1997, za: Kirton 2006). Inne studia i analizy pokazują, że w kontekście barier w zatrudnieniu według płci, kariera kobiet w związkach zawodowych często bywa konstytutywnym elementem alternatywnym lub równoległym do kariery zawodowej (Kirton 2006).

Kobiety zaczęły powoli zwiększać swój udział na stanowiskach specjalistów i kierowników ponad 30 lat temu, w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Przygotowując się do tych ról, większość kobiet studiowała na uniwersytetach, poprzez co w wielu przypadkach uzyskiwała przewagę nad mężczyznami, osiągając doświadczenie zawodowe konieczne do rozwoju kariery i wykonując swoje prace porównywalnie na tym samym poziomie co mężczyźni. Kobiety jednak pozostawały w tyle za mężczyznami w awansie. Zwrot „szklany sufit” uтарыł się w celu subtelnie pokazania ostrych barier, które ograniczały awans kobiet. Choć liczba kobiet zasilających specjalistyczną i kierowniczą kadrę wzrastała znacząco przez ostatnie trzy dekady, to liczba kobiet w zarządzaniu w grupie kierowników najwyższego szczebla pozostawała bardzo niska (Burke, Nelson 2002, za: Burke, Vinnicombe 2006).

Eksploracja przyczyn relatywnie niskiego udziału kobiet w najwyższej kadrze oraz potwierdzenia dyskryminacji w doborze kadr jest utrudniona ze względu na przyjęcie subiektywnych kryteriów w podejmowaniu decyzji w doborze na stanowiska. To mężczyźni bowiem częściej podejmują decyzje, prawdopodobnie

bazując na modelu podziału ról według płci. Mężczyźni mogą czasami postrzegać kobiety jako mniej kompetentne i mniej komunikatywne, gorzej zorganizowane, mogące mieć kłopoty z pozyskaniem sponsorów, a w dodatku być może wyłączone z najwyższych stanowisk ze względu na obowiązki rodzinne.

Męskie organizacje pracodawców oraz kobiety-menedżerowie na najwyższych szczeblach zarządzania nie mogą znaleźć wspólnego uzasadnienia tego, co konstytuuje bariery kobiecego awansu. Męska organizacja pracodawców CEOs zwraca uwagę przede wszystkim na doświadczenie (82%), nieuczestniczenie wystarczająco długo w zarządzaniu (52%), męskie stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet (25%), zamkniętą kulturę korporacji (18%) i wyłączenie kobiet z sieci informacji, z obiegu informacji (15%). Według senierek kierowniczek bariery to: męskie stereotypy i uprzedzenia (52%), wyłączenie z sieci informacji (49%), brak doświadczenia w ogólnym zarządzaniu (47%) i zamknięta kultura korporacji (35%) oraz nieuczestniczenie przez wystarczająco długi okres w zarządzaniu (29%). Tak więc jest zgoda co do pewnych barier, ale brak jej co do innych. Mężczyźni podkreślają, że kobiety są mniej wytrzymałe na stres w środowisku pracy i postawy (nastawienie wobec nich) mężczyzn (Burke, Vinnicombe 2006).

Niektórzy badacze wskazują, że ważnym czynnikiem pomocnym w zwiększeniu reprezentacji kobiet w zarządzaniu jest utrzymanie wyników trwania organizacji (firmy) i na bieżąco opieranie się na zespołach kadr kierowniczych (jw.).

2. Teoretyczne podstawy zjawiska „niedoreprezentowania kobiet” w zarządzaniu

Jednym z przykładów wyjaśnienia zjawiska niskiego udziału kobiet w zarządzaniu jest praca kobiet w USA na stanowiskach menedżerów w branży komputerowej i teleinformatycznej, gdzie zgodnie z danymi Biura Statystyki Pracy Stanów Zjednoczonych zatrudnienie kobiet w 2004 r. sięgnęło ok. 36%. Przeciętnie najwięcej płatnych menedżerów jest zatrudnionych w badaniach naukowych w informatyce, w branży komputerowej i w innych branżach, gdzie wymagana jest wiedza inżynierska. W świetle tych danych kobiety jednak zajmują pozycje kierownicze w tych obszarach wciąż rzadko, rzadziej niż mężczyźni (Catalyst 2001, za: Michie, Nelson 2006). Ostatni kryzys ekonomiczny i niepewna przyszłość w sektorach technologicznych mogą spowodować kolejny spadek ich liczby.

Istnieją dwie dominujące teorie wyjaśniające niedoreprezentowanie kobiet w większości zawodów technicznych, które można przenieść również na wyjaśnienie ich karier. Najbardziej powszechna teoria bazuje na założeniu, że istnieją niezależne wewnętrzne różnice między mężczyznami i kobietami w ich biologicznych i psychologicznych charakterystykach. Druga teoria bazuje na założeniach społecznej konstrukcji identyfikacji kobiet (swoistego naznaczenia), czyli wpływu kultury na udział i awans kobiet (Wright 1997; Margolis, Fisher 2002; Roldan i in. 2004, za: Michie, Nelson 2006). Stąd wnioskuje się, że kobiety uni-

kają karier i pracy zarówno w sekcji komputerowej, jak i w innych podobnych typach prac.

Studia i badania empiryczne koncentrują się głównie na takich czynnikach, jak wynagrodzenia, drogi awansu, ocenianie pracowników czy ich aspiracje w odniesieniu do kariery, żeby oszacować „otwarcie drzwi” dla kobiet w omawianej sekcji gospodarki. Dostrzega się mały postęp w oddziaływaniu wymienionych czynników na postrzeganie postaw kobiet i mężczyzn wobec karier w IT (*informatical technology*).

Dążąc do sformułowania teoretycznych podstaw i hipotez, wskazuje się, że pożądana jest większa liczba badań w obszarze rozpoznania kobiecej niskiej reprezentacji w nietradycyjnych czy zdominowanych przez mężczyzn zawodach. Hackett i Betz (1981) argumentują, że nabyte wczesne doświadczenia socjalizacyjne według płci (ról według płci), pozbawiają kobiety złudzeń co do efektywnych możliwości „zrobienia” kariery (za: Michie, Nelson 2006). Z badań opinii przeprowadzonych wśród absolwentów uczelni MBA i IT wynika, że postrzegali oni różnice związane z oczekiwaniami wobec kobiet i mężczyzn, a polegające na zasadniczo mniejszych oczekiwaniach wobec kobiet co do możliwości (szans) uzyskania wykształcenia, pracy zgodnej z kwalifikacjami czy kariery zawodowej.

Schaefers i inni (1997) odkryli, że samoocena, korzyści z pracy i środowiskowe bariery stanowią podstawę możliwości akademickiej kariery. Autorzy ci nie znaleźli przy tym znaczących różnic w obiektywnych miernikach akademickiej kariery między mężczyznami i kobietami (za: Michie, Nelson 2006). Według Astina (1984) oczekiwania wobec pracy, włączając percepcję samooceny, korzyści z pracy i spodziewane opcje kariery są zasadniczo określane przez proces socjalizacji i przez wczesną percepcję struktury zawodów i prac określanych jako kobiece lub męskie. Proces socjalizacji i struktura szans uzyskania zawodu i pracy są we wzajemnej interakcji, bowiem procesy socjalizacji mogą ograniczać szanse, np. młode kobiety nie mogą podjąć lub są zniechęcane do pracy z komputerem w domu rodzinnym (socjalizacyjny proces) i wobec tego mogą nie mieć rozwiniętej potrzeby sięgania po robienie kariery w branży komputerowej, chociaż zdają sobie sprawę z lukratywności pracy w tej branży i wysokiego na nią zapotrzebowania (Astin, za: Michie, Nelson 2006).

Lent i inni (1994) zwracają uwagę na dynamikę zjawiska podejścia do kariery, twierdząc, że społeczne poglądy na karierę, samoocenę własnych możliwości w tym zakresie nie są czymś pasywnym, raz danym, ale raczej dynamicznie zmieniają się w połączeniu z interakcjami w kompleksie czynników indywidualnych, związanych z zachowaniami i kontekstami społecznymi (za: Michie, Nelson 2006).

Wiele studiów pokazuje, że samoocena to podstawa zawodowych szans i opcji kariery (Betz, Hackett 1981, 1983; Lent i in. 1987). Postrzeganie korzyści z pracy (*work interests*) i samoocena możliwości rozwija się przy tym już we wczesnym dzieciństwie (za: Michie, Nelson 2006).

Tak więc teorie socjologiczne kładą nacisk na stereotypy ról według płci oraz procesy socjalizacji kształtujące postawy wobec własnej ścieżki zawodowej i opcji wybieranych karier.

„Stereotypy płci są pewnymi tradycyjnymi, wyznawanymi, uproszczonymi zbiorami przekonań dotyczących kobiet i mężczyzn, ukształtowanymi na przestrzeni wieków i przekazywanymi z pokolenia na pokolenie w procesie socjalizacji. Stereotypy płci odzwierciedlają odmienne role społeczne potocznie przypisywane kobietom i mężczyznom. (...) Funkcjonowanie stereotypów dotyczących płci polega na przypisywaniu wzorców zachowań, charakterystycznych dla płci jako grupy wszystkich jej członkom” (Cewińska 2001, s. 59).

Negatywne oddziaływanie stereotypów obserwowane w sferze aktywności zawodowej znajduje odzwierciedlenie w:

- segregacji *horyzontalnej*, polegającej na zdominowaniu pewnych dziedzin przez przedstawicieli obu płci; kobiety częściej pracują w sektorze usług i handlu, ubezpieczeń społecznych, służbie zdrowia, oświacie, mężczyźni zaś przeważają w zawodach technicznych, transporcie, budownictwie, administracji i obronie narodowej;

- segregacji *wertykalnej*, przejawiającej się w ograniczonym dostępie kobiet do najwyższych usytuowanych stanowisk w hierarchii organizacyjnej stanowisk;

- niższych zarobkach kobiet w porównaniu z wynagrodzeniami mężczyzn, jako konsekwencji zarówno segregacji wertykalnej (zajmowanie niższych, mniej płatnych stanowisk), jak i horyzontalnej (koncentracja w zawodach i działach gospodarki oferujących niższe płace i mniejsze perspektywy awansu);

- nadmiernemu obciążeniu kobiet obowiązkami domowymi, utrudniającymi ich możliwości konkurowania z mężczyznami na rynku pracy (Cewińska 2001, s. 60–61).

Konsekwencją tych dysproporcji jest zróżnicowany udział kobiet i mężczyzn w zarządzaniu. Mężczyźni zajmują więcej stanowisk kierowniczych, nawet w branżach tradycyjnie sfeminizowanych. Największe dysproporcje obserwowane są na najwyższych szczeblach zarządzania. Mężczyźni zajmują ok. 70–90% ogółu tychże stanowisk. Wyjaśnieniem takiego stanu wydają się być również stereotypowe przekonania, funkcjonujące w większości społeczeństw, jak:

- przypisywanie kobietom mniejszych zdolności, kompetencji i niższej efektywności w działaniu;

- brak umiejętności potrzebnych na stanowiskach kierowniczych, unikanie odpowiedzialności, brak ambicji i inicjatywy, brak zainteresowania awansem, słabszą niż w przypadku mężczyzn identyfikację z zawodem i z pracą, mniejsza dyspozycyjność, częstsza absencja w pracy z uwagi na role matek czy rzekoma niechęć mężczyzn do szefów-kobiet;

- niechęć do podejmowania decyzji, zbyt osobiste traktowanie wielu spraw, nadmierna emocjonalność, „humorzastość” związana z fizjologią kobiet oraz brak umiejętności oddzielenia sfery osobistej od pracy zawodowej (Cewińska 2001).

Z przedstawionych przez J. Cewińską zestawień pożądanych cech kobiet i mężczyzn dyrektorów w przedsiębiorstwach wynika, że wymagania stawiane kandy-

datom obu płci na stanowiska kierownicze różnią się. Od kobiet oczekuje się zachowań prospołecznych, zainteresowania ludźmi, empatii, wrażliwości, współdziałania, ufności, a od mężczyzn – koncentracji na zadaniach, pewności siebie, niezależności, wywierania wpływu, szybkości w działaniu i przedsiębiorczości.

Jak wynika z przeglądu literatury przedmiotu poszukiwanej pod hasłami „kariera zawodowa kobiet” i „awans zawodowy kobiet”, do tej pory przeprowadzono niewiele badań dotyczących kobiet menedżerek. W Polsce, podobnie jak w innych krajach, kobiety są relatywnie mniej licznie reprezentowane na stanowiskach kierowniczych, szczególnie najwyższych. Jednocześnie wzrasta poziom wykształcenia kobiet i towarzysząca mu świadomość, wpływająca na zmianę wyobrażenia o życiu. Kobiety coraz częściej akcentują chęć sprawdzenia się w nowych rolach, potrzebę samorealizacji, osiągania sukcesów i współdecydowania w różnych dziedzinach życia w skali lokalnej i globalnej. Pomimo wysokich aspiracji i bardzo dobrego przygotowania do roli menedżera, kobiety napotykają liczne trudności związane przede wszystkim z tradycyjnym postrzeganiem ich ról i wynikające z ich oczekiwań, w coraz mniejszym stopniu akceptowane przez same kobiety (Cewińska 2001).

Obserwowane zjawisko „szklanego sufitu” można tłumaczyć dziedzictwem patriarcalnych tradycji, w których mężczyzna postrzegany jest jako osoba w większym stopniu predysponowana do zajmowania wysokich stanowisk związanych z posiadaniem władzy, dominacją, podejmowaniem decyzji. To znajduje odzwierciedlenie w postawach mężczyzn, którzy blokują bardziej lub mniej świadomie dostęp kobiet do najwyższych stanowisk. Postawy kobiet to obawy przed przyjmowaniem funkcji i obejmowaniem stanowisk najwyższych szczebli, wymagających od nich dużego zaangażowania, dyspozycyjności i konieczności godzenia ról zawodowych z rodzinnymi.

Omówione czynniki zdają się wpływać również na styl zarządzania według płci, choć problem ten uważa się za kwestię wciąż nierozstrzygniętą jednoznacznie. Kobietom i mężczyznom przypisuje się odmienne sposoby zarządzania jako wynik tradycyjnych wzorców i podziału ról (por. pkt. 4 i 6 w tym rozdz.).

Eliminacji stereotypów ma służyć polityka równych szans i programy tej polityki promujące kulturę organizacji, kulturę równych szans w miejscu pracy. Szczególną rolę w tej polityce powinna odgrywać wyższa kadra kierownicza i działy personalne. Rola mentoringu i wspierania kobiet w awansie przez najwyższą kadre w firmie oraz menedżerów personalnych to najnowsze trendy badań w odniesieniu do awansu kobiet na stanowiska kierownicze (por. szerzej w pkt. 6 w tym rozdz.).

3. Determinanty karier kobiet

Czynniki, które działają jako szanse lub bariery dla rozwoju karier menedżerskich kobiet, często są grupowane w kategorie do celów badawczych. W świetle badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii autorzy wyodrębnili dwie grupy

czynników kształtujących kariery zawodowe kobiet: perceptualne (psychologiczno-antropologiczne) i strukturalne (kulturowe, społeczne) oraz związany z nimi i łączący je problem *work-life balance*¹.

Czynniki perceptualne

Perceptualne czynniki obejmują poglądy na organizację i zarządzanie, które najlepiej można opisać jako antropocentryczne lub męskocentryczne. Zgodnie z takim poglądem „męskie doświadczenia” są postrzegane jako naturalny standard i norma zarządzania, a stereotypowy dobry menedżer jest postrzegany jako dominująco męski (Powell 2002, za: Ogden, McTavish, McKean 2006). Wcześniejsze studia pokazały, że takie stereotypy kierowników funkcjonują zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn. Nowsze studia pokazują jednak, że podejście – w szczególności kobiet – zmienia się (Dodge 1995, za: Ogden, McTavish, McKean 2006).

Inny, spokrewniony z perceptualnym jest pogląd, że kobiety mogą przyswajając pasywne lub samoograniczające zachowania i nastawienia. Po pierwsze, liczne badania potwierdzają, że wiele kobiet-kierowników ma inne, mniejsze niż mężczyźni pojęcie o warunkach organizacyjnych dotyczących konsekwencji i perspektyw kariery (Singh, Vinnicombe 2001, za: Ogden, McTavish, McKean 2006). Wskazują też, że postęp karier kobiet jest ograniczany przez brak zapotrzebowania na wyższe stanowiska kierownicze, na które kobiety kwalifikowałyby się (Brown 1990, za: jw.). Ponadto czynniki ograniczające aspiracje awansowe kobiet dotyczą pogodzenia kariery zawodowej z macierzyństwem (Wajcman 1996; Swan 1994, za: Ogden, McTavish, McKean 2006). Inny czynnik to polityczna niepoprawność brana pod uwagę przez kobiety poszukujące dla siebie pracy na wierzchołku pozycji zawodowej w określonych zawodach. Decydują się one zatem na „mniejsze zło” jako koszt bycia liderem.

Czynniki strukturalne

Istnieją negatywne perceptualne bariery, ale potencjalna możliwość, szansa karier kobiet wiąże się z pozytywnym wpływem *przemian kulturowych*: kobiety dyrektorzy (na najwyższych stanowiskach kierowniczych) odgrywają wzorcową rolę mentorów w rozwoju karier kobiet i awansowaniu na wyższe szczeble. Powell (2002) określa zachodzące zmiany w skrócie: „wzrasta liczba kobiet-kierowników bardziej dających sobie patent dla siebie bez konformizmu dla menedżerskich stereotypów” (za: Ogden, McTavish, McKean 2006). Dreher (2003) po sprawdzeniu czynników, takich jak rozwój kapitału ludzkiego i polityki zasobów ludzkich odkrył, że coraz większy udział kobiet wśród pracujących w kolej-

¹ Badania przeprowadzono w sektorze usług finansowych. W 2001 r. w usługach finansowych 52% pracowników stanowiły kobiety, ale już tylko 29% kierowników to kobiety. W całym sektorze prywatnym kobiety stanowią 42% zatrudnionych i 28% kierowników, zaś w sektorze publicznym – przeciętnie 60% i 40% menedżerów.

nych kohortach w okresie 1982–1992 był pozytywnie powiązany z odsetkiem kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych piastowanych przez kobiety w 1999 r. Jedno z wyjaśnień jest takie, że podział stanowisk kierowniczych według płci stał się bardziej zrównoważony, kobiety menedżerowie znajdują więcej możliwości kształtowania koalicji i przyłączania się do sieci nieformalnych w firmie.

Strukturalne czynniki przewijają się w dyskusji o przyczynach trudności, jakie napotykały kobiety w awansie. Ważnym czynnikiem jest zapewnienie równowagi *work-life balance* między pracą i rodziną, pracą i życiem osobistym w praktykach zatrudnieniowych w firmach, w szczególności w sytuacji, kiedy kariera dotyczy obojga rodziców czy partnerów. Ważność tego czynnika jest fundamentalna w koncepcji społecznego świata pracy tradycyjnie zdominowanego przez mężczyzn, gdzie prywatny/domowy świat wychowania dziecka i opieki nad dzieckiem przynależy kobietom jako obowiązek (Brewis, Grey 1994, za: Ogden, McTavish, McKean 2006).

Ostatnie raporty dotyczące różnic płci w sektorze bankowym Wielkiej Brytanii wskazują, że kiedy kobiety-kierowniczki przełamujące „szklany sufit” płacą za to wysoką cenę: zdecydowanie mniej prawdopodobne jest, że wyjdą za mąż czy będą mieć dzieci niż mężczyźni-kierownicy. Znajdując taką zależność, instrumenty polityki publicznej i polityki zasobów ludzkich (zarządzania zasobami ludzkimi), które ułatwiają przejście od prywatnej/domowej sfery do publicznej lub pozwalają realizować funkcje opiekuńcze poprzez pomoc w opiece nad dzieckiem, urlop wychowawczy, elastyczne formy zatrudnienia, sieci wsparcia, mogą być rozważane jako strukturalne bariery. Stąd warunkiem godzenia awansu kobiet jest stworzenie równych szans i (*family-friendly management*) przyjaznego dla rodziny zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (w firmie). Badania Drehera wzdłużne pozwoliły odkryć pozytywny związek między liczbą rozwiązań na rzecz *work-life balance*, takich jak elastyczny czas pracy, *job-sharing*, telepraca w domu a procentem kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych. Te amerykańskie badania zidentyfikowały różnice między sektorami w poziomie rozwiązań na rzecz ułatwienia pracy i życia osobistego: najwięcej rozwiązań stosuje się w opiece zdrowotnej, a najmniej w sektorze usług (za: Ogden, McTavish, McKean 2006).

Bariery strukturalne w stylu życia mogą być wzmacniane przez kulturę pracy w poszczególnych sekcjach gospodarki czy w organizacjach, gdzie elastyczny lub niepełny wymiar czasu (zredukowane godziny pracy) nie są akceptowane lub niemożliwe do brania pod uwagę w zawodowej karierze. Na przykład długie godziny pracy w kulturze (tzw. wolne zawody artystyczne) lub męskie wzory zachowań w informatyce (sieci komputerowe) mogą wyłączać kobiety z osiągania wyższych pozycji zawodowych w tych dziedzinach (Driscoll 2004 za: Ogden, McTavish, McKean 2006).

I wreszcie wśród czynników kulturowych można wymienić te opisane przez Singh i innych (2002) następująco: „Kierownicy mają prawo do idei i prezentowania pewnych umiejętności, ale nie mogą utracić reputacji lub innych dostrzeżonych zdolności, używanych dla swojej siły, swojego menedżerskiego kapitału, bezcennego dla ich kariery, awansu” (za: Ogden, McTavish, McKean 2006).

Work-life balance

Problem awansu zawodowego kobiet pełniących funkcje macierzyńskie stanowi również jeden z obszarów WLB i programów praca-życie. Jak pisze St. Borkowska: „Bloom et.al (2006) upatrują czynnika sprzyjającego WLB w wyższym wskaźniku zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich, a nie w wyższym odsetku kobiet w zatrudnieniu ogółem w firmie. Kobiety są bowiem bardziej wrażliwe na problemy związane z brakiem WLB. Większa równowaga sił na stanowiskach kierowniczych ze względu na płeć ułatwia podejmowanie działań na rzecz WLB” (Borkowska, red. 2011, s. 26). I dalej: „O ile generalnie dłuższy jest czas pracy kobiet na stanowiskach menedżerskich niż niemenedżerskich, to zwraca uwagę wysoka różnica w wielkości tygodniowego wymiaru czasu pracy kobiet menedżerów w USA i Francji wynosząca aż 12,9 godzin, przy czym we Francji, gdzie jest on najkrótszy, okazuje się niemal równy (różnica 1 godziny) dla kobiet zajmujących stanowiska menedżerskie i niemenedżerskie, podczas gdy w USA ta różnica wynosi 7,9 godzin, a w Niemczech 5 godzin” (tamże, s. 26).

Tabela 1

Zatrudnienie i czas pracy kobiet na stanowiskach menedżerskich i niemenedżerskich w USA, UK, Niemczech i we Francji

Wyszczególnienie	USA	UK	Niemcy	Francja
Odsetek kobiet zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich	31	18	16	12
Odsetek kobiet zatrudnionych na stanowiskach niemenedżerskich	35	27	22	25
Relacja zatrudnienia na stanowiskach menedżerskich do niemenedżerskich	0,87	0,69	0,73	0,48
Tygodniowy czas pracy (w godz.) na stanowiskach:				
– menedżerskich	49,9	43,0	45,0	37,0
– niemenedżerskich	42,0	40,0	39,0	36,0

Źródła: Bloom et al. 2006, za: Borkowska, red. nauk. (2011), s. 26.

Tak więc zajmowanie stanowiska kierowniczego zwykle wiąże się z dłuższym przeciętnie czasem pracy, czas pracy zaś ogranicza czas możliwy do poświęcenia rodzinie i dzieciom, tym samym może być przyczyną konfliktu ról zawodowych i rodzinnych, w tym ról macierzyńskich i opiekuńczych. Coraz częściej kariery młodych osób kolidują z planami małżeńskimi i prokreacyjnymi. Piszą o tym nie tylko demografowie, wskazując na odkładanie w czasie zawarcia związku małżeńskiego i decyzji o posiadaniu pierwszego dziecka oraz nieposiadaniu kolejnego (RRL 2012). Wskazują na ten problem ekonomiści zajmujący się makroekonomią (potencjalne zasoby pracy, wydolność systemów ubezpieczeń społecznych) i mikroekonomią (zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie).

Inna perspektywa menedżerskiego życia zawodowego² to potrzeba pracy po godzinach – długie godziny pracy i rosnące bariery równowagi praca-życie dla pracowników z obowiązkami rodzinnymi.

Z perspektywy dyrektora, szczególnie w dużych organizacjach sektora prywatnego, długie godziny pracy są często konieczne ze względów biznesowych, np. kierownicy pracujący z klientami często muszą mieć z nimi kontakty w godzinach popołudniowych. Chociaż długie godziny pracy są cechą pracy menedżerskiej niezależnie od branży. Ten czynnik najczęściej był wskazywany w bankach, gdzie większość ankietowanych menedżerów nie odczuwało satysfakcji w sferze równowagi praca-życie. Wielu menedżerów stwierdziło, że normalny dzień pracy zaczyna się o 7.30 rano, a kończy o 8.30 wieczorem. Do tego wiele godzin spędzają poza domem w podróży, a dodatkowo zabierają pracę do domu na wieczory i weekendy.

Zasadniczy problem polegał na tym, że większość kierowników nie może wykonać swojej pracy w kontraktowych godzinach pracy – w powszechnym mniemaniu bycie w pracy oznacza: *masz być tutaj przez 12 godzin dziennie i nie czujesz, że zrobiłeś wystarczająco dużo, wszystko* (ankietowana kobieta menedżer, grupa fokusowa). Badani stwierdzili, że aby spełnić swoje obowiązki musieliby pracować jeszcze przez 15–20 godzin tygodniowo. Ponadto, w małej organizacji (małej firmie) trudno dostosować godziny pracy do potrzeb pracownika. Jednocześnie badani odczuwali, że godzenie pracy z życiem osobistym w małej firmie jest trochę lepsze niż w tradycyjnej dużej, gdzie dominuje kultura męskich praw i ciągle trwa rywalizacja, kto dłużej pracuje lub odnosi większe sukcesy.

Oto przykład wypowiedzi respondentki z działu rachunkowego: *To maksymalna ekstremalna determinacja do osiągnięcia, żeby podolać wysiłkowi opieki nad dzieckiem i innymi kontaktami z ludźmi. To jest trudne kiedy wstaje się rano, obecnie o 7.00 i wraca do domu o 21.00. To jest nonsens*. Wśród badanych była pewna akceptacja poglądu, że kobiety mogą wybrać samoograniczenie swojej kariery, żeby pogodzić pracę z życiem osobistym i to jest postrzegane jako pozytywny wybór. *Jeżeli kobiety mają dzieci, to nie chcą awansu. Nie myślę, żeby to była dyskryminacja* (respondentka). Stwierdzono większość pozytywnych poglądów na temat równowagi praca-życie. Podkreślano możliwość osiągnięcia zdrowotnej równowagi praca-życie i rozplanowania elastycznych godzin pracy. Zwracano też uwagę że godziny pracy na zewnątrz wymagane są tylko w związku z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Równowaga praca-życie jest ceniona w organizacjach finansowych *non-profit* jako benefis z pracy w tym sektorze, poza pożądanym wynagrodzeniem, a przykładem rozwiązania na rzecz tej rów-

² Opisana przez badane organizacje, w których przeprowadzono *case-study*. Były to: 1) duży bank zatrudniający powyżej 2000 pracowników (duży bank ze względu na zatrudnienie kobiet na stanowiskach dyrektorów – *senior managers*; dobrze rozwinięte bodźce zachęcające kobiety do kariery; zakres dobrych praktyk HRM nakierowanych na *work-life balance* i elastyczność pracy), 2) bank ze 144 pracownikami, 3) bank z 34 oraz 4) bank z 23 pracownikami. Źródło: S.M. Ogden, D. McTavish, L. McKean 2006.

nowagi jest możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy, jeśli wykonało się pracę. Komercyjny sektor wciąż „myśli o kobiecie kierowniku jako o superkobiecie bez dzieci”.

Przykład sektora bankowego w Wielkiej Brytanii pokazuje, że barierami dla rozwoju kariery kierowniczej kobiet są strukturalne trudności wprowadzane przez organizacje osiągające mniejsze sukcesy. Być może to po części wyjaśnia przyczyny jednej z największych ze wszystkich sektorów gospodarki różnicy w wynagrodzeniach według płci w brytyjskich usługach bankowych (za: Ogden, McTavish, McKean 2006).

Formalne i nieformalne sieci wsparcia³

Metz i Tharenou (2001) piszą, że sieci społeczne są ważne zarówno dla mężczyzn, jak i dla kobiet w ich drodze awansu na wyższe hierarchicznie stanowiska, choć specyficzne elementy sieci społecznych mają trochę inny wpływ na sukces kariery mężczyzn niż kobiet. Na przykład większe sukcesy mężczyzn w osiąganiu awansu odnoszą się do ich większej efektywności korzystania z sieci (za: van Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006).

Przeprowadzona dalej analiza odnosi się do kwestii zróżnicowań według płci we wchodzeniu do sieci formalnych oraz korzystania z nieformalnych kontaktów w pracy. Rozróżnienie formalnych i nieformalnych sieci jest zasadnicze dla analizy, ponieważ zaangażowanie w formalne sieci może mieć inne implikacje dla organizacyjnych zmian niż zaangażowanie w nieformalne sieci (McGuire 2000, za: van Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006). Formalne sieci mają charakter publiczny, oficjalnie przyznawane są organizacji oraz identyfikacji członkostwa i bezpośredniej strukturze (przynależność), dlatego mogą bardziej sprzyjać zmianie polityki awansowej kobiet. Na przykład pracownik wykluczony z sieci formalnych może wystąpić do władz przedsiębiorstwa lub napisać odwołanie, argumentując, że jest traktowany niewłaściwie (nie *fair*). Pracownicy, którzy są wykluczani z sieci nieformalnych, mają małe możliwości, ponieważ organizacje (firmy) nie biorą odpowiedzialności za takie relacje.

Carrer satisfaction (satisfakcja zawodowa) odnosi się do zadowolenia z obecnej pracy (stanowiska), ale i oczekiwań, że awans potencjalny i efektywne sieci będą powiązane z pozytywnym nastawieniem wobec kariery.

Różnice według płci w aktywności społecznej (w budowie i uczestnictwie w sieciach społecznych) są traktowane jako wyrastające ze specyficznych doświadczeń socjalizacyjnych według płci, polegających na tym, że mężczyźni i kobiety uczą się postaw i zachowań właściwych danej płci (Addis, Mahalik 2003, za: van

³ W tym punkcie przedstawiono wyniki badań w sektorze bankowym w Niemczech. Wyniki prezentowanych badań wśród 180 kobiet i 80 mężczyzn banku niemieckiego (ankieta elektroniczna wysłana do 691 pracowników) dotyczą sieci społecznych (więzi) formalnych i nieformalnych oraz ich interakcji z satysfakcją z kariery zawodowej i jako czynnika awansu na wyższe hierarchicznie stanowiska. Zakładano przy tym, że mężczyźni są bardziej zaangażowani w sieć powiązań (mają wyższy kapitał społeczny) i wykorzystują ją bardziej efektywnie.

Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006). Sugeruje się, na przykład, że mężczyźni mają bardziej instrumentalne postawy, podczas gdy kobiety mają bardziej emocjonalne nastawienie, postawy i zdają się bardziej ujawniać emocje (Bakker i in. 2002; Ogus i in. 1990, za: jw.).

Badania Ladge (2004) pokazują, że, przeciętnie rzecz biorąc, mężczyźni mają dużo szersze kontakty i tworzą większe sieci nieformalne niż kobiety. Inni badacze przekonują, że płeć ma podstawowe znaczenie dla budowy i uczestnictwa w sieci, która obiektywnie określa szanse przyszłego awansu (za: van Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006). Nieformalna sieć ma charakter personalny, dobrowolny i ma niejasne granice – w przeciwieństwie do sieci formalnych, publicznych, oficjalnych z jasnymi granicami w identyfikacji członkostwa wyraźnie rozpoznawalnymi przez pracodawców (McGuire 2000, za: van Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006).

W badanym dużym brytyjskim banku było kilka sieci, które łączyły pracowników w różny sposób, np. sieć młodych utalentowanych. Oni zwykle spotykali się kilka razy w roku i często dzielili wspólny czas zarówno na towarzyskie, jak i formalne zawodowe sprawy, w tym wymianę informacji o firmie, wspieraniu kariery zawodowej itd.

Według badań Burke (i in. 1995) zarówno kierownicy kobiety, jak i mężczyźni utrzymywali kontakty między sobą wewnątrz i na zewnątrz firmy (organizacji) z określoną liczbą osób, ale więcej mężczyzn niż kobiet było w obu rodzajach sieci, czyli w firmie i poza firmą równocześnie (za: van Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006).

Friedman (i in. 1998) podaje, że uczestnictwo w formalnych sieciach pozwala uzyskać ich członkom dodatkowe informacje, mentoring (porady, doradztwo), polityczne wsparcie i jest pozytywnie skorelowane z satysfakcją z kariery zawodowej (van Emmerik, Euwema, Geschiere, Schouten 2006).

Modele ról jako objaśnienie ścieżek awansu młodych kobiet

Wzorce ról często są traktowane jako pozwalające na rozwój zawodowej kariery młodych kierowników z aspiracjami. Według Shapiro (i in. 1978) są one reprezentowane przez indywidualne postawy, style i atrybuty przejmowane przez innych. Wzorce ról mogą być zamknięte lub zdystansowane do wzorca roli reprezentowanej przez użytkownika (za: Singh, Vinnicombe, James 2006).

W europejskich empirycznych badaniach barier karier młodych kobiet, dotyczących modeli ról kobiet i korzystania z nich, a przeprowadzonych wśród 500 respondentek z Europy, wszystkie wskazały brak kobiecego wzorca ról jako drugiej najważniejszej bariery (po stereotypach) do osiągnięcia sukcesu (Catalyst 2003, za: Singh, Vinnicombe, James 2006). Literatura badawcza koncentruje się obecnie na pokrewnym, ale bardziej interaktywnym zjawisku mentoringu raczej niż modelowaniu ról (Javidan i in. 1995, za: Singh, Vinnicombe, James 2006). Mało jednak wiadomo, jak kobiety dokonują wyboru bądź korzystają z modeli ról. Val Singh, Susan Vinnicombe i Kim James przyjmują ideę wzorców modeli ról jako ram teoretycznych dla zrozumienia rozwoju modelu ról.

Teoria modelu ról opiera się na społecznej teorii uczenia się. Ludzie bowiem obserwują zachowania innych w danej sytuacji i odnotowują efekty ich zachowań. Konsekwentnie spożytkowują wiedzę do korekty własnych zachowań w podobnych kontekstach, z oczekiwaniami podobnych efektów. Proces ich socjalizacji skłania do ceniienia określonych wartości, zdolności, oczekiwanych zachowań i społecznej wiedzy zasadniczej dla ich nowych ról, szczególnie w życiu organizacji (w życiu zawodowym). Kto odgrywa rolę modelową w inspiracji karier? Mogą to być liderzy na różnych polach, którzy posiadają określone kwalifikacje, charakteryzują się postawami i zachowaniami inspirującymi jako modelowe dla sukcesu w samointegracji i w nowej karierze (Chung 2000; Scarnati 2002, za: Singh, Vinnicombe, James 2006). W dzieciństwie najpierw wzorem są zwykle rodzice kształtujący standardy i dostarczający podstaw w rozwoju ich dzieci. Później wzorce ról czerpane są z szerszego środowiska, np. z korporacji, środowiska przedsiębiorczości, czyli świata zawodowego (Gibson 2003, za: Singh, Vinnicombe, James 2006). Często wzorce ról są wybierane ze względu na sposób, w jaki omijane są poszczególne bariery, który jawi się jako właściwy, atrakcyjny dla użytkowników.

W jakościowym badaniu 22 bankierów (z banków inwestycyjnych) i 21 kierowników zawodów konsultacyjnych Gibson (2003) odkrył różnicowania etapu kariery w konstrukcji wzorców ról od wczesnego etapu, kiedy respondenci opisują pozytywne oddziaływania wzorca do stabilizacji swojej drogi samorealizacji, poprzez etap środkowy i późniejszy, w którym respondenci traktują takie wzorce jako „przewodnik” w afirmacji przyjętego wzorca samorealizacji (za: Singh, Vinnicombe, James 2006).

Równowaga praca-życie stała się użytecznym kluczem dla wielu współczesnych kierowników, szczególnie dla kobiet (Bailyn i in. 2001, za: Singh, Vinnicombe, James 2006). Stąd sposób, w jaki kobiety zarządzają swoim życiem; równowaga praca-życie staje się bardzo medialnym problemem i niektóre kobiety, które – okazało się – dobrze sobie radzą, stają się wzorcami dla młodszych kobiet kierowników. Wcześniej, już w 1978 r. Shapiro i inni odnotowali, że selekcja wzorów ról pokazuje, jak zarządzać celami praca-życie, podobnie jak zarządzać zachowaniami w pracy (za: Singh, Vinnicombe, James 2006).

Młode kobiety opierają się na wzorcach bezdzietnych kobiet będących u „wierzchołka” szczybli zarządzania. Dostrzegają, jaki jest to wysiłek emocjonalny oraz trud podnoszenia własnego kapitału społecznego, żeby osiągnąć taki sukces, jaki osiągają mężczyźni.

Kobiety pracujące w firmach zdominowanych przez mężczyzn częściej stwierdzają, że kobiety współpracownicy nie stanowią dobrego obiektu naśladowania, ponieważ są uformowane według męskiego wzorca. Kontrastowo, kobiety w firmach o zrównoważonej strukturze zatrudnienia według płci, uważają kobiety współpracownicy za dobre wzorce (zawodowe, w stylu życia, zdolnościach i zalecanych godnych podziwiania). Kobiety mogą ponadto odnajdywać wzorce poza pracą, poza firmą, np. w świecie społecznym ich rodzin i społeczności lokalnych. Nie ma jeszcze akademickich studiów nad dywersyfikacją wzorców ról wybiera-

nych przez kobiety aspirujące do przywództwa, zwłaszcza dla młodych kobiet w wieku pomiędzy 25 a 37 lat na etapie kariery, w którą inwestują poprzez edukację i zdobywanie doświadczeń zawodowych w organizacji (w firmie).

4. Zmiany międzygeneracyjne w awansie zawodowym kobiet i rola mentora

Kolejny aspekt, na który zwraca się uwagę w ostatnich badaniach dotyczących karier kobiet, to zmiany generacyjne. Uważa się mianowicie, że kobiece postawy, nastawienia zmieniają się częściowo jako rezultat wejścia na rynek pracy nowej generacji. Generacja X wierzy, że równość płci funkcjonuje w miejscu pracy, a feminizm jest reliktem przeszłej ery (Still 2006).

Międzygeneracyjne zróżnicowania stanowią grunt do pokazania wysokiego awansu kobiet – wcześniej problem stanowiło, jak być akceptowanym, teraz problemem jest, jak być kobietą liderem. W większości krajów kobiety mają możliwość odgrywania ról przywódczych, poczynając od premiera, prokuratora generalnego, sędziego sądu najwyższego, rzecznika rządu. Podkreśla się, że zarządzanie HRM zmienia bodźce w kierunku zwiększania organizacyjnej efektywności i udziału kobiet w zarządzaniu (Cull 2006).

Kolejna bariera awansu kobiet to brak mentorów. Wiele większych organizacji wprowadza programy formalnego mentoringu, jednak nieformalne relacje mentoringowe są bardziej powszechne. Mentoring jest szeroko rozumiany jako środek do rozwoju zawodowego. Ogólnie mentor dostarcza informacji, szkoli, doradza, wspiera w społecznej i profesjonalnej integracji w organizacji i udziela wsparcia psychologicznego młodym osobom. Badania w sektorze wysokiej technologii pokazują, że większość respondentek znalazła mentora i potwierdziła pozytywne doświadczenia kobiet z mentorami, w przeciwieństwie do wcześniejszych badań sugerujących, że znalezienie mentora jest trudne dla kobiet. Jest jeszcze jeden problem: mężczyźni-dyrektorzy na ogół nie sprzyjają mentoringowi dla kobiet, obawiając się o własną karierę (Cross, Linehan 2006). Badacze podkreślają, że mentorzy pomagają mężczyznom, nie pomagają natomiast kobietom w awansie na wyższe szczeble (Cull 2006).

5. Kryteria i sposoby doboru kobiet na stanowiska kierownicze

Identyfikacji i systematyzacji dotychczasowych badań w obszarze uwarunkowań dostępu oraz uczestnictwa kobiet w zarządzaniu dostarcza przegląd badań odnoszących się do sytuacji kobiet liderów w Australii.

W Australii wciąż dominują kryteria „wielkiego mężczyzny i herosa” przy doborze na stanowiska kierownicze. Australia opiera się na kulturze „macho”,

która rozciąga się również na sferę zarządzania w pracy i jest ważnym elementem kultury kierowniczej (Sinclair 1994, za: Still 2006).

Kobiety są wyłaniane na stanowiska kierownicze na cztery sposoby, z uwzględnieniem czynników: *charyzmy, dziedzictwa, osiągnięć zawodowych i selekcji*. Ostatnio dodaje się piątą drogę do stanowiska kierowniczego, mianowicie *zasługi*. Niektórzy autorzy utrzymują jednak, że koncepcja przywódcy podtrzymuje opcję maskulinizacji, głęboko zakorzenioną w normach kultury i w wartościach organizacji (firmy). Współczesna dyskusja o przywództwie skupia się wciąż w ramach wyobrażeń o heroizmie i wizjonerstwie. Kobiety mogą posiadać pożądane kwalifikacje, ale nie są kulturowo postrzegane jako przywódcy w porównaniu z mężczyznami, co znalazło potwierdzenie w badaniu Stilla (2006) o pierwszeństwie, dominacji męskich kierowników, ponieważ kobiety nie „wpadają” w kulturę czy wymagany styl zarządzania (za: Still 2006).

Badania komunikacji w pracy według płci sugerują, że na genderowe opcje przywództwa i style zarządzania mają wpływ akceptowane formy komunikacji w pracy. Te opcje powodują, że kobiety nie są postrzegane jako odpowiedni liderzy, bowiem przywództwo jest typowo łączone z męskimi modelami komunikacji. Męska rozmowa obejmuje narzędzia, takie jak: instrumentalizm (czyli mówienie ludziom jak co mają zrobić, żeby rozwiązać problemy), dominacja w konwersacji (nadawanie tonu i przewożenie rozmowie, przerywanie innym, którzy mówią), brak asertywności, niewysoka odpowiedzialność za innych na poziomie komunikacji i raczej komunikacja abstrakcyjna niż nakierowana personalnie do danej osoby. Mniejsza agresywność i asertywne formy komunikacji u kobiet są szczególnie nieakceptowane w komunikacji na niższych poziomach organizacji i na poziomie departamentu, oddziału, gdzie styl wypowiedzania się może być kluczowym czynnikiem w możliwościach negocjacji z władzą (z osobami na wyższych poziomach władzy).

Badacz Still zauważa, że kobiety-kierownicy reprezentują „dylemat kultury” na stanowiskach kierowniczych objętych przez starszych wiekiem pracowników, w szczególności w zakresie warunków komunikacji i stylu zarządzania, podczas gdy bardziej nowoczesne kobiety-kierownicy promują feministyczną „drogę” w mówieniu i w relacjach z ludźmi jako przeciwieństwo tradycyjnych męskich wersji, co jest odczuwane jako wprowadzanie w błąd (mylące) i ryzykowne w warunkach równości płci i społecznego rozwoju. Niektórzy badacze zauważają, że wizerunek kobiet na stanowiskach kierowniczych jest wspomagany przez feministycznych badaczy romantyzujących pracę kobiet-kierowników, podkreślających populistyczne dyskursy „o kobiecym opiekuńczym i partycypacyjnym stylu zarządzania”, szczególnie w sektorze prywatnym. To kreuje fałszywe oczekiwania i odrzucenie ze strony tych, którzy nie uprawiają opiekuńczego stylu zarządzania, ale styl efektywny. Taka idealizacja wizerunku kobiet kierowników w komunikacji i w stylu zarządzania może w ten sposób stanowić zaprzeczenie kompetencji kobiet (Still 2006).

Zmiany w miejscu pracy to trzeci ważny czynnik określający pozycję kobiet, coraz bardziej dynamiczny i ważny w ostatnich czasach. Te zmiany wpływają na

kobiety w zarządzaniu i na poziomie władzy w trojaki sposób. *Po pierwsze*, oprócz legislacji i zmian w polityce, *systemowa dyskryminacja* pozostaje wciąż jednym z najważniejszych przeciwieństw awansu kobiet (Still 1997; Still, Mead 2003; Rutheford 2001 za: Still 2006), ponieważ różne kulturalne niuanse i nieformalne systemy wciąż funkcjonują w większości organizacji (firm). *Po drugie* australijskie miejsce pracy zmieniło się od lat osiemdziesiątych, kiedy wprowadzono pierwsze legislacje na rzecz kobiet i większość pracowników jest objęta *zabezpieczeniem związanym z pracą* (bezpieczeństwo socjalne w miejscu pracy), a organizacje (firmy) poszukują bardziej elastycznych form zatrudnienia, jednocześnie wprowadzając walkę o talenty. *Po trzecie*, kariery tradycyjnie wertykalne zastępowane są przez kariery horyzontalne, poziome; zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu jest zastępowane przez niepełne, okresowe prace, krótkookresowe kontrakty, wolontaryzm i kombinacje tych wszystkich form.

Ścieżki kariery, równowaga praca i rodzina oraz samorealizacja stają się największymi wartościami dla pracowników. W rezultacie wielu nie przygotowuje się do tradycyjnej kariery, w szczególności odnosi się to do kobiet. One obecnie preferują samookreślone kariery, które uwzględniają ich obiektywne potrzeby i życiowe kryteria, które mogą być zarówno związane z pracą, jak i od niej odłączone. Skoro obecnie kobiety mają większe szanse wyboru niż przed dwudziestu laty, dzisiejsi kierownicy i specjaliści kobiety nie muszą robić typowo męskiej linearnej kariery. Kobieta kierownik może bardziej nastawić się na własną satysfakcję, a nie na maksymalizację swoich możliwości, potencjału do osiągnięcia wierzchołka władzy.

Kierunki dotychczasowych badań w obszarze „kobiety w zarządzaniu”

Dotychczasowe kierunki badań w obszarze „kobiety w zarządzaniu” to:

- 1) aspiracje i ambicje kobiet w pracy;
- 2) pozycja kobiet w zarządzaniu w firmach i we władzach z perspektywy natury stereotypów:
 - a) wiele kobiet nie ma ambicji bycia kierownikiem lub boi się o swoją „autentyczność”;
 - b) kobiety preferują raczej wsparcie ról niż zarządzanie liniowe z powodu charakteru pracy,
- 3) trudności w łączeniu pracy i rodziny;
- 4) męska kultura zarządzania;
- 5) brak kobiet mentorów i sieci wsparcia;
- 6) trudności w dostosowaniu się do i w działaniu zgodnie z pewnymi kulturami organizacji (gospodarczych, firm, korporacji) (np. Goodman 2003; Still, Mead 2003, za: Still 2006).

Jakkolwiek wymienione kierunki badań wskazujące jednocześnie na czynniki karier kobiet nie dają całkowitej odpowiedzi na określenie niskiego udziału kobiet w zarządzaniu, to najnowsze programy w obszarze mentoringu oraz równowagi

praca-rodzina jeszcze nie wpłynęły na zmianę liczb, czyli udział kobiet w zarządzaniu.

Interesujące możliwości analizy stwarzają rozważania kobiet jako możliwych liderów. Z dotychczasowych badań w obszarze „kobiety jako liderzy” wyłaniają się dwa kierunki :

- większość dotychczasowych badań kobiet w zarządzaniu skupiała się na perspektywie reprezentacji (uczestnictwa) w sferze zarządzania, na problemach „szklanego sufitu” i w jakim stopniu zmniejsza to ambicje kobiet dotyczące ich udziału w strukturze hierarchicznej, rozważane jako trwała bariera do pokonania (Still 1997; Powell 2000; Wirth 2001 za: Still 2006);

- obecnie badania koncentrują się na aspektach dotyczących poglądu, dlaczego kobiety mają trudność w otrzymaniu nominacji do pełnienia funkcji przywódczych. Pierwszym czynnikiem jest to, że warunek uczestnictwa w przywództwie nie jest wiązany z kobietami, bowiem *de facto* kobiety generalnie nie są akceptowane w teoriach przywództwa opartych na koncepcji siły przypisywanej „wielkiemu mężczyźnie”.

6. Polityka zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jako czynnik kariery wertykalnej kobiet

Podkreśla się, że w środowisku pracy polityka organizacji (firmy) i obowiązujące procedury mają zasadnicze znaczenie i jasno pokazują bariery dla kobiet menedżerów w organizacji. Jako przykłady można wskazać politykę rekrutacji i selekcji, promocji, równowagi praca-życie i politykę mentoringu. Brak jasnych kryteriów rekrutacji w awansowaniu na stanowiska kierownicze w wielu organizacjach pozwala na podejmowanie swobodnych, dowolnych decyzji przez dyrektorów. Odnosi się to także do kobiet. Często kryteria awansu skupiają się na tym, kto ma pełnić funkcję, a nie na wymaganiach kwalifikacyjnych. Jak pisze Rees (1992), akceptuje się, że kariery kobiet są bardziej skomplikowane niż mężczyzn, głównie z powodu ich tradycyjnych ról w domu, czyli prowadzenia gospodarstwa domowego i opieki nad dziećmi, nawet w sytuacjach, gdy oboje partnerzy pracują (za: Cross, Linehan 2006). Chociaż badania pokazują, że wzrasta udział mężczyzn w obowiązkach domowych, to nadal odpowiedzialność za tę sferę życia jest ponoszona głównie przez kobiety.

Badania przedstawione przez Christine Cross i Margaret Linehan sugerują, że *polityka organizacji* ma zasadniczy negatywny wpływ na awans kobiet na stanowiska wyższe kierownicze – dyrektorskie. Wszystkie wywiady przeprowadzone z kobietami kierownikami w badanym sektorze *high-tech* wskazują na *brak transparentnych procedur awansu*. W dodatku kobiety doświadczają trudności w obaleniu takiej polityki, kiedy osiągnęły już stanowiska kierownicze.

Niektórzy badacze podkreślają brak dowodów na to, że praktyki *family-friendly* zwiększają szanse kobiet na awans kierowniczy, natomiast taki wpływ mają kultury organizacyjne przyjazne kobietom (*women-friendly cultures*) (Cull 2006).

Chociaż w organizacjach wzrasta świadomość akceptacji potrzeby wprowadzenia polityki *family-friendly* czy *work-life balance*, to wiele kompanii skrajnie nisko opłaca usługi służące realizacji tych polityk. Warunek elastyczności staje się podstawą rozwiązywania różnych problemów i interpretacji zależnie od organizacji. Środowisko pracy przyjazne rodzinie wymaga podniesienia kultury organizacji, tym samym kobiety mają możliwość łączenia zarówno pracy kierowniczej, jak i obowiązków domowych. Norma w postaci dodatkowych godzin pracy w przypadku kierowników stanowi barierę w awansie kobiet.

Inna bariera awansu to sieci powiązań, *relacje międzyludzkie* oraz mentoring. Niektórzy badacze twierdzą, że kobiety-kierownicy są wciąż mniej zintegrowane w sieci organizacji. Ważną rolę odgrywają sieci nieformalne poza godzinami pracy, a kobiety mają mniej czasu, żeby brać udział w takich kontaktach (Wirth, 2001, za: Cross, Linehan 2006). Ponadto, jak pisze Burke, mężczyźni podejmują starania w organizacji, by wyłączać kobiety z sieci nieformalnych, tworząc własne sieci oparte na tradycyjnych, negatywnych nastawieniach do kobiet (za: Cross, Linehan 2006).

Problem łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi i praca na rzecz domu to dla kobiet zasadniczy czynnik realizacji aspiracji zawodowych. Dla młodych kobiet w wieku 20–30 lat dylematem jest czy wyjść za mąż i mieć dzieci, czy robić karierę. Ponadto należy wskazać także na ciekawy aspekt, ideę, którą można nazwać *self-imposed glass ceiling* (samotworzenie szklanego sufitu). Ilustruje ją sytuacja, kiedy możliwe było uzyskanie reklamowanego wewnątrz i zewnątrz stanowiska dyrektora, a objął je mężczyzna, bo żadna kobieta się nie zgłosiła (Cross, Linehan 2006).

Przemiany w modelach zarządzania⁴

Wielu kierowników i badaczy zgadza się co do tego, że procesy globalizacji i przemiany transformacyjne w licznych krajach wymagają całkowicie nowego modelu zarządzania: od wzmacniania indywidualnego potencjału w kierunku większej partycypacji i autonomiczności systemu. Kierownicy w nowym systemie reprezentują „feministyczne” i pozytywne wartości – współpracę, elastyczność, otwartość i serdeczność, indywidualną i organizacyjną (całej firmy) efektywność, indywidualny rozwój, ciągłe kształcenie i indywidualizację pracowników (delegowanie zadań i uczestnictwo, praca zespołowa itd.) (Hollander 1988; Argyris 1976; De Charne 1968; Deci 1975; Bass 1998; Seligmann, Csikszentmihalyi 2000 za: Kozusznik 2006).

Uważa się, że w Polsce transformacja nie wpłynęła na zatracenie autokratycznego stylu, czyli nadal pisze się o twardym lub miękkim zarządzaniu. Porównania według płci dotyczące kierowników w okresie transformacji i integracji z Unią Europejską pokazują, że kobiety są bardziej wykształcone (doświadczone) niż

⁴ Badania wśród 169 kierowników (w tym połowa to kobiety) w jednej z największych elektroenergetycznych firm w Polsce.

mężczyźni w kilku aspektach przywództwa. Kobiety-kierownicy w porównaniu do kierowników mężczyzn bardziej są odbierane jako zastępcy liderów. Mają przewagę nad mężczyznami w liderowaniu w interakcjach z ludźmi, są bardziej nastawione na relacje międzyludzkie, łatwiej mogą zmieniać plany i role (Kozusznik 2006).

Badacze znaleźli uzasadnienie dla idei, że kobiety mają więcej empatii i zachowują się bardziej demokratycznie, a mężczyźni bardziej autorytarnie. Ale są także argumenty, że nie ma różnic między kobietami i mężczyznami w stylach przywództwa. Powell (1993, 1997) konkluduje, że nawet jeśli są różnice, to mają one małe znaczenie (za: Kozusznik 2006) .

Analizy potwierdzają więc wpływ czynników indywidualnych, społecznych i organizacyjnych na awans zawodowy kobiet.

*Bożena Balcerzak-Paradowska, Danuta Graniewska,
Bożena Kołaczek, Joanna Mirosław*

Rozdział II

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH. POLSKA NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ I OECD

1. Aktywność zawodowa kobiet i ich sytuacja na rynku pracy

Aktywność zawodowa kobiet utrwaliła się jako zjawisko społeczno-ekonomiczne i świadomościowo-kulturowe. W dyskusjach wokół tego zagadnienia coraz rzadziej pojawia się pytanie o to, czy kobieta powinna pracować zawodowo, a przeważa problem, jak godzić pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi. Przemiany ról kobiet w społeczeństwach epoki ponowoczesnej mają utrwalony charakter; na indywidualne decyzje kobiet o podjęciu pracy zawodowej wpływa bowiem wiele przesłanek wynikających z szerszych procesów społeczno-ekonomicznych i kulturowo-światopoglądowych.

W tradycyjnym ujęciu praca kobiety stanowiła źródło dochodów pozwalających zaspokoić podstawowe potrzeby rodziny, gdy zarobki męża okazywały się niewystarczające do jej utrzymania. Praca chroniła – na ogół – przed ubóstwem i stanowiła główny czynnik sprzyjający wychodzeniu ze sfery niedostatku. Była też dodatkowym źródłem dochodów i pozwalała podnieść materialny standard życia rodziny. Obecnie coraz częściej traktowana jest jako źródło dochodów równorzędne z tym, które wynika z aktywności zawodowej mężczyzny. W sytuacji bezrobocia lub bierności zawodowej mężczyzny aktywność zawodowa kobiety staje się głównym źródłem dochodu rodziny. Obecny i perspektywiczny brak gwarancji stabilności zatrudnienia przemawia za potrzebą przemiennego traktowania ról kobiety i mężczyzny jako żywicieli i jako wykonawców prac domowych z jednej strony oraz obowiązków rodzinnych z drugiej. Nie można również zapominać, że praca zawodowa stanowi źródło dochodów przyszłych; od jej podjęcia, czasu trwania i osiągniętych zarobków zależą świadczenia emerytalne, pozwalające kobietom na niezależność ekonomiczną od świadczenia pochodnego („po mężu”).

Coraz większego znaczenia dla decyzji o podjęciu przez kobiety pracy zawodowej nabrały przesłanki pozamaterialne. Następuje wzrost znaczenia pracy w hie-

rarchii wartości kobiet. Wśród młodych kobiet praca zaczyna konkurować z wartością rodziny, zwłaszcza *co do czasu* realizacji planów w tym zakresie. Sekwencja zdarzeń: nauka → uzyskanie pracy → osiągnięcie dobrej pozycji zawodowej → założenie rodziny ma coraz szerszy zakres. Tak więc relacje między pracą zawodową kobiet a życiem rodzinnym należy postrzegać także w kontekście procesów demograficznych ostatnich lat, związanych z formowaniem się i rozwojem rodziny. W praktyce oznacza to odłożenie w czasie decyzji matrymonialnych, a niekiedy – rezygnację z założenia rodziny, przesunięcie momentu urodzenia dziecka i ograniczenie dzietności. Dążenie do podnoszenia poziomu wykształcenia, będące odpowiedzią na wymagania rynku pracy, wydłuża okres nauki. Jest to znany w literaturze przedmiotu „syndrom odroczenia” wejścia w dorosłe życie, skutkujący efektami dla procesów powstawania rodziny. Trudności z uzyskaniem pracy, niestabilność zatrudnienia i dążenie do jego utrzymania, bezrobocie, trudności z łączeniem pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi – to główne powody ograniczania dzietności.

Kobiety dążą do osiągnięcia coraz wyższego poziomu wykształcenia. Następtwem procesów edukacyjnych jest chęć wykorzystania zdobytych kwalifikacji i umiejętności. Praca stwarza kobietom szanse na zaspokojenie potrzeby własnego rozwoju, stanowi źródło samorealizacji, satysfakcji i zadowolenia. Motywem aktywności zawodowej kobiety jest zainteresowanie pracą oraz pragnienie osiągnięcia dzięki niej wyższej pozycji społecznej.

Zmianę stosunku do pracy zawodowej kobiet należy rozpatrywać w kontekście przemian rodziny. Rozszerza się zjawisko związków nieformalnych, partnerskich, w których z założenia oboje partnerzy odgrywają podwójne role w życiu zawodowym i osobistym. Związki nieformalne, ale również zalegalizowane, charakteryzują się obecnie brakiem trwałości. Rozszerza się zjawisko samotnego macierzyństwa, a praca kobiety jest podstawowym źródłem utrzymania w rodzinach samotnych matek.

Zwiększa się liczba przypadków dobrowolnej bezdzietności i samotności, co pozbawia kobiety gwarancji ekonomicznego zabezpieczenia przez mężczyzn i umacnia ich myślenie o potrzebie własnej aktywności w tym zakresie i uzyskania własnych dochodów obecnie i w przyszłości (emerytura).

Przemiany rodziny wyrażają się w zmianie ról kobiet, ich poczuciu wartości i artykułowaniu chęci lub potrzeby uzyskania niezależności poprzez samodzielność ekonomiczną. Nie można również pomijać faktu, że praca kobiet „jest wymuszana” niekiedy przez dysfunkcjonalność rodziny, której przyczyną są zachowania męzczyzny (np. alkoholizm).

Aktywność zawodowa spowodowała wzrost obciążenia kobiet podwójną rolą (zawodową i rodzinną). Jakkolwiek stopniowo upowszechnia się partnerski model rodziny, jest on nadal pożądanym (oczekiwanym) przez kobiety i deklaratywnie popierany przez mężczyzn, którzy pozytywnie odnoszą się do niego jako wzorca, rzadziej – jako podstawy funkcjonowania rodziny.

Punktem wyjścia do badań uwarunkowań karier zawodowych kobiet w Polsce, jako głównego tematu tego opracowania, jest analiza ogólnej sytuacji na rynku pracy. Czynniki wpływające na tę sytuację przenoszą się bowiem na pozycję zawodową i procesy awansu zawodowego kobiet.

W okresie transformacji aktywność zawodowa ludności, w ujęciu statystycznym mierzona współczynnikiem aktywności zawodowej, ulegała stopniowemu spadkowi. W 1992 r. przy ogólnym współczynniku 61,7%, dla mężczyzn wynosił on 70%, dla kobiet – 54,2%, a w 2004 r. odpowiednio: 54,7% (ogółem), 62,3% (mężczyźni), 47,8% (kobiety). Pomiedzy 2005 a 2012 r. nie uległ on zasadniczym zmianom i wyniósł w końcu analizowanego okresu (IV kwartał 2012 r.) 55,5% dla ogółu ludności, 64,3% dla mężczyzn i 48,1% dla kobiet. Zróżnicowanie współczynnika aktywności zawodowej między kobietami i mężczyznami nosi cechy trwałości.

Czynnikiem wpływającym na zróżnicowanie aktywności zawodowej jest wiek. Współczynnik aktywności zawodowej w poszczególnych grupach wiekowych¹ wynosił: 15–24 lat – 33,3%, 25–34 lat – 84,9%, 35–44 lat – 88%, 45–59/64 lat – 67,7%, 60–65 lat i więcej – 6,4%. Niskie współczynniki w skrajnych grupach wiekowych są konsekwencją późniejszego wejścia na rynek pracy młodych ludzi w związku z przedłużonym okresem nauki, natomiast w grupach starszych wiąże się to z przechodzeniem na emeryturę, w tym – wcześniejszą.

Przedłużenie wieku emerytalnego do 67 lat niewątpliwie przyniesie zmiany, szczególnie w ostatniej z wymienionych grup wieku.

Przyjmując jako kryterium ekonomiczne grupy wieku, w wieku produkcyjnym (18–59/64) współczynnik aktywności zawodowej wynosił – 73,2%, w wieku poprodukcyjnym 60/65 i więcej – 6,4%.

Wiek produkcyjny 18–59/64 jest traktowany w Polsce w wielu środowiskach jako bardziej odpowiadający rzeczywistej sytuacji w obszarze aktywności zawodowej niż wiek produkcyjny 15–64 lat przyjmowany w definicji Eurostatu. Według tego kryterium, współczynnik aktywności wynosi 66,7%, a więc jest odpowiednio niższy. W województwach stanowiących obszar badawczy występują także znaczące zróżnicowania aktywności zawodowej ludności według płci i wieku. W województwie małopolskim nastąpiło zmniejszenie o 0,7%, w województwie mazowieckim wzrost o 1,3%, podkarpackim wzrost o 0,5%, a śląskim zmniejszenie o 0,4%. Te ogólne dane potwierdzają korzystniejszą sytuację na rynku pracy w województwie mazowieckim w porównaniu do wskaźników w większości województw.

¹ W wieku produkcyjnym (18–59/64) współczynnik aktywności zawodowej w IV kw. 2012 r. wynosił – 73,2%, w wieku poprodukcyjnym 60/65 i więcej – 6,4%. Wiek produkcyjny 18–59/64 jest traktowany w Polsce w wielu środowiskach jako bardziej odpowiadający rzeczywistej sytuacji w obszarze aktywności zawodowej niż wiek produkcyjny 15–64 lat. Zgodnie z definicją Eurostatu, według tego kryterium współczynnik aktywności wynosi 66,7%, a więc jest odpowiednio niższy.

Współczynnik aktywności zawodowej jest znacznie zróżnicowany według poziomu wykształcenia, co zasługuje na szczególną uwagę, gdyż wykazuje rzeczywisty wpływ osiągniętego wykształcenia na poziom aktywności zawodowej. Współczynnik aktywności zawodowej osób z wykształceniem wyższym wyniósł w IV kwartale 2012 r. 83,7%, policealnym 69,9%, średnim zawodowym 74,15%, średnim ogólnokształcącym 54,2%, zasadniczym zawodowym 69,5%, podstawowym i niecałym podstawowym 22%. Przytoczone ogólne dane przede wszystkim potwierdzają wpływ wykształcenia wyższego i zawodowego na wyższy poziom aktywności. Coraz bardziej wzrasta współczynnik aktywności zawodowej osób z wykształceniem zawodowym, głównie średnim, ale i zasadniczym, co łączy się z niedostatkiem absolwentów szkolnictwa zawodowego przy rosnącym na nie popytem w gospodarce.

Pośrednio wskazuje to na znaczenie szkolnictwa zawodowego, w zakresie którego zmiany systemowe a ogólnie, regres, stanowią niewątpliwie element niekorzystnie wpływający na szanse uzyskania zatrudnienia, a tym samym poziom aktywności zawodowej ludności.

Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia (w okresie transformacji) liczba pracujących zarówno mężczyzn, jak i kobiet, oprócz generalnej tendencji do zmniejszania się, ulegała przeobrażeniom, wpływającym na wewnętrzną strukturę pracujących.

Wśród osób pracujących w ogólnej liczbie 16 204 tys. mężczyźni stanowili 55,1%, kobiety 44,9%.

W porównaniu z danymi z II kw. 2011 r. zmiany są niewielkie i wynoszą 0,3%, w tym mężczyźni 0,2%, kobiety 0,4%, przy czym wzrost nastąpił w miastach o 0,4%, a we wsiach pozostaje bez zmian. Liczba pracujących według sektorów ekonomicznych wykazuje zmniejszenie w sektorze rolniczym, gdzie wskaźnik wynosi 98% i przemysłowym 98,7%, wzrost nastąpił w sektorze usługowym – 101,5%. W ujęciu ogólnym stanowi to wyraz zmian w strukturze gospodarki, wyrażającej się m.in. wzrostem sektora usług i liczbą pracowników w sektorze publicznym 4021 tys., tj. 24,8% i prywatnym łącznie z pracującymi w indywidualnych gospodarstwach rolnych 12 183 tys., tj. 75,2%. Dominującą grupę stanowią pracownicy najemni 77,8%, pracodawcy i pracujący na własny rachunek 18,7%, a najmniejszą pomagający członkowie rodzin – 3,5%. O ile w grupie pracowników najemnych porównawczo w omawianych kwartałach występuje w zasadzie stabilizacja – 100,8%, to w dwóch następujących odnotowano zmniejszenie o 1,2 i 4,2 punktów.

Pracownicy najemni pracujący na czas nieokreślony stanowią 72,4%, a na czas określony – 27,6%. W ostatnim okresie nastąpił wzrost umów o pracę na czas określony – ocenianych negatywnie przez pracowników ze względu na brak perspektyw stabilizacji zatrudnienia (o 2,8%) – przy wzroście umów na czas nieokreślony o 0,1%.

Charakterystyczną cechą współczesnego rynku pracy stanowią niewątpliwie pracujący w więcej niż jednym miejscu pracy. W II kw. 2012 r. takich osób było 1136 tys., co stanowiło 7% pracujących, przy czym zaobserwowano tendencję narastającą – wzrost o 1%.

Stosunkowo niewielka (2,8%) była liczba osób poszukujących innej pracy niż obecnie wykonywana, co zapewne wiąże się z trudnościami występującymi na rynku pracy, czego także pewnym wynikiem jest zmniejszenie się tendencji do poszukiwania lepszych warunków finansowych o 4,4% w omawianych kwartałach.

Przeciętna liczba godzin przepracowanych wykazuje lekką tendencję do zmniejszenia o 1% w większym stopniu w przypadku pracowników najemnych niż pracodawców i pracujących na własny rachunek. Tygodniowy czas pracy pracodawców i pracujących na własny rachunek jest o 5,1 godzin dłuższy niż pracowników najemnych, co potwierdza występujące powszechnie przekonanie, że praca na własny rachunek skłania do zwiększenia obowiązków.

Obniżyły się wskaźniki zatrudnienia. Pomiedzy 1992 a 2004 r. wskaźnik zatrudnienia kobiet obniżył się z 46% do 38%, tj. o 8 pkt. proc., a mężczyzn z 61% do 50,4%, tj. o ok. 11 pkt. proc. W analizowanym okresie wskaźniki zatrudnienia kobiet osiągały niższe wartości, ale przeciętne tempo spadku zatrudnienia było wyższe w przypadku mężczyzn. Od 2005 r. następuje powolny wzrost wskaźnika zatrudnienia kobiet z 38,2% do 43,2% w 2012 r. (I kw.), tj. o 5 pkt. proc. W tym samym czasie wskaźnik zatrudnienia mężczyzn wzrósł w zbliżonym stopniu z 51,7% do 57,7%, tj. o 6 pkt. proc. (BAEL – za lata 1992–2011 – II kwartał, 2012 – I kwartał). Udział kobiet w sferze zatrudnienia jest niższy niż mężczyzn, jednak dynamika zmian dotyka w podobnym stopniu pracowników obu płci.

Wskaźnik zatrudnienia jest silnie zróżnicowany według wieku. W pierwszej grupie 15–24 lat wynosi 24,9%. Wiąże się to niewątpliwie z marginalnym zatrudnieniem osób w wieku poniżej 18 lat. W kolejnej grupie wieku 25–34, wskaźnik jest znacząco wyższy i wynosi 75,9%. Najwyższy jest w kolejnej grupie tj. 35–44 – 81,2%. Dalej w grupie 45–59/64 wynosił 62,4%, a w grupie 60/65 lat i więcej – 6,2%. Zmiana wieku emerytalnego spowoduje zapewne pewien wzrost zatrudnienia, aczkolwiek będzie to następowało sukcesywnie. Wskaźnik zatrudnienia według województw jest zróżnicowany, co – ogólnie ujmując – jest wynikiem sytuacji na rynku pracy. W II kw. 2012 r. najwyższy wskaźnik – 56,6% odnotowano w województwie mazowieckim, najniższy w województwie zachodniopomorskim – 47,6%. Zróżnicowanie wskaźników zatrudnienia zostało uwzględnione w przeprowadzonym badaniu (patrz rozdz. III, pkt. 1).

Poziom wykształcenia stanowi czynnik wpływający na zatrudnienie. Najwyższy wskaźnik zarejestrowano dla wykształcenia wyższego – 76,1%, najniższy dla gimnazjalnego, podstawowego i niepełnego podstawowego – 15,5%. W porównaniu z II kw. 2011 r. wskaźniki te wzrosły o 1,4%. Natomiast wskaźnik zatrudnienia osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym wzrósł o 0,7%.

Zatrudnienie kobiet dominuje w sektorze publicznym, mężczyzn – w prywatnym. W analizowanym okresie była to tendencja stała.

Zatrudnienie w zakładzie pracy sektora publicznego odbierane jest jako miejsce pracy zapewniające większą stabilność, poszanowanie praw pracowniczych, cenionych niekiedy bardziej, niż możliwość uzyskania wyższych zarobków (Bal-

cerzak-Paradowska, red. 2003). Sektor prywatny, „rządzający się” w większym stopniu regulami ekonomicznymi i rynkowymi postrzegany jest jako gorsze miejsce pracy dla kobiet mających obowiązki rodzinne.

Tabela 1

Struktura pracowników najemnych w Polsce według płci i sektora własności (w %)

Wyszczególnienie	2000	2004	2008	2010	2011
	mężczyźni				
Sektor publiczny	43,2	36,3	42,5	40,8	40,6
Sektor prywatny	56,8	63,7	59,3	59,2	58,9
kobiety					
Sektor publiczny	53,8	50,8	57,5	59,2	59,4
Sektor prywatny	46,2	49,2	42,5	40,8	41,1

Źródło: BAEL.

Rozwój nowych sekcji gospodarki narodowej (np. pośrednictwo finansowe, obsługa nieruchomości i firm) stworzył nowe możliwości zatrudnienia, ale w większym stopniu sekcje te zaabsorbowały męską siłę roboczą. Kobiety nadal zasilają tradycyjnie sfeminizowane sekcje (edukację, ochronę zdrowia, opiekę społeczną). Ten wybór jest następstwem kontynuacji ścieżek edukacyjnych, charakterystycznych dla obu płci. Kobiety wykazują większą mobilność edukacyjną, co przekłada się na wyższe wskaźniki skolaryzacji kobiet na poziomie średnim, policealnym i wyższym.

Tabela 2

Wskaźniki skolaryzacji kobiet i mężczyzn według typów szkół

Szkoły	Grupy wieku	2005/2006		2010/2011	
		kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
Podstawowe	7–12	98,1	98,2	96,6	96,7
Gimnazja	13–15	96,3	95,3	94,8	93,9
Zasadnicze zawodowe	16–18	7,4	16,8	8,9	19,2
Licea ogólnokształcące i profilowane	16–18	65,9	43,3	59,4	34,6
Technika	16–18	19,2	28,2	23,7	33,2
Policealne	19–21	10,4	9,2	9,0	5,2
Wyższe	19–24	43,9	32,8	49,0	33,1

Źródło: Rocznik Statystyczny 2012.

W rezultacie kobiety mają wyższy poziom wykształcenia niż mężczyźni. Wybór nauki na poziomie licealnym, dominujący wśród kobiet, oznacza w praktyce brak przygotowania do wykonywania konkretnego zawodu po ukończeniu nauki na poziomie średnim. Mężczyźni, wybierając częściej naukę w szkołach zasadniczych zawodowych i technikach, kończą je w większym stopniu przygotowani do wykonywania konkretnego zawodu.

Z perspektywy analizowanego okresu (2000–2012) również wśród kobiet znacząco się częściej przypadki wyboru szkół zawodowych, ale nadal w wyborze dominuje liceum ogólnokształcące i profilowane (por. tab. 2). Tradycyjny wybór kierunków studiów wyższych przez kobiety potwierdzają dane statystyczne (tab. 3).

Tabela 3

Studentki według wybranych grup kierunków studiów

Grupy kierunków studiów	2004/2005			2010/2011		
	ogółem	w tym kobiety	w %	ogółem	w tym kobiety	w %
Pedagogiczne	250 618	177 756	70,9	217 464	164 917	75,8
Humanistyczne	156 517	111 652	71,3	137 584	94 611	68,8
Spoleczne	264 684	170 714	64,5	221 389	142 145	64,2
Ekonomiczne i administracyjne	501 804	305 703	60,9	415 559	248 003	59,7
Prawne	54 557	29 113	53,4	58 307	32 893	56,4
Informatyczne	103 871	12 523	12,1	73 955	7 352	9,9
Inżynieryjno-techniczne	153 533	27 513	17,9	132 093	26 427	20,0
Produkcji i przetwórstwa	28 128	13 276	47,2	63 765	26 833	42,1
Medyczne	92 072	70 287	76,3	133 189	99 998	75,1
Opieka społeczna	1 915	1 599	83,5	5 932	5 155	86,9

Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013, tabl. 1.4.

Kobiety częściej wybierają kierunki humanistyczne, społeczne, a mężczyźni – techniczne, informatyczne itp. Wpływa to na możliwości zatrudnienia w poszczególnych sekcjach gospodarki narodowej, a w ślad za tym na różnice w poziomie wynagrodzeń, traktowane jako przejaw dyskryminacji kobiet na rynku pracy.

Tabela 4

Struktura zatrudnienia kobiet według sekcji i odsetek kobiet w zatrudnieniu ogółem w sekcjach (stopień feminizacji) oraz relacja przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto kobiet i mężczyzn w roku 2010

Sekcja PKD	Struktura zatrudnienia kobiet (odsetek kobiet w ogółem)	Odsetek kobiet w zatrudnieniu w sekcji (stopień feminizacji)	Relacja przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto kobiet i mężczyzn w poszczególnych sekcjach gospodarki
1	2	3	4
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	0,6	25,8	85,6
Przemysł	19,6	32,1	77,4
Budownictwo	1,4	12,1	105,5
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	15,3	53,8	71,4

cd. tabeli na następnej stronie

1	2	3	4
Transport i gospodarka magazynowa	3,4	29,4	101,1
Zakwaterowanie i gastronomia	2,1	65,3	68,9
Informacja i komunikacja	1,5	39,3	74,2
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	4,6	70,3	60,9
Obsługa rynku nieruchomości	1,6	48,1	88,1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3,0	53,8	78,5
Administrowanie i działalność wspierająca	3,5	42,7	100,3
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	9,5	62,5	83,1
Edukacja	19,2	77,5	93,1
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	12,5	82,8	79,3
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	1,8	62,9	88,4
Pozostała działalność usługowa	0,4	57,6	78,0
Ogółem	100,0	x	x

Uwaga: pracownicy zatrudnieni w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy.

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny*, GUS 2011, tab.9(153), s. 229–230 oraz *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.*, seria „Informacje i opracowania statystyczne”, GUS, s. 208–209, Warszawa 2010.

Kobiety są w wyższym stopniu zagrożone bezrobociem niż mężczyźni, przy czym różnice w stopach bezrobocia obu płci zmniejszyły się z czasem. W 1992 r. stopa bezrobocia kobiet wynosiła 14,1%, a mężczyzn 11,9% (różnica 2,2 pkt. proc.), w 1997 r. odpowiednio: 13,4% i 9,5% (różnica 3,9 pkt. proc.), w 2001 r. 18,3% i 14,6% (różnica 3,7 pkt. proc.). Od 2005 r. różnice te maleją: w 2005 r. stopa bezrobocia kobiet wynosiła 19,1%, a mężczyzn 17,2% (różnica 1,9 pkt. proc.), w 2010 r. odpowiednio: 9,8% i 9,2% (różnica 0,6 pkt. proc.), w 2012 r. 11% i 10,1% (różnica 0,9 pkt. proc.).

Stopa bezrobocia w wieku produkcyjnym (18–59/64) wynosiła 10,1%, w wieku poprodukcyjnym 1,9%. W związku z wydłużeniem wieku emerytalnego w przyszłych okresach niewątpliwie nastąpią pewne zmiany, szczególnie w starszych grupach wieku. W tej ogólnej analizie nie można pominąć zróżnicowania stopy bezrobocia według poziomu wykształcenia. Najniższa 8,5% występowała wśród osób z wyższym wykształceniem, z policealnym i średnim zawodowym 13,5%, ze średnim ogólnokształcącym 13,5%, zasadniczym zawodowym 12%, z gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym 19,9%. Stanowi to kolejny dowód wpływu posiadanego wykształcenia i związanych z tym kwalifikacji na możliwości i poziom zatrudnienia.

Bezrobocie jest problemem szczególnym, przyciągającym uwagę ze względu na jego ekonomiczne i społeczne skutki. W II kw. 2012 r. liczba bezrobotnych wynosiła 1788 tys., co oznacza wzrost w porównaniu z II kw. 2011 r. o 5,8%. W tej ogólnej liczbie mężczyźni stanowili 50,8%, a kobiety 49,2%.

Metody poszukiwania pracy są zróżnicowane i stanowią interesujący element rozpoznania starań podejmowanych przez osoby bezrobotne.

W większości są to działania wielokierunkowe. Dominuje poszukiwanie pracy poprzez krewnych i znajomych, na drugim miejscu znajdują się urzędy pracy, co potwierdza znaczenie działalności tych placówek w zwalczaniu bezrobocia. Często podejmowane są bezpośrednie kontakty z zakładami pracy. Poszukujący pracy zamieszczają lub odpowiadają na ogłoszenia. W obszarze stosowanych metod nastąpił kilkuprocentowy wzrost. Najmniejszy zakres i ujemną tendencję odnotowano w staraniach o zorganizowanie własnego miejsca pracy, co z wielorakich względów jest niewątpliwie najtrudniejszym rozwiązaniem.

Ważnym elementem oceny sytuacji bezrobotnych jest przeciętny czas poszukiwania pracy. Dominuje okres poszukiwania do 6 miesięcy (44,3%), na drugim miejscu plasuje się okres 13 miesięcy i więcej, a na ostatnim 7–12 miesięcy. Czas poszukiwania pracy przeciętnie wynosił 11,4, dla mężczyzn – 11,2, a dla kobiet – 11,6 miesięcy.

Przyczyny bezrobocia określone w statystyce jako „źródła rekrutacji bezrobotnych” są zróżnicowane: „stracili pracę”, „zrezygnowali z pracy”, „powracają do pracy po przerwie”. Najczęstszą przyczyną bezrobocia jest utrata pracy, na drugim miejscu są powroty do pracy po przerwie, kolejne zajmują: podjęcie pracy po raz pierwszy i rezygnacja z wcześniej wykonywanej pracy. Znaczenie przyczyn jest zróżnicowane według płci. W zbiorowości osób, które straciły pracę, mężczyźni stanowili 55,6%, kobiety 44,4%, wśród osób, które zrezygnowały z pracy, mężczyźni stanowili 65,2%, kobiety – 34,8%, powracający po przerwie do pracy mężczyźni – 42,3%, kobiety – 57,7%. Ukształtowanie się tych wskaźników jest bez wątpienia wyrazem częstszych przerw w pracy zawodowej kobiet, spowodowanych w głównej mierze ich obowiązkami macierzyńskimi, a także w pewnym zakresie świadczeniem opieki nad osobami starszymi. Wśród osób bezrobotnych podejmujących pracę po raz pierwszy przeważają kobiety – 52,6%, mężczyźni stanowią 47,4%. Jest to kolejny przejaw większych trudności, jakie spotykają kobiety aktywizujące się zawodowo.

Bezrobotni uprzednio pracujący według ostatniego miejsca pracy w II kw. 2012 r. stanowili 1457 tys., co w odniesieniu do II kw. 2011 r. daje wzrost o 5,7%. Najwyższy wzrost wystąpił w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej o 17,6%. Nie można także pominąć faktu, że mimo często lansowanego poglądu, iż sektor prywatny jest „siłą napędową” gospodarki, to właśnie z tego sektora pochodzi aż 85% bezrobotnych uprzednio pracujących, co oznacza wzrost o 10,4% w odniesieniu do II kw. 2011 r.

Sytuacja kobiet na rynku pracy wynika częściowo z niedopasowania ich kwalifikacji do potrzeb gospodarki i utrzymujących się stereotypowych podziałów na zawody odpowiednie dla kobiet i mężczyzn. Sytuacja ta jest także następstwem

postaw pracodawców wobec zatrudnienia kobiet, mających nierzadko cechy zachowań dyskryminacyjnych.

Kobiety mają większe trudności z uzyskaniem zatrudnienia i są w większym stopniu narażone na utratę pracy. Jako kandydatki do pracy i jako pracownice oceniane są przez pryzmat swojej społecznej roli matki i osoby mającej obowiązki rodzinne. Ugruntowaniu się tego społecznego stereotypu sprzyja dominujący model rodziny z kobietą jako głównym wykonawcą funkcji opiekuńczo-wychowawczej oraz prac związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego. Wprawdzie dominuje model z dwojgiem aktywnych zawodowo rodziców, ale jednocześnie z podwójnym obciążeniem kobiety obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi. To kobiety poświęcają więcej czasu na zajęcia i prace domowe, opiekę nad dziećmi i innymi członkami rodziny. Model ten jest słabo modyfikowany nawet w przypadku braku aktywności zawodowej mężczyzny.

Kobieta jest głównym wykonawcą obowiązków opiekuńczych, wychowawczych i związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego, także wówczas, gdy jednocześnie pełni funkcję żywiciela rodziny. To uzasadnia fakt, że pomimo zrównania uprawnień kobiet i mężczyzn do korzystania z rozwiązań na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, kobiety są ich prawie wyłącznymi odbiorcami. Ogranicza to chęć pracodawców do ich zatrudnienia.

Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne są postrzegane przez pryzmat trudności organizacyjnych, wynikających z dłuższej lub krótszej absencji pracownika korzystającego ze zwolnień z pracy i urlopów na opiekę nad dziećmi oraz kłopotów natury finansowej wynikających m.in. z konieczności opłacania nieprzepracowanego czasu pracy w związku z nieobecnością związaną z badaniami w okresie ciąży, karmienia dziecka, wypłatą dodatku wyrównawczego (Balcerzak-Paradowska, red. 2003).

Należy przy tym zwrócić uwagę, że wyższe koszty (rzeczywiste i potencjalne) dla pracodawcy związane z zatrudnieniem kobiet są następstwem korzystania z uprawnień w okresie ciąży i karmienia dziecka. Absencja krótkookresowa kobiet jest częściej spowodowana opieką nad dzieckiem, zaś mężczyzn – chorobą własną. W pierwszym przypadku koszt zasiłków opiekuńczych jest refundowany ze środków ubezpieczeniowych. Absencja chorobowa mężczyzn pociąga za sobą wyższe koszty po stronie pracodawcy, zobowiązanego do wypłaty zasiłków chorobowych (przez okres 35 dni, a od 8 lutego 2005 r. – przez okres 33 dni).²

Potrzeby zwiększenia produktywności, efektywności i konkurencyjności zakładów pracy, wynikające z reguł gospodarki rynkowej i procesów globalizacji oznaczają konieczność stawiania przez pracodawcę większych wymagań wobec pracowników. Dotyczy to ich kwalifikacji, innowacyjności, sprawności działania, dyspozycyjności. Powoduje to wzrost oczekiwań co do większego zaangażowania pracownika w procesy pracy i konieczność jego włączenia się

² Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o zmianie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa oraz niektórych innych ustaw (DzU z 2005 r. nr 10, poz. 71).

w procesy edukacji ustawicznej. Zaangażowanie to ma swoje wielorakie wymiary: intelektualny, emocjonalny, czasowy. Nie pozostaje to obojętne dla życia rodzinnego, tym bardziej, że – jak pokazują badania – to kobiety częściej niż mężczyźni wykazują mobilność edukacyjną; podejmują dodatkowy wysiłek w celu uzupełnienia wykształcenia, podwyższenia lub zakończenia rozpoczętej edukacji (Kryńska, red. 2000; por. też pkt. 2).

2. Kobiety w kadrze kierowniczej w Polsce – skala i dynamika zjawiska³

Awans kobiet jest procesem trudnym i długotrwałym. W roku 2009 było 377 tys. kobiet pracujących jako przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy (*Rocznik Statystyczny Pracy 2010*, s. 137). Mężczyźni awansowali i awansują częściej, co może być przejawem dyskryminacji kobiet. Kobięca kadra kierownicza stanowiła 5,2% pracujących kobiet ogółem w roku 2009 i 5,5% pracujących kobiet ogółem w roku 2011, zaś mężczyźni stanowili odpowiednio 7,7% w roku 2009, ale 6,6% w roku 2011 (tab. 5). Tak więc w roku 2009 awansowała co dwudziesta pracująca kobieta i co trzynasty pracujący mężczyzna. W roku 2010 wśród zatrudnionych (pełno- i niepełnozatrudnionych) kobiet 6,9% stanowiły przedstawicielki władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy, wśród zatrudnionych mężczyzn odsetek ten wynosił 8,4% (*Rocznik Statystyczny RP 2011*, s. 255).

Wśród przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników, udział kobiet powoli, ale systematycznie wzrasta: w roku 2003 kobiety stanowiły 33,4%, a w roku 2011 już 40% (por. tab. 7). Jest to wskaźnik udziału kobiet obliczony na podstawie badań aktywności ekonomicznej ludności Polski prowadzonych przez GUS i przyjętej tamże klasyfikacji pracujących według grup zawodów.

³ Analiza liczby i dynamiki udziału kobiet wśród pracujących na stanowiskach kierowniczych w gospodarce polskiej wymaga kilku istotnych uwag metodologicznych. Pierwsza dotyczy pomijania w przedmiocie analizy pracujących w rolnictwie indywidualnym. Druga wskazuje, że zatrudnienie dotyczy pracowników, natomiast pracujący obejmują oprócz zatrudnionych również pracodawców i pracujących na własny rachunek oraz pomagających członków rodzin. Zatrudnienie przed rokiem 1989 obejmowało w zasadzie tylko sektor państwowy, zaś po roku 1989, a zwłaszcza od przełomu lat wieku XX i XXI w gospodarce wśród pracujących i zatrudnionych dominuje sektor prywatny, w tym małych i średnich przedsiębiorstw. Tym samym o ile przed rokiem 1989 kobiety na stanowiskach kierowniczych były pracownikami zatrudnionymi w sektorze państwowym, o tyle obecnie kobiety na stanowiskach kierowniczych są osobami pracującymi w sektorze publicznym i niepublicznym, w tym właścicielkami oraz współwłaścicielkami podmiotów gospodarczych.

Kolejna uwaga dotyczy źródeł danych i porównywalności danych dotyczących liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. Dane o liczbie kobiet na stanowiskach kierowniczych wśród zatrudnionych (w tym pełnozatrudnionych) oraz pracujących dostępne są jako dane ciągłe, kwartalne, obejmujące grupę zawodową „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy”, wyodrębnioną na podstawie kwartalnych badań aktywności ekonomicznej ludności Polski prowadzonych przez GUS zgodnie z klasyfikacją grup zawodów wprowadzoną od roku 2003.

Tabela 5

Udział parlamentarzystów, wyższych urzędników i kierowników w liczbie pracujących mężczyzn i w liczbie pracujących kobiet w latach 1994–2012

Lata	Pracujący mężczyźni			Pracujące kobiety		
	ogółem	parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy	w % ogółem	ogółem	parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy	w % ogółem
1994	8010	609	7,6	6677	308	4,6
1995	8089	613	7,6	6682	322	4,8
1996	8328	594	7,1	6775	326	4,8
1997	8462	665	7,9	6853	340	5,0
1998	8421	640	7,6	6914	319	4,6
1999	8100	585	7,2	6473	309	4,8
2000	8066	613	7,6	6474	287	4,4
2001	7728	567	7,3	6315	277	4,4
2002	7517	514	6,8	6205	265	4,3
2003	7532	534	7,1	6212	267	4,3
2004	7768	570	7,3	6290	300	4,8
2005	7937	602	7,6	6421	285	4,4
2006	8288	619	7,5	6624	333	5,0
2007	8553	626	7,3	6985	354	5,1
2008	8813	670	7,6	7193	367	5,1
2009	8701	672	7,7	7184	377	5,2
2010	8844	664	7,5	7231	395	5,5
2011	8946	594	6,6	7255	396	5,5
2012	8750	582	6,7	6972	383	5,5

Uwaga: w latach 1994–1998 dane za listopad, w latach 1999–2011 dane w IV kwartale.

Źródło: obliczenia własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, lata: 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (IV kwartał), 2012 (III kwartał).

Tabela 6

Udział parlamentarzystów, wyższych urzędników i kierowników w liczbie pracowników najemnych mężczyzn i w liczbie pracowników najemnych kobiet w latach 1994–2002

Lata	Pracownicy mężczyźni			Pracownicy kobiety		
	ogółem	parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy	w % ogółem	ogółem	parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy	w % ogółem
1	2	3	4	5	6	7
1994	5478	294	5,4	4808	203	4,2
1995	5595	323	5,8	4883	205	4,2
1996	5806	305	5,2	4936	190	3,8
1997	5963	306	5,1	5095	191	3,7
1998	6011	309	5,1	5262	193	3,7

cd. tabeli na następnej stronie

1	2	3	4	5	6	7
1999	5720	287	5,0	4910	193	3,9
2000	5686	319	5,6	4864	177	3,6
2001	5406	302	5,6	4701	174	3,7
2002	5282	240	4,5	4660	165	3,5

Uwaga: brak danych o „kierownikach” w *Roczniku Statystycznym* za lata 1994–2002. Odniesienie do zatrudnionych jako pracownicy najemni; od roku 2003 klasyfikacja grup zawodów i wyodrębnienie grupy „parlamentarzyistów, wyższych urzędników i kierowników” wśród pracujących. W latach 1994–1998 dane za listopad, w latach 1999–2002 dane w IV kwartale.

Źródło: obliczenia własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 1992–2004*, GUS Warszawa 2004, s. 136–138.

Tabela 7

Kobiety w ogólnej liczbie pracujących oraz w liczbie parlamentarzystów, wyższych urzędników i kierowników w latach 2003–2012

Lata	Ogółem pracujący w tys.	W tym kobiety w tys.	Ogółem pracujący parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy w tys.	W tym kobiety w tys.	Udział kobiet w ogólnej liczbie pracujących w %	Udział kobiet w liczbie parlamentarzystów, wyższych urzędników i kierowników w %
2003	13744	6212	800	267	45,2	33,4
2004	14058	6290	870	300	44,7	34,5
2005	14359	6421	888	285	44,7	32,1
2006	14911	6624	952	333	44,4	35,0
2007	15538	6985	980	354	45,0	36,1
2008	16005	7193	1037	367	44,9	35,4
2009	15885	7184	1048	377	45,2	35,9
2010	16075	7231	1059	395	45,0	37,3
2011	16201	7255	990	396	44,8	40,0
2012	15722	6972	965	383	44,3	39,8

Źródło: *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, lata: 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (IV kwartał), 2012 (III kwartał).

W latach 1994–2012 dynamika pracujących kobiet na stanowiskach kierowniczych (w parlamencie, wyższych urzędników i kierowników) przewyższała i to niejednokrotnie sporo dynamikę kobiet pracujących ogółem. W szczególności dotyczy to lat 2008–2011, kiedy nastąpił wzrost liczby kobiet kierowników z ponad 19% do ok. 29%, zaś wzrost liczby kobiet pracujących ogółem z ok. 8% do 9% (w odniesieniu do roku 1994 jako podstawy porównań).

Dane dotyczące liczby i dynamiki kobiet pracujących, w tym na stanowiskach kierowniczych (parlamentarzyści, wyżsi kierownicy i kierownicy) w latach 1994–2012 dotyczyły zakładów o liczbie pracujących powyżej 9 osób. Udział kobiet na tak klasyfikowanych stanowiskach kierowniczych w takich zakładach sięga ostatnio 40%.

Tabela 8

**Dynamika kobiet pracujących ogółem oraz dynamika kobiet kierowników
(parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy) w latach 1994–2012**

Lata	Kobiety pracujące ogółem	Kobiety pracujące kierownicy
1994	100,0	100,0
1995	100,1	104,5
1996	101,5	105,8
1997	102,6	110,4
1998	103,5	103,6
1999	96,9	100,3
2000	97,0	93,2
2001	94,6	89,9
2002	92,9	86,0
2003	93,0	86,7
2004	94,2	97,4
2005	96,2	92,5
2006	99,2	108,1
2007	104,6	114,9
2008	107,7	119,1
2009	107,6	122,4
2010	108,3	128,2
2011	108,7	128,6
2012	104,4	124,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 5.

Podobnie często kobiety są właścicielkami małych przedsiębiorstw osób fizycznych (ponad 39%), gdzie liczba pracujących nie przekracza 9 osób. Uznać można bowiem, że kobiety właścicielki małych przedsiębiorstw (małe przedsiębiorstwa zdecydowanie dominują w gospodarce polskiej) są jednocześnie menedżerkami.

W roku 1992 liczba kobiet pracodawców sięgała 116 tys. i stanowiła 27,3% pracodawców ogółem, zaś w roku 1999 – 182 tys. i stanowiła odpowiednio 31,8% pracodawców ogółem. W kolejnych okresach zarówno liczba pracodawczyń, jak i ich udział wzrastał: z 34,4% (2002 r.) do 39,1% (2006 r.) (w przedsiębiorstwach powstałych odpowiednio w latach 2001 i 2005)⁴. Najnowsze dane wskazują na niewielki spadek odsetka kobiet. Stanowią one zdecydowaną większość wśród właścicieli małych firm osób fizycznych zatrudniających do 9 osób w sekcji opieki zdrowotnej (ok. 79%), w edukacji (ponad 61%) oraz w sekcji „hotele i restauracje” (ponad 56%), a więc w sekcjach sfeminizowanych.

⁴ W strukturze kobiet pracujących według statusu zatrudnienia (pracownicy najemni, pracodawcy, pracujący na własny rachunek, pomagający członkowie rodzin) kobiety pracodawcy stanowiły 1,7% w 1992 r., 2,7% w 1999 r., 3,2% w 2006 r. i 2,9% w 2012 r. (źródło: obliczenia własne na podstawie BAEL). W przypadku mężczyzn odsetek ten wynosił: 1992 r. – 3,7%, 1999 r. – 4,8%, 2006 r. – 5,9%, 2012 r. – 5,8%.

Tabela 9

**Przedsiębiorstwa osób fizycznych powstałe w latach 2001, 2005 i 2011
których właścicielami są kobiety (dane w rok po utworzeniu przedsiębiorstw
dotyczą tych, w których liczba pracujących nie przekracza 9 osób)**

Wyszczególnienie	2002	2006	2002	2006/2011
	w liczbach bezwzględnych		w % ogółu przedsiębiorstw osób fizycznych	
Ogółem	44 401	43 634	34,4	39,1/37,1
Przemysł	2 509	3 167	19,0	25,4/24,2
Budownictwo	932	1 757	6,0	12,3/10,7
Handel i naprawy	28 367	25 951	51,2	52,4/44,6
Hotele i restauracje	2 958	2 343	53,4	44,7/56,1
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	2 200	1 792	16,1	23,6/18,1
Obsługa nieruchomości i firm	7 435	8 624	28,7	38,2/46,2
Edukacja	x	x	x	61,1
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	x	x	x	78,9
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	x	x	x	43,0

Źródło: *Kobiety w Polsce* (2007), s. 169, tabl.13(96); *Warunki powstania i działania...* (2013), s. 49.

Jeśli do liczby kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych (w parlamencie, wyższych urzędników i kierowników) dodać liczbę kobiet pracujących jako właścicielki przedsiębiorstw, to tak utworzona grupa kobiet⁵ stanowi 8% liczby kobiet pracujących w gospodarce ogółem. Podobnie, jeśli do liczby mężczyzn pracujących na stanowiskach kierowniczych (w parlamencie, wyższych urzędników i kierowników) dodać liczbę mężczyzn pracujących jako właściciele przedsiębiorstw, to tak utworzona grupa mężczyzn stanowi 12,6% liczby mężczyzn pracujących w gospodarce ogółem.

Przedstawione dane wskazują, że nie następuje zmniejszanie nierówności w dostępie kobiet do awansu na stanowiska kierownicze w porównaniu z mężczyznami. Pomimo szerokiego dostępu kobiet do edukacji, przede wszystkim na najwyższych szczeblach, coraz wyższego poziomu wykształcenia kobiet oraz „zmieniających się postaw i obalania stereotypowych przekonań, funkcjonujących w większości społeczeństw, a polegających na przypisywaniu kobietom przez mężczyzn, ale i niejednokrotnie przez same kobiety mniejszych zdolności i kompetencji oraz niższej efektywności w działaniu” (por. Cewińska 2001, s. 61).

⁵ Do 383 tys. kobiet pracujących jako parlamentarzystki, wyżsi urzędnicy i kierownicy dodano 180 tys. kobiet właścielek przedsiębiorstw pracujących jako pracodawcy, co łącznie wynosi 563 tys. Do 582 tys. mężczyzn pracujących jako parlamentarzystki, wyżsi urzędnicy i kierownicy dodano 522 tys. mężczyzn pracujących jako pracodawcy (właściciele przedsiębiorstw), czyli łącznie stanowiska menedżerskie w gospodarce pełni 1104 tys. mężczyzn. Przytoczone liczby ulegają zmianie co kwartał, o czym świadczą kwartalne badania aktywności ekonomicznej ludności GUS.

Zmianie postaw społecznych wobec pracy kobiet, w tym pracy kobiet na stanowiskach kierowniczych, mają służyć strategie, programy, ustawy i rozporządzenia do nich w ramach Unii Europejskiej, a także w Polsce artykułujące równość dostępu kobiet i mężczyzn w sferze pracy, dostępu do stanowisk politycznych, społecznych oraz zawodowych. Dokumenty te powstają między innymi pod naciskiem samych ugrupowań kobiecych, niejednokrotnie określanych jako ruch feministyczny w skali nie tylko lokalnej, krajowej, ale i ponadnarodowej i międzynarodowej.

3. Kobiety w kadrze kierowniczej w krajach Unii Europejskiej i w krajach OECD

Analiza porównawcza udziału kobiet w kadrze kierowniczej w krajach Unii Europejskiej i szerzej w krajach OECD oparta została na różnych źródłach danych, międzynarodowych lub krajowych, niejednokrotnie nieporównywalnych. Tym niemniej wskazują one na zmiany w uczestnictwie kobiet w sferze zarządzania, kierunki i nasilenie zmian na przełomie XX i XXI wieku.

Statystyka Komisji Europejskiej na temat równowagi płci wśród członków zarządów największych firm (*gender balance amongst board members of the largest publicly listed companies*) w Europie pokazuje, że w 2009 r. udział kobiet w zarządach sięgał:

- 3% – Cypr i Luksemburg,
- 4% – Włochy, Malta, Portugalia,
- 5% – Niemcy,
- 6% – Estonia,
- 7% – Austria,
- 8% – Belgia, Irlandia,
- 9% – Turcja,
- 10% – Hiszpania, Francja, Polska, Słowenia,
- 11% – Unia Europejska, średnia dla 27 krajów członkowskich,
- 12% – Rumunia, Wielka Brytania,
- 13% – Czechy, Dania, Węgry,
- 15% – Łotwa, Holandia,
- 16% – Islandia,
- 17% – Bułgaria, Litwa,
- 18% – Dania, Słowacja,
- 24% – Finlandia,
- 27% – Szwecja,
- 42% – Norwegia (*Strategia... 2010–2015*, s. 21).

Polska znalazła się w grupie krajów, w których kobiety rzadko pełnią funkcje członków zarządów największych firm, ale zważywszy na strukturę najwyższych stanowisk w sferze zarządzania (czyli kadr kierowniczych, tzw. menedżerów) we-

dług płci, okazuje się, że Polska należy do krajów przodujących pod względem wskaźnika udziału kobiet (tab. 10). Odsetek ten jest w Polsce większy niż w Danii, Belgii, Holandii, Niemczech czy Irlandii. Udział kobiet w zarządzaniu w Polsce systematycznie wzrasta, ale w latach 2001–2006 największy, prawie dwukrotny wzrost udziału kobiet wśród menedżerów odnotowano we Włoszech. W niektórych krajach, np. w Belgii, Bułgarii, Estonii, Hiszpanii udział ten maleje.

Tabela 10

**Udział kobiet wśród menedżerów w krajach Unii Europejskiej
w latach 2001, 2006, 2008**

Kraje	2001	2006	2008
Unia Europejska-27	30,1	32,6	
Belgia	33,3	31,3	32,7
Bułgaria	32,4	30,5	32,3
Czechy	26,5	29,2	28,1
Dania	20,8	24,3	23,8
Niemcy	27,0	27,4	37,8
Estonia	34,2	33,4	36,2
Irlandia	27,3	30,2	31,9
Grecja	24,7	26,8	28,3
Hiszpania	32,3	31,8	32,3
Francja	35,6	38,5	38,5
Włochy	17,8	32,9	33,2
Cypr	19,4	16,1	16,0
Łotwa	37,7	40,6	41,4
Litwa	46,7	40,7	40,2
Luksemburg	30,5	25,9	x
Węgry	35,2	37,1	36,4
Malta	15,8	18,6	17,6
Holandia	26,0	27,0	27,5
Austria	30,3	28,7	28,3
Polska	32,1	35,2	36,2
Portugalia	30,8	33,1	31,2
Rumunia	-	31,1	29,4
Słowenia	31,8	33,4	35,4
Słowacja	31,2	27,7	29,7
Finlandia	27,7	29,9	29,6
Szwecja	30,3	31,8	32,3
Wielka Brytania	31,0	34,8	34,6

Źródło: European Commission (2009, s. 75); obliczenia własne na podstawie bazy danych ILO „LABORSTA Internet”: <http://laborsta.ilo.org/STP/guest> (odczyt w dniu 4 lipca 2013 r.).

Prowadzone są analizy powiązań pomiędzy udziałem kobiet w sferze zarządzania a kształtowaniem się wskaźników ekonomicznych. Okazuje się, że w świetle tych analiz, udział kobiet w sferze zarządzania w wybranych krajach Unii Euro-

pejskiej⁶ nie jest powiązany z takim syntetycznym wskaźnikiem ekonomicznym, jak produkt krajowy brutto na jednego mieszkańca (Broadbridge, Hearn 2006, s. 96).

Wzrost liczby i udziału kobiet w liczbie pracujących nie idzie w parze z ich udziałem w zarządzaniu na różnych szczeblach w organizacjach. Analizy danych statystycznych wskazują na *wertykalną segregację*. Udział kobiet w zarządzaniu (wśród kierowników) na świecie przeciętnie sięga 20%, najczęściej w USA – 45%. W USA kobiety stanowią około połowy ludności pracującej, w Wielkiej Brytanii – ponad połowę. Davidson, Burke (2004 za: Still, 2006, s. 182) pokazują, że np. w Unii Europejskiej mniej niż 5% najwyższych stanowisk w zarządzaniu pełni kobiety. Według niektórych autorów trudno o właściwe porównania liczb dotyczących udziału kobiet w zarządzaniu w Europie, ponieważ każdy kraj ma inną definicję „kierownika” i wiele krajów nie ma uregulowanych systemów statystyki w tym obszarze.

Tabela 11

Kobiety w sferze zarządzania w wybranych krajach Unii Europejskiej w 2003 r.

Wyszczególnienie	Norwegia	Polska	Portugalia	Wielka Brytania
Kobiety posłowie, wyżsi urzędnicy i kierownicy w % ogółem	30	33	32	34
Kobiety specjaliści i technicy w % ogółem	50	45	52	61
PKB <i>per capita</i> w dolarach	37 670	11 379	18 126	27 147
Wskaźnik udziału szacunkowych dochodów z pracy kobiet do dochodów z pracy mężczyzn	0,75	0,62	0,54	0,62

Źródło: UNDP (2005), New York; dane za 2003 A. Broadbridge, J. Hearn (2006), s. 96.

W Irlandii udział pracujących kobiet w liczbie pracujących ogółem wynosi ponad 50%. W latach 1991–2001 liczba pracujących wzrosła o przeszło 30%, a w tym przyroście kobiety stanowiły 60%. Łączy się to ze wzrostem gospodarczym, bo omem gospodarczym lat dziewięćdziesiątych. Choć wzrasta liczba kobiet kierowników, ostatnie studia wskazują na zróżnicowanie według płci w życiu organizacji gospodarczych: tylko 8% kobiet znajduje się wśród szefów kadry kierowniczej (najwyższy poziom zarządzania), a 21% na wyższych stanowiskach kierowniczych (średni i najwyższy poziom zarządzania). W 1997 r. w Irlandii kobiety stanowiły 23,2% wśród pracujących kierowników i wyższych urzędników (wg ILO) oraz 28% w roku 2001 (za: Cross, Linehan 2006).

W Australii trzy ostatnie przeglądy kadr kierowniczych z lat 2002–2004 dotyczą liczby kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych w krajowych 200 kompaniach, które reprezentują 90% australijskich marketów, gdzie relatywnie niewiele kobiet zajmuje stanowiska w zarządach lub pełni funkcje dyrektorów

⁶ Wyniki analiz zostały zaprezentowane na sesji konferencji Europejskiej Akademii Zarządzania, University of St. Andrews, 5–8 May 2004.

oddziałów. Z tych przeglądów wynika, że w 2004 r. kobiety stanowiły 10,2% członków zarządów (8,4% w 2002 r.) i 8,6% dyrektorów (kierowników – zgodnie z nomenklaturą stanowisk) oddziałów (8,2% w 2002 r.). W ponad 42% badanych kompanii nie ma kobiet w zarządach, a w 47% kompanii nie ma kobiet kierowników oddziałów. W 2004 r. tylko cztery kobiety były prezesami zarządów, zaś stanowiska kierowników liniowych kobiety zajmowały tylko w 6,5% (wzrost z 4,7% w roku 2003). Choć przegląd dotyczy tylko sektora prywatnego, to wskazuje na ogólną sytuację kobiet w badanym obszarze (Still 2006).

Zgodnie ze statystyką rządową w Australii liczba mężczyzn znacznie przewyższa liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych: mężczyźni stanowią 74%, a kobiety 26% kierowników ogółem. Z liczby 182,2 tys. kobiet kierowników i zarządców oraz administratorów szacunkowo 11% jest zaliczanych do ogólnych kierowników (dyrektorzy i kierownicy naczelni), 58% do specjalistów menedżerów (np. ds. marketingu, *human manager*) i 31% do zarządzających farmami. W liczbie kierowników ogólnych 87% (133,6 tys.) to mężczyźni, a 13% (20,5 tys.) to kobiety. W liczbie kierowników specjalistów 70% (247,1 tys.) to mężczyźni, a 30% (105,6 tys.) to kobiety, wśród zarządców farmami 72% (145,7 tys.) to mężczyźni, a 28% (56,1 tys.) to kobiety (za: Still 2006).

W Australii od wielu lat kobiety stanowią ok. 25% ogólnej reprezentacji w zarządzaniu. Usługi publiczne, świadczone zarówno przez firmy krajowe, jak i zagraniczne są uważane za przykład obszaru awansu zawodowego kobiet w zarządzaniu. W czerwcu 2005 r. 33% pracowników zarządów w usługach publicznych Australii to kobiety (Australijska Komisja Usług Publicznych 2005 za: Still 2006, s. 182).

Tabela 12

Odsetek kobiet w kadrze kierowniczej usług publicznych w Australii według szczebli zarządzania w latach 1992–2005 (w %)

Lata	Najniższy poziom zarządzania	Średni poziom zarządzania	Najwyższy poziom zarządzania	Udział kobiet w kadrze kierowniczej ogółem
1992	16,0	8,0	5,0	13,8
1993	17,4	11,4	5,0	15,5
1994	19,1	13,2	6,0	17,1
1995	20,8	12,8	4,0	18,3
1996	22,1	13,4	7,0	19,5
1997	22,5	13,6	8,0	20,0
1998	24,6	17,3	9,0	22,2
1999	27,0	18,7	9,0	24,6
2000	28,1	19,8	13,0	25,3
2001	N/A	N/A	N/A	27,4
2002	N/A	N/A	16,2	28,4
2003	33,3	23,4	17,7	30,4
2004	34,2	25,3	19,8	31,6
2005	35,5	26,1	21,0	33,0

Uwaga: N/A – *not available* – dane nie możliwe do uzyskania; skala zjawiska nieistotna statystycznie.

Źródło: Still (2006), s. 182.

Z tabeli 12 wynika, że udział kobiet w kadrze kierowniczej w Australii systematycznie wzrasta. Warto natomiast zwrócić uwagę, że struktura kobiet kierowników w grupie pierwszej – kierowników liniowych według wieku jest młodsza niż struktura mężczyzn: mniej niż 45 lat ma 35,8% kobiet i 24,3% mężczyzn.

W Australii informacja o statusie kobiet w zarządach, we władzach rządowych i samorządowych zależy od tego, czy bierze się pod uwagę sektor prywatny czy publiczny. Do 2002 r. podstawowym źródłem danych na temat sektora prywatnego były coroczne Międzynarodowe Przeglądy Dyrektorów. W 2002 r. kobiety zajmowały tylko 9% wszystkich stanowisk dyrektorów w badanych 387 kompaniach australijskich, w 12 rządowych departamentach i w 27 kompaniach nowozelandzkich.

Tabela 13

Odsetek kobiet w liczbie dyrektorów departamentów i członków zarządów w wybranych krajach w trzech wybranych kolejnych latach (cenzus przyjęty w danym kraju)

Kraj	Pierwszy okres	Poprzedni (środkowy)	Ostatni okres
I. Kobiety dyrektorzy departamentów			
Australia	8,2 (2002)	8,4 (2003)	8,6 (2004)
USA	8,3 (1993)	8,7 (1994)	13,6 (2003)
Kanada	6,2 (1998)	9,8 (2001)	11,2 (2004)
Afryka Południowa	x	7,1 (2004)	10,7 (2005)
Wielka Brytania	5,8 (2000)	6,4 (2001)	9,7 (2004)
Nowa Zelandia	3,9 (1995)	x	5,4 (2004)
II. Kobiety w zarządach			
Australia	8,4 (2002)	8,3 (2003)	10,2 (2004)
USA	8,7 (1995)	10,0 (1996)	15,7 (2002)
Kanada	12,0 (1999)	14,0 (2003)	14,4 (2004)
Afryka Południowa	x	14,7 (2004)	19,8 (2005)
Wielka Brytania	x	x	15,8 (2001)

Źródło: Still (2006), s. 184.

We wszystkich analizowanych krajach OECD (tab. 13) systematycznie wzrasta odsetek kobiet dyrektorów departamentów i w pierwszych latach XXI wieku sięgał prawie 14% w USA, a ponad 11% w Kanadzie. Z przedstawionych danych wynika, że największą dynamiką zmian, mierzonych wzrostem odsetka kobiet, odnotowano w Kanadzie. Udział kobiet w zarządach firm był najwyższy w Afryce Południowej 2005 r. wynosił prawie 20%. Dużą dynamikę zmian obserwuje się w Stanach Zjednoczonych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że prezentowane dane dotyczą nieporównywalnych okresów (1993, 1995, 1999, 2000, 2003, 2004, 2005) i wobec tego mają charakter przybliżony.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 14, systematycznie wzrasta też udział kobiet wśród przedstawicieli władz rządowych i samorządowych w Australii.

Tabela 14

Udział kobiet we władzach rządowych i samorządowych Australii w latach 1995–2004

Wyszczególnienie	1995	1998	1999	2000	2001	2003	2004
Odsetek kobiet	28,3	30,3	30,9	32,2	32,8	33,0	33,6

Źródło: Still (2006), s. 185.

Ze względu na brak pełnych porównywalnych danych dla wszystkich krajów Unii Europejskiej oraz krajów OECD do skali i dynamiki zjawiska uczestnictwa kobiet w zarządzaniu nie można jednoznacznie stwierdzić, że następuje proces stopniowego spadku maskulinizacji sfery zarządzania, a tym samym wzrost udziału kobiet w kadrze kierowniczej. Taki wniosek może dotyczyć jedynie wybranych analizowanych krajów oraz wybranych najwyższych stanowisk w zarządach w odniesieniu do większości (17 spośród 27) krajów UE (tab. 14).

4. Inicjatywy unijne sprzyjające karierom zawodowym kobiet

Przyczyny niedoreprezentowania kobiet na stanowiskach kierowniczych zostały określone w dokumentach organów Unii Europejskiej. Wskazują one na ich różnorodność i narastanie zjawiska niedoreprezentowania kobiet w ciągu życia kobiet i mężczyzn⁷:

- istnienie tradycyjnych ról płciowych, podziału pracy, wyborów edukacyjnych kobiet i mężczyzn oraz bardzo wysokiego odsetka kobiet w kilku sektorach zawodowych (ochrona zdrowia i opieka społeczna, szkolnictwo, sprzedaż detaliczna);
- brak szeroko zakrojonego wsparcia i zrównoważonych rozwiązań dotyczących godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi, obejmujących środki elastycznej organizacji pracy;
- różne modele pracy kobiet i mężczyzn wynikające z braku rozwiązań WLB (częstsze przerwy w karierze zawodowej kobiet, praca w niepełnym wymiarze skutkuje mniejszym udziałem w szkoleniach i możliwościach rozwoju kariery, w tym uzyskaniu awansu na stanowiska kierownicze);
- istnienie „szklanego sufitu” – kobiety nadal doświadczają trudności w uzyskaniu awansu i objęcia stanowiska wyższego szczebla, pomimo odpowiednich kwalifikacji, wykształcenia i doświadczenia zawodowego;

⁷ COM(2012) 615 final, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Równowaga płci na wysokich stanowiskach kierowniczych w spółkach: wkład w inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu*, Bruksela, 14.11.2012, s. 10.

• brak przejrzystych reguł w procesach rekrutacji i awansowania na wyższe stanowiska.

Już wcześniej równe traktowanie kobiet i mężczyzn w pracy zawodowej stało się kluczowym zadaniem polityki Wspólnoty Europejskiej na rzecz równości płci. Zgodnie z dyrektywą 76/207/EWG, stosowanie wspólnotowej zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn oznacza „brak jakiegokolwiek dyskryminacji ze względu na płeć w zakresie warunków dostępu, w tym kryteriów wyboru, do pracy, do stanowisk oraz wszystkich szczebli hierarchii zawodowej bez względu na sektor i gałąź działalności”.

Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (DzU L204 z 26.7.2006) zakazuje bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji kobiet i mężczyzn w odniesieniu do warunków:

- rekrutacji, dostępu do zatrudnienia oraz prowadzonej działalności,
- zwolnienia,
- kształcenia i *awansu zawodowego*,
- członkostwa w organizacjach pracowników lub pracodawców⁸.

Problem awansu zawodowego kobiet pełniących funkcje macierzyńskie stanowi obszar działania Komisji Europejskiej. W 2008 r. inicjatywy Komisji Europejskiej zmierzające do osiągnięcia równości płci przybrały formę kilku dyrektyw, zaleceń oraz raportów i komunikatów, wprowadzających lub proponujących instrumenty służące wspieraniu *work-life balance*. Dotyczyły one:

1) ochrony macierzyństwa (dyrektywa 92/85/EEC) poprzez ustanowienie minimalnego urlopu macierzyńskiego od 14 do 18 tygodni z zasady bez utraty wynagrodzenia;

2) przeniesienia uprawnień związanych z ochroną macierzyństwa na samozatrudnionych i pomagających członków rodziny w rodzinnych firmach (dyrektywa 86/613/EEC);

3) rozwój instytucji opieki nad małym dzieckiem (Raport Komisji) we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej jako zalecenie;

4) wprowadzanie uprawnień dla ojców w zakresie korzystania ze zwolnień od pracy związanych z opieką i wychowaniem dziecka;

5) zbieranie danych porównawczych przez Komisję, dotyczących udziału kobiet i mężczyzn w awansie politycznym i zawodowym;

6) zgodnie z komunikatem Komisji Europejskiej z 2007 r. powstała odpowiednia legislacja dotycząca równej płacy za równą pracę niezależnie od płci (European Commission 2009, s. 9–10).

⁸ http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_bet... odczyt 17 kwietnia 2013 r.

Jak wynika z analiz komparatystycznych opracowanych przez Komisję Europejską, poszczególne kraje członkowskie Unii Europejskiej preferują określone rozwiązania służące osiągnięciu *work-life balance*, a ma temu także służyć zapewnienie możliwości awansu kobiet. Na rozwój usług opieki nad małym dzieckiem kładzie się nacisk w Niemczech, Wielkiej Brytanii i w Holandii, na rozszerzanie roli ojca w Słowenii, zaś na zwiększanie uprawnień pracowniczych ojca – w Szwecji, w Niemczech, Grecji, na Litwie i w Hiszpanii. Takie kraje, jak Hiszpania, Finlandia, Francja, Portugalia, Austria, Dania, Cypr, a także Polska wprowadzają rozwiązania promujące lepszą równowagę płci w osiągnięciu stanowisk dyrektorskich, kierowniczych.

W tym celu stworzona została platforma wymiany doświadczeń, tzw. dobrych praktyk między krajami członkowskimi w ramach sieci promocji kobiet na ekonomicznych i politycznych stanowiskach.⁹ Promocja ta dotyczy równości kobiet i mężczyzn w awansowaniu na stanowiska w administracji publicznej na poziomie rządowym, regionalnym i lokalnym, w partiach politycznych, w partnerstwach społecznych, w gospodarce w sferze zarządzania, w organizacjach pozarządowych, instytucjach edukacyjnych, w mediach. Uznaje się przy tym, że większej równowadze w awansowaniu kobiet i mężczyzn służyć powinno prowadzenie określonej polityki opartej na planach i programach równościowych oraz stosowanie odpowiednich mierników efektywności tej polityki, prowadzenie pozytywnych kampanii i akcji oraz szkoleń i szeroko pojętej edukacji społeczeństwa.¹⁰

Najprostszą miarą promocji kobiet na stanowiskach politycznych jest ich przeciętny udział w parlamencie krajowym. W Polsce sięgał on 20% składu Sejmu w VII kadencji (XI 2007–XI 2011), a prawie 24% w VIII kadencji (XI 2011–XI 2015), udział zaś kobiet w liczbie senatorów był znacznie niższy i wynosił odpowiednio 8% i 13% (*Rocznik Statystyczny 2012*, s.119)¹¹. Przeciętnie w państwach członkowskich Unii Europejskiej udział kobiet wśród posłów parlamentu wynosił w 2008 r. 24% w porównaniu do 23% w roku 2004. Udział ten sięgał ponad 35% w Hiszpanii, Belgii, Danii i w Holandii, ponad 40% w Finlandii i Szwecji, ale nie przekraczał 15% w Irlandii, Słowenii i na Węgrzech oraz 10% na Malcie i w Rumunii.

Kobiety są ministrami w rządzie: zwykle stanowią one od 22% do 26% składu rządu. W latach 2004–2008 w takich krajach, jak Polska, Finlandia czy Włochy udział kobiet na stanowiskach ministrów wzrósł o 10 pkt. proc., zaś o więcej niż 15 pkt. proc. – we Francji i Belgii. W obszarze gospodarki kobiety stanowią przeciętnie ponad 1/3 kadry kierowniczej, ale w większości krajów udział ten jest niższy, np. poniżej 25% w Luksemburgu, Irlandii, Finlandii, przekracza 35% w Hiszpanii, we Włoszech, w Polsce i we Francji.¹²

⁹ Tamże, s. 9.

¹⁰ Tamże, s. 12.

¹¹ W 2004 r. do Parlamentu Europejskiego wybrano 54 posłów z Polski, w tym 7 kobiet; w roku 2009 wybrano 50 posłów, w tym 11 kobiet. Źródło: *Rocznik Statystyczny*, GUS 2012.

¹² Tamże, s. 17.

W *Strategii na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015* odrębny trzeci rozdział poświęcony jest równości w obszarze awansowania. Komisja Europejska rekomenduje następujące kierunki działania:

- przedsięwzięcia służące zapewnieniu równowagi płci w sferze zarządzania,
- zapewnienie 25% stanowisk dla kobiet na najwyższych czołowych stanowiskach w badaniach, w sferze nauki,
- monitorowanie postępów w osiągnięciu 40% wskaźnika udziału kobiet w komitetach i grupach eksperckich powoływanych przez Komisję,
- wsparcie wysiłków w kierunku zwiększenia udziału kobiet w Parlamencie Europejskim.¹³

W *Strategii na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015* kładzie się nacisk na problem niezależności ekonomicznej kobiet poprzez między innymi propagowanie przedsiębiorczości i tworzenia przedsiębiorstw przez kobiety.

Do kwestii równości płci w życiu politycznym i społeczno-gospodarczym, w tym na rynku pracy odwołuje się Karta Praw Kobiet opublikowana przed 8 marca 2010 r. przez Komisję Europejską Unii Europejskiej. Uzasadnieniem przyjęcia takiej Karty był fakt, że „wciąż mamy do czynienia z nierównym traktowaniem kobiet i mężczyzn, co ma poważne konsekwencje dla spójności gospodarczej i społecznej, zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności oraz starzenia się społeczeństwa Europy. (...) Z tego względu ważne jest skuteczne włączenie kwestii płci do przyszłej strategii Europa 2020” (J.M. Barroso, przewodniczący Komisji – <http://www.euractiv.pl/wersja-do-druku...>).

Mimo intensywnej debaty publicznej oraz dobrowolnych inicjatyw na poziomie krajowym i europejskim dotyczących promowania kobiet na stanowiskach kierowniczych, w ciągu ostatnich lat odnotowano jedynie nieznaczny wzrost (o 0,6 pkt. proc. w stosunku do 2003 r.) liczby kobiet wśród członków rad nadzorczych spółek notowanych na giełdach. Dlatego też Komisja Europejska zaproponowała w 2012 r. nowe przepisy (projekt dyrektywy) zapewniające co najmniej 40% udział kobiet we władzach spółek, z wyłączeniem małych i średnich przedsiębiorstw.¹⁴

Jest to odpowiedź na wezwania Parlamentu Europejskiego, który rozporządzeniami z dnia 6 lipca 2011 r. i z 13 marca 2012 r. wzywał kraje członkowskie do przyjęcia przepisów w zakresie równouprawnienia kobiet i mężczyzn w kadrach zarządzających przedsiębiorstw.

¹³ European Commission, *Strategy for equality between women and men 2010–2015*, Strategy adopted in September 2010, Luksemburg 2011, s. 20. Tekst strategii: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 21.9.2010, KOM (2010) 491 wersja ostateczna.

¹⁴ Strona internetowa Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce http://ec.europa.eu/polska/news/121114_kobiety_we_wladzach_spolek_pl.htm; „Wniosek dotyczący dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie, i odnośnie środków” COM(2012) 614 final.

W Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 6 lipca 2012 r. w sprawie kobiet i kierownictwa przedsiębiorstw podkreśla się, że jednym z głównych celów Unii Europejskiej powinno być „umożliwienie kompetentnym i wykwalifikowanym kobietom zajmowanie stanowisk, które obecnie są dla nich trudno dostępne, poprzez usuwanie utrzymujących się barier i nierówności między kobietami i mężczyznami, które uniemożliwiają kobietom pięcie się po szczeblach kariery zawodowej”. Według Parlamentu Europejskiego, równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy powinno polegać między innymi na wspieraniu karier zawodowych obu płci również pod względem awansu na stanowiska kierownicze wszystkich szczebli bez względu na płeć. Przedsiębiorstwa powinny do 2015 r. osiągnąć poziom 30% kobiet wśród członków organów kierowniczych, zaś do roku 2020 poziom 40%.

Ponadto główne wnioski, jakie płyną z dyrektywy to:

- Przyjęcie jako środka uzupełniającego, tzw. kwoty elastycznej: spółki giełdowe będą przyjmować własne, samoregulujące wartości docelowe w zakresie reprezentacji obu płci wśród członków zarządów, które należy osiągnąć do 2020 r. (lub do 2018 r. w przypadku przedsiębiorstw publicznych).

- Głównymi kryteriami przyznawania stanowisk w organach spółek pozostaną kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Zgodnie z orzecznictwem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w zakresie równości płci, preferencyjnie zostanie potraktowany przedstawiciel płci reprezentowanej w niewystarczającym stopniu posiadający takie same kwalifikacje, jeśli obiektywna ocena uwzględniająca wszystkie kryteria obejmująca poszczególnych kandydatów nie przechyli szali na korzyść kandydata przeciwnej płci.

- Zasada pomocniczości i proporcjonalności: wymóg 40% udziału obowiązuje spółki notowane na giełdzie z uwagi na ich znaczenie gospodarcze i dużą widoczność. Wniosek nie dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw. Wymóg 40% udziału dotyczy stanowisk członków organów spółek, pełniących funkcje niewykonawcze. Zgodnie z zasadami lepszego stanowienia prawa, dyrektywa jest środkiem o charakterze tymczasowym i ma przestać obowiązywać w 2028 r.

Parlamenty poszczególnych państw UE musiały do 15 stycznia 2013 r. wyrazić opinie, czy projekt dyrektywy jest zgodny z zasadą pomocniczości (w myśl której Unia ma prawo działać tylko w interesie wszystkich państw wspólnoty i tylko w takich przypadkach, gdy dany kraj nie jest w stanie samodzielnie zrealizować postawionego zadania).

Sejm RP negatywnie zaopiniował projekt dyrektywy „uchwałą z dnia 4 stycznia 2013 r. w sprawie uznania projektu dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie i odnośnych środków za niezgodny z zasadą pomocniczości. Zdaniem Sejmu, „projekt ten narusza zasadę pomocniczości, ponieważ proponowana dyrektywa nie zapewnia osiągnięcia celów zamierzonego działania na poziomie Unii w sposób lepszy niż działania podejmowane na poziomie krajowym”. W ocenie Sejmu, projekt narusza również zasadę proporcjo-

nalności. Skoro niedostateczna reprezentacja kobiet w organach spółek spowodowana jest głównie brakiem przejrzystości procedur rekrutacji i kryteriów kwalifikacji na te stanowiska, aby osiągnąć cel dyrektywy, wystarczy przyjęcie na poziomie UE środków służących jedynie obiektywizacji kryteriów wyboru członków organów spółek, bez potrzeby ustalania wiążących parytetów.

Kolejnym dokumentem na poziomie Unii Europejskiej podkreślającym potrzebę promowania kobiet na stanowiska kierownicze jest Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 11 września 2012 r. w sprawie warunków pracy kobiet w sektorze usług.¹⁵

Dokument ten odwołuje się do struktury zatrudnienia kobiet, podkreślając, iż wskaźnik ich zatrudnienia na stanowiskach urzędniczych wyższego szczebla i stanowiskach kierowniczych w sektorze usługowym jest niewspółmiernie niski, mimo że stanowią ok. 60% absolwentów uniwersytetów.

Dokument PE zwraca również uwagę na koncentrację zatrudnienia kobiet w sektorze publicznym, w którym pracuje 25% kobiet aktywnych zawodowo w porównaniu z jedynie 17% mężczyzn aktywnych zawodowo. Jednocześnie praca kobiet w tym sektorze wiąże się z większym ryzykiem utraty zatrudnienia z powodu cięć budżetowych.

Dokument Parlamentu Europejskiego postuluje, aby państwa członkowskie, w ramach sektora publicznego, który cechują przejrzyste i jasne kryteria rekrutacyjne i warunki awansu, zapewniały równy dostęp do zatrudnienia na stanowiskach administracyjnych, a w szczególności na stanowiskach kierowniczych. Konieczne są w tym względzie transparentne zasady selekcji i naboru pracowników w sektorze prywatnym.

Rezolucja Parlamentu Europejskiego zwraca również uwagę na obecną sytuację kobiet pod względem ich udziału we władzach firm. W 2010 r. kobiety stanowiły jedynie 13,7% członków zarządów największych europejskich przedsiębiorstw (1/7) i tylko 3,4% prezesów zarządów dużych firm. W sektorze usługowym kobiety obejmują stanowiska kierownicze zazwyczaj w takich branżach, jak dystrybucja detaliczna i hotelarstwo, ale również w branżach tradycyjnych, np. ubezpieczenia i bankowość. Kobiety pełnią funkcje kierownicze najczęściej w małych firmach lub firmach niezatrudniających pracowników. W dużych przedsiębiorstwach kobiety zazwyczaj dochodzą do stanowisk kierowniczych wyższego szczebla jedynie w mniej istotnych obszarach przedsiębiorstwa, takich jak dział kadr i administracja.

W tym celu Parlament postuluje, aby firmy organizowały regularne szkolenia dla pracowników niższego szczebla z myślą o wprowadzeniu skutecznych programów wsparcia dla matek i ojców. Zaleca się popularyzowanie kierunkowych szkoleń przeznaczonych dla kobiet, szczególnie podnoszących kompetencje w dziedzinie nauki i techniki, niezbędnych do wejścia na rynek pracy i rozwoju kariery

¹⁵ *Warunki pracy kobiet w sektorze usług*, Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 11 września 2012 r. w sprawie warunków pracy kobiet w sektorze usług (2012/2046 (INI)); P7_TA-PROV(2012)0322.

zawodowej. Ponadto sugeruje się zniesienie „szklanego sufitu” istniejącego w administracji i uniemożliwiającego kobietom zajmowanie stanowisk kierowniczych. Sektor publiczny musi być w tym zakresie wzorem dla pozostałych sektorów.¹⁶

Poza dokumentami Rady Europejskiej, Parlamentu Europejskiego oraz Komisji Europejskiej należy także wymienić Europejską Kartę Równości Kobiet i Mężczyzn w Życiu Lokalnym wprowadzoną w maju 2006 r. przez Radę Gmin i Regionów Europy. Wśród sześciu podstawowych zasad wskazuje ona równoważny udział kobiet i mężczyzn w procesie podejmowania decyzji w demokratycznym społeczeństwie, a generalnie obejmuje także takie zasady równego traktowania płci, jak:

- poszanowanie podstawowych praw,
- poruszanie kwestii różnorodnej dyskryminacji opartej na uprzedzeniach rasowych, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, religii i sytuacji społeczno-ekonomicznej,
- wykluczenie wszelkich stereotypów dotyczących płci oraz stosunków i uprzedzeń z nich wynikających,
- podejmowanie jakiegokolwiek decyzji przez władze lokalne i samorządowe z uwzględnieniem potrzeb obu płci w równym stopniu ([http://pl.wikipedia.org/wiki/...](http://pl.wikipedia.org/wiki/)).

Inicjatywy na szczeblu krajowym

„Między końcem 2003 r. i początkiem 2012 r. udział kobiet w organach spółek wzrósł z 8,5% do 13,7%, co oznacza średnio zmianę roczną o jedynie 0,6 pkt. proc. Między październikiem 2010 r. a styczniem 2012 r. odnotowano niewielką poprawę o 1,9 pkt. proc., związaną z intensywną debatą publiczną zapoczątkowaną wezwaniem do działania wystosowanym przez Komisję i Parlament Europejski. W następstwie tego niektóre państwa członkowskie podjęły konkretne działania, by przyspieszyć tempo zmian.”¹⁷

Postęp na poziomie państw pozostaje jednak wolny i bardzo zróżnicowany. O ile we Francji, która przyjęła prawnie wiążącą kwotę w styczniu 2011 r., odnotowano wzrost udziału kobiet w organach decyzyjnych spółek o 10 pkt. proc. o tyle w niektórych państwach zarejestrowano spadek tych wartości (Rumunia, Węgry, Słowacja, Szwecja, Dania i Estonia).

Inicjatywy podejmowane przez państwa członkowskie można podzielić na dobrowolne i ustawowe. Dane Komisji Europejskiej pokazują, że rozwiązania dobrowolne, choć bardziej elastyczne i wymuszające większą odpowiedzialność firm je wdrażających są mniej skuteczne niż środki ustawodawcze. Pomimo że

¹⁶ Tamże, s. 9.

¹⁷ COM(2012) 615 final, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego i Komitetu Regionów, *Równowaga płci na wysokich stanowiskach kierowniczych w spółkach: wkład w inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu*, Bruksela, 14.11.2012, s. 9.

dobrowolne inicjatywy przyczyniają się do rozpowszechnienia pozytywnych zmian, to jednak nie przyniosły one znacznego postępu.

Rozwiązania instytucjonalne (ustawodawcze), szczególnie kiedy towarzyszą im sankcje, przyczyniają się do bardziej znaczącego postępu. Za przykład można tu podać ustawodawstwo norweskie, które nakłada prawnie wiążącą kwotę 40% udziału kobiet w organach spółek. W przypadku niedostosowania się do przepisów stosuje się sankcję w postaci rozwiązania spółki. Podobne rozwiązania stosuje się we Francji, gdzie przyjęto prawnie wiążącą kwotę 20% do osiągnięcia w 2014 r. oraz 40% w 2017 r. Inne państwa, które ustanowiły różne zasady co do kwot, to Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Grecja, Hiszpania, Holandia, Portugalia, Słowenia i Włochy.¹⁸

Przykładem rozwiązania krajowego mającego służyć promocji kobiet w zarządzaniu jest prawo obowiązujące w Norwegii, gdzie narzucono firmom kwotę minimum 40% miejsc dla kobiet w najbliższych dwóch latach (Expatica 2006, za: Broadbridge, Hearn 2006, s. 96). Przyjęto w tym celu specjalne programy awansowania kobiet w kompaniach na najwyższe stanowiska kierownicze – dyrektorów.

„Polski system prawny uwzględnia podstawowe regulacje międzynarodowe i wspólnotowe *acquis* w dziedzinie równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do pracy, szkolenia zawodowego, awansu oraz warunków pracy. Praktyczne przestrzeganie tych praw w odniesieniu do mężczyzn i kobiet napotyka jednak liczne bariery proceduralne, instytucjonalne i świadomościowe” (Firlit-Fesnak, Szyłko-Skoczny, red. 2007, s. 269). Do zjawisk dyskryminujących kobiety zalicza się „segmentację rynku pracy ze względu na płeć – kobiety pracują głównie w sektorze publicznym, skupione są w kilku branżach, wskaźnik udziału kobiet w kierowaniu i zarządzaniu wynosi jedynie 32,8%” (tamże, s. 269).

W odniesieniu do projektu dyrektywy Rady i PE na temat zwiększenia udziału niedoreprezentowanej płci wśród członków rad nadzorczych notowanych na giełdach, opisaną wcześniej, Polska stanęła przed zadaniem odniesienia się do niej i zastosowania się do zalecanych przez Radę 40% udziału przedstawicieli płci obecnie reprezentowanej w niewystarczającym stopniu wśród członków rad nadzorczych spółek giełdowych. Między innymi ten dokument stał się przyczynkiem do spotkania przedstawicieli Parlamentu RP, rządu, przedstawicieli biznesu, świata nauki oraz organizacji pozarządowych. Spotkanie odbyło się w lutym 2013 r. z inicjatywy Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania i dotyczyło zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach decyzyjnych w biznesie. Wyznaczone procentowe kwoty udziału kobiet na kierowniczych stanowiskach mogłyby, zdaniem uczestników spotkania, stać się prostym, choć niedoskonałym narzędziem zobiektywizowania procesu podejmowania decyzji dotyczących powoływania na stanowiska kierownicze. Zdaniem przedstawicieli rządu, państwo powinno dać dobry przykład i wprowadzić regulacje dotyczące spółek skarbu państwa, czyli tam, gdzie wydawane są publiczne pieniądze.

¹⁸ COM(2012) 615 final..., op. cit., s. 14.

Wśród inicjatyw na szczeblu państwowym warto wspomnieć o przedsięwzięciu Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania i Ministra Edukacji Narodowej realizowanym w partnerstwie z Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej w Polsce. Inicjatywa polega na organizowaniu konkursu „Jestem szefową”, którego celem jest przełamywanie stereotypów dotyczących kobiet i władzy oraz promowanie pozytywnego wizerunku kobiet – liderek. Konkurs skierowany jest do młodzieży – uczennic I i II klas ponadgimnazjalnych szkół z całej Polski. Uczestniczki konkursu zainteresowane rozwijaniem swoich zdolności przywódczych „mają za zadanie wyobrazić sobie siebie w roli przywódczej i opisać, jakie mają cele, co robią na tym stanowisku, dlaczego zdecydowały się je pełnić, czy to, że są kobietami ma wpływ na sprawowanie władzy.”¹⁹ Dwadzieścia finalistek konkursu zostanie objętych specjalnym programem rozwojowym zawierającym *mentoring*, szkolenia z umiejętności przywódczych, wizyty studyjne w wybranych instytucjach. Każda z finalistek otrzyma opiekę mentorki. Rolę mentorek pełnić będą kobiety, które odniosły sukces w życiu zawodowym. Do tej pory odbyły się cztery edycje tego konkursu.

Konkurs jest ciekawą inicjatywą wzmacniającą potencjał przywódczy kobiet, tak aby w przyszłości mogły być nie tylko liderkami lokalnych społeczności, ale również startować na najwyższe stanowiska kierownicze.

Inicjatywy przedsiębiorstw

Poziom unijny wspierania kobiet na stanowiskach kierowniczych przenosi się na poziom krajowy i na poszczególne przedsiębiorstwa. Wiele firm w Polsce tworzy różne programy, powołuje do życia inicjatywy promujące kobiety na stanowiskach kierowniczych.

W przytaczanym już wcześniej badaniu „Menedżerka sukcesu” pytano także respondentki o to, w jaki sposób firmy powinny zrównywać szanse rozwoju zawodowego kobiet. Najczęściej kobiety wymieniały następujące instrumenty:

- wprowadzenie elastycznego czasu i miejsca pracy, również na stanowiskach kierowniczych (60%),
- dbałość o równość płci na wszystkich stanowiskach menedżerskich (53%),
- zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego pracownikom-matkom (41%),
- *mentoring* lub *coaching* prowadzony przez doświadczonych menedżerów/menedżerki (40%),
- wspieranie współpracy i komunikacji kobiet w firmie (*networking*, wymiana doświadczeń) (22%),
- organizacja szkoleń wzmacniających poczucie wartości kobiet (22%).

Wymienione działania są odpowiedzią na dyskryminację w miejscu pracy i obciążenie obowiązkami zawodowymi, których doświadczają badane menedżerki.

¹⁹ <http://rownetraktowanie.gov.pl/aktualnosci/inauguracja-programu-mentoringowego-jestem-szefowa>.

Autorzy raportu „Menedżerka sukcesu” wskazują również na pewne instrumenty zarządzania, dzięki którym firmy mogą skutecznie zapobiegać i przeciwdziałać nierównemu traktowaniu kobiet i mężczyzn w drodze do awansu na najwyższe stanowiska. Wśród nich wymienić można m. in.: szkolenia podnoszące świadomość na temat stereotypów płci i dyskryminacji przeznaczone dla kadry zarządzającej, transparentne zasady rekrutacji i awansu, programy rozwijające kompetencje przywódcze kobiet – programy coachingowe, mentorskie, sieciowanie czy regularne „audyty równości” badające równe traktowanie pracowników i pracownic (Rawłuszko 2011, s. 21).

Niewątpliwie istotnym podmiotem w tym względzie jest firma doradcza Deloitte, która wdrożyła u siebie program Deloitte Diversity. Według najnowszego raportu Deloitte „Women in the boardroom: A global perspective” „większa liczba kobiet na stanowiskach zarządczych i kierowniczych ma dobry wpływ na funkcjonowanie firm. Inicjatywa uregulowania kwestii równości płci w biznesie leży w interesie udziałowców danej organizacji i powinna pochodzić właśnie od nich, a nie od rządów poszczególnych krajów”²⁰.

Zdaniem autorów raportu, polskim przedsiębiorstwom potrzebna jest wyższa świadomość, że równowaga płci w zarządach wpływa korzystnie nie tylko na wyniki firmy, ale również na relacje z klientami i partnerami biznesowymi.

Inicjatywa „Kobiety w biznesie” jest częścią globalnego programu Deloitte pod nazwą „Global Retention of Women” (GROW), którego celem jest zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz wyrównywanie szans obu płci w dostępie do rozwoju zawodowego, awansów i wynagrodzeń. Inicjatywa ta została wdrożona jako przeciwdziałanie nierównościom między kobietami i mężczyznami na rynku pracy. Program ten realizowany jest na trzech płaszczyznach: wewnątrz firmy (skierowany do pracowników), wśród studentów i w otoczeniu biznesowym (do obecnych i potencjalnych klientów). Jego cele to:²¹

- zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych,
- wyrównywanie szans obu płci w dostępie do rozwoju zawodowego, awansów i wynagrodzeń,
- motywowanie kobiet do większej aktywności na polu zawodowym,
- motywowanie kobiet do rozwijania się (wykształcenie, szkolenia, kursy specjalistyczne).

Jednym z efektów wdrożenia tej inicjatywy ma być zatrzymanie w firmie obecnych pracownic, np. tych decydujących się na macierzyństwo. Naczelną zasadą polityki prowadzonej wewnątrz firmy jest równość szans dla kobiet i mężczyzn w wynagrodzeniach, dostępie do szkoleń i awansów. Firma stara się również ułatwiać powrót kobietom po urlopie macierzyńskim poprzez możliwość

²⁰ http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/kobiety/7deede28e4fcd310VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm.

²¹ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 15 *polских przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, cz. II, Warszawa 2012, s. 29.

pracy z domu, na część etatu lub w innych godzinach niż dotychczas. Podczas urlopu macierzyńskiego kobiety mają możliwość korzystania z komputera, telefonu służbowego, co znacznie ułatwia kontakt z firmą.

W ramach inicjatywy „Kobiety w biznesie” firma realizuje działania o różnym charakterze: spotkania, kluby, badania, raporty, w tym między innymi.²²

- spotkania SheXO (dla pań – właścicielek firm, prezesek, zajmujących stanowiska kierownicze). Są to spotkania biznesowe w ramach klubu SheXO z udziałem ekspertów z zakresu psychologii biznesu, coachingu, mentorów oraz ludzi sukcesu. Klub inicjuje oraz patronuje także publikacjom, które pogłębiają wiedzę z zakresu rozwoju zawodowego kobiet;

- badanie: SheFO – *Kariera kobiet w branży finansowej*. Przeprowadzone w lutym 2011 r. badanie na temat karier kobiet w środowisku finansowym oraz drogi do awansu na stanowisko CFO;

- cykl webcastów organizowanych z okazji Międzynarodowego Dnia Kobiet. Webcast ma charakter globalny, do dyskusji zapraszane są kobiety-liderki z różnych części świata;

- raport globalny: *The gender dividend. Making the business case for investing in women*. Raport, którego teza brzmi: najskuteczniejszym sposobem napędzania rozwoju gospodarczego jest zwiększenie obecności kobiet na rynku pracy;

- panel Deloitte w ramach Tygodnia Kobiet Sukcesu organizowanego przez studentów na SGH. Celem TKS jest promowanie postaw aktywnych studentek, aby ułatwić młodym absolwentkom start zawodowy. Na panel zapraszane są znane liderki świata biznesu, polityki i sztuki. Poruszane są takie tematy, jak: postępowanie kobiet w biznesie i polityce; kariera kobiet w finansach.

Podobną inicjatywę realizuje firma Johnson & Johnson. Program „Kobiety w roli liderów” to inicjatywa na rzecz kobiet chcących objąć wyższe stanowisko w firmie. W Polsce od 2005 r. realizowany jest ogólnokorporacyjny program *Women Leadership Initiative* (WLI), którego celem jest przygotowanie jak największej liczby kobiet na stanowiska kierownicze. Inicjatywa taka jest szczególnie potrzebna w polskich warunkach rynkowych, kiedy kobiety z wysokimi kwalifikacjami chcą stanowić coraz większą część wśród osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.²³

Wysoki udział kobiet zatrudnionych w sektorze organizacji kulturalnych i jednocześnie mały odsetek na wysokich stanowiskach kierowniczych w kulturze skłonił Towarzystwo „ę” do zainicjowania na początku 2013 r. projektu „Młode menedżerki kultury”. Jest on skierowany do młodych kobiet w wieku 18–35 lat pracujących w obszarze kultury (w domach kultury, bibliotekach, wiejskich świetlicach, kinach, galeriach). W ramach działań zaplanowanych do realizacji 10 kobiet weźmie udział w tygodniowych warsztatach prowadzonych przez doświadczone

²² Tamże, s. 30–31.

²³ <http://www.jnjpoland.pl/society/pracownicy.xml>.

menedżerki i szefowe dużych instytucji społeczno-kulturalnych działających w Warszawie.

Warsztaty będą zgłębiały wiedzę uczestniczek i uczyły praktycznych umiejętności z zakresu zarządzania zespołem, zarządzania czasem, WLB. Realizacja projektu przewiduje również indywidualną, kilkudniową współpracę z mentorką – doświadczoną menedżerką kultury.

W ramach inicjatywy wdrożony zostanie również tzw. *job-shadowing* („bycie czyimś cieniem w trakcie jego/jej pracy”) uwzględniający uczestnictwo kobiet w codziennej pracy menterek poprzez obserwację metod pracy, poznawanie zasad działania danej instytucji i przede wszystkim indywidualne konsultacje.

Końcowym efektem projektu ma być przekazanie zdobytej przez kobiety wiedzy zespołom instytucji/organizacji oraz grupom młodych kobiet działających w ich środowisku lokalnym poprzez m.in. organizowanie spotkań i warsztatów dla swoich pracowników i młodych kobiet działających w lokalnych instytucjach kultury.

Zadaniem projektu jest więc wspieranie kobiet pracujących na kierowniczych stanowiskach w instytucjach kultury na zasadzie mentoringu.²⁴

Opisane przykłady inicjatyw wspierania kobiet na stanowiskach kierowniczych od poziomu wspólnoty europejskiej poprzez szczebel krajowy aż do poziomu firmy i społeczności lokalnej łączy założenie, że istnieje potrzeba promowania i wspierania kobiet w awansie zawodowym i osiągnięciu wysokich stanowisk. Wynika to z jednej strony z dostrzegalnego faktu dużego niedoreprezentowania kobiet tak w firmach prywatnych, jak i państwowych. Z drugiej strony zauważalny jest pozytywny wpływ równowagi płci w gremiach decyzyjnych – zarówno na poziomie firmy, jak i na poziomie gospodarki kraju.

5. Zasady powoływania na stanowiska kierownicze w sektorze publicznym

Zgodnie z art. 60 Konstytucji RP, obywatele polscy mają prawo dostępu do służby publicznej²⁵ na jednakowych zasadach²⁶. Konkurs jako metoda obsadzania stanowisk kierowniczych w służbie publicznej ma zapewnić wszystkim obywatelom równy dostęp do tej służby. Dlatego też, celem wyłonienia osób, które mają

²⁴ <http://mlodemenedzerekikultury.e.org.pl/o-projekcie/>.

²⁵ Służba publiczna wg „Prawa urzędniczego” oznacza „osoby zatrudnione na podstawie różnych stosunków prawnych we wszystkich konstytucyjnie wyodrębnionych władzach: ustawodawczej, sądowniczej i wykonawczej oraz wykonujące zróżnicowane funkcje i zadania związane z realizacją ustawowych zadań publicznych poszczególnych władz, w którym istotną część zajmuje służba publiczna w administracji publicznej, oraz pozostałą kategorię osób publicznych” (Ura 2011, s. 16).

²⁶ Art. 60 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., DzU nr 78, poz. 483 z późn. zm.

być zatrudnione na stanowiskach kierowniczych w instytucjach sektora publicznego (m.in. w urzędach wojewódzkich, publicznych zakładach opieki zdrowotnej, w szkołach czy bibliotekach publicznych) przeprowadza się postępowanie konkursowe.

Dalej w sposób syntetyczny opisano procedury powoływania na stanowiska kierownicze w czterech branżach sektora publicznego: administracji publicznej, ochronie zdrowia, edukacji oraz działalności usługowej (instytucjach kultury), będących terenem badań, omawianych w kolejnych rozdziałach opracowania.

Administracja publiczna

Nabór na stanowiska kierownicze w administracji publicznej regulują przepisy dwóch ustaw: art. 6 dot. pracowników rządowych ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (zwanej usc), DzU nr 227, poz. 505, art.11 ustawy z dnia 21 listopada o pracownikach samorządowych (zwanej ups) DzU z 2008 r. nr 223, poz. 1458, z 2009 r. nr 157, poz. 1241, z 2010 r. nr 229, poz. 1494, z 2011 r. nr 134, poz. 777, nr 201. poz. 1183.

W myśl tych przepisów nabór na wolne stanowiska w administracji publicznej jest otwarty i konkurencyjny, co oznacza, że obecnie istnieją jednolite podstawy wyłaniania kandydatów na wszystkie stanowiska w służbie cywilnej.

Na podstawie ustawy o służbie cywilnej większość wysokich stanowisk państwowych zostało włączonych jako wyższe stanowiska do systemu służby cywilnej. Zalicza się do nich (art. 52):

- dyrektora generalnego urzędu;
- kierującego departamentem lub komórką równorzędną w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędzie ministra, urzędzie obsługującym przewodniczącego komitetu wchodzącego w skład Rady Ministrów, urzędzie centralnego organu administracji rządowej oraz kierującego wydziałem lub komórką równorzędną w urzędzie wojewódzkim, a także zastępcy tych osób;
- wojewódzkiego lekarza weterynarii i jego zastępcy;
- kierującego komórką organizacyjną w Biurze Nasiennictwa Leśnego, a także zastępcy tej osoby.

Przepisy ustawy o pracownikach samorządowych odnoszą się do naboru na następujące stanowiska kierownicze:

- w urzędach marszałkowskich oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych – marszałek województwa, wicemarszałek oraz pozostali członkowie zarządu województwa – jeżeli statut województwa tak stanowi;
- w starostwach powiatowych oraz powiatowych jednostkach organizacyjnych – starosta, wicestarosta oraz pozostali członkowie zarządu powiatu – jeżeli statut powiatu tak stanowi;
- w urzędach gmin, jednostkach pomocniczych gmin, gminnych jednostkach budżetowych i samorządowych zakładach budżetowych – wójt (burmistrz, prezydent miasta);

– w związkach jednostek samorządu terytorialnego: przewodniczący zarządu związku i pozostali członkowie zarządu – jeżeli statut związku tak stanowi.

W przypadku zastępcy wójta (burmistrza, prezydenta miasta), skarbnika gminy, skarbnika powiatu i skarbnika województwa obsadzenie stanowiska następuje poprzez powołanie. W myśl artykułu 12 ustawy o pracownikach samorządowych „wolnym stanowiskiem urzędniczym, w tym wolnym kierowniczym stanowiskiem urzędniczym, jest stanowisko, na które, zgodnie z przepisami ustawy albo w drodze porozumienia, nie został przeniesiony pracownik samorządowy danej jednostki lub na które nie został przeniesiony inny pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, posiadający kwalifikacje wymagane na danym stanowisku lub nie został przeprowadzony na to stanowisko nabór albo na którym mimo przeprowadzonego naboru nie został zatrudniony pracownik.”

Do naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej mają zastosowanie następujące zasady (*Rekomendacje...* 2009, s. 9–10):

- Otwartość naboru oznaczająca powszechność, jawność i równość ubiegania się o zatrudnienie na wyższym stanowisku; wiąże się to z obowiązkiem upowszechniania informacji o wolnych stanowiskach w służbie cywilnej i wyników wyborów.

- Konkurencyjność naboru oznaczająca procedurę zapewniającą zatrudnienie na wyższym stanowisku osoby dającej najlepsze gwarancje wykonywania zadań w sposób umożliwiający realizację celów danego stanowiska i urzędu. Przestrzeganie tej zasady wiąże się z zapewnieniem jednolitych zasad, narzędzi, kryteriów oceny oraz niezmienności wymagań podanych w ogłoszeniu o naborze podczas wszystkich etapów postępowania.

- Działanie bez zbędnej zwłoki oznacza podejmowanie wszelkich czynności związanych z naborem w możliwie najszybszym terminie. Ma to na celu eliminowanie stanu tymczasowości w funkcjonowaniu urzędu i zapobiega stosowaniu rozwiązań niezgodnych z ustawą.

- Ochrona informacji o kandydatach zobowiązuje osoby przeprowadzające i nadzorujące nabór do ochrony wszelkich informacji o kandydatach zdobytych podczas procesu rekrutacji.

- Równość i zakaz dyskryminacji oznacza równe traktowanie w zatrudnieniu poprzez niedyskryminowanie ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, wyznanie, pochodzenie, przynależność związkową oraz ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony lub w pełnym/niepełnym wymiarze czasu pracy.

- Przejrzystość w działaniu oznacza konieczność odpowiedniego dokumentowania procesu rekrutacji tak, aby wszystkie czynności podczas naboru dały się uzasadnić. Obsadzenie wyższego stanowiska w służbie cywilnej nie może nastąpić w drodze powierzenia pełnienia obowiązków.

Ustawa o służbie cywilnej (art. 53) określa wymagania, które powinna spełnić osoba zajmująca kierownicze stanowisko. Kandydat na wyższe stanowisko powinien:

- posiadać tytuł zawodowy magistra lub równorzędnym;
- być niekaranym zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urzędach organów władzy publicznej lub pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi;
- posiadać kompetencje kierownicze;
- mieć co najmniej sześćioletni staż pracy, w tym co najmniej trzyletni staż pracy na stanowisku kierowniczym w jednostkach sektora finansów publicznych w przypadku ubiegania się o stanowisko dyrektora generalnego urzędu;
- mieć co najmniej trzyletni staż pracy, w tym co najmniej roczny na stanowisku kierowniczym lub dwuletni na stanowisku samodzielnym, w jednostkach sektora finansów publicznych;
- spełniać wymagania określone w opisie stanowiska pracy oraz w przepisach odrębnych.

Ustawa reguluje również obsadzenie stanowiska kierowniczego bez przeprowadzania naboru. Dotyczy to stanowiska zastępcy kierującego departamentem lub komórką równorzędną, stanowiska zastępcy wojewódzkiego lekarza weterynarii, stanowiska zastępcy kierującego komórką organizacyjną, w której obsadzenie może nastąpić w drodze przeniesienia członka korpusu służby cywilnej spełniającego wymagania na to stanowisko oraz posiadającego ostatnią pozytywną ocenę okresową na jednym z dwóch najwyższych poziomów przewidzianych w skali ocen, sporządzoną w okresie 24 miesięcy poprzedzających przeniesienie lub w drodze oddelegowania tej osoby pod warunkiem spełniania przez nią wymagań na to stanowisko (art. 54 ust. 2–5 ustawy o służbie cywilnej).

Każda rekrutacja w administracji publicznej musi być ogłoszona w „Biuletynie Informacji Publicznej” (BIP) oraz na tablicy informacyjnej w danym urzędzie. Przepisy ustawy o służbie cywilnej (art. 55), jak również ustawy o pracownikach samorządowych (art. 13) „dokładnie określają zakres podmiotowy ogłoszenia o wolnym etacie, które powinno zawierać oprócz nazwy stanowiska, wymagania kwalifikacyjne zgodne z opisem stanowiska podzielone na niezbędne i dodatkowe oraz zakres zadań na stanowisku” (Czajka 2012, s. 48–49). Obie ustawy ściśle określają także dokumentację z przeprowadzenia rekrutacji i selekcji, wliczając w to treść ogłoszenia. Protokół z naboru „powinien zawierać liczbę nadesłanych ofert, w tym liczbę ofert spełniających wymagania, informacje o metodach i technikach naboru, w tym selekcji, uzasadnienie dokonanego wyboru kandydatów oraz skład komisji. Protokół z naboru musi być podany do publicznej wiadomości tam, gdzie zamieszczono ofertę pracy” (tamże, s. 49).

Takie zbiurokratyzowanie procesu rekrutacji w administracji publicznej (tak rządowej, jak i samorządowej) ma zapobiec nieprawidłowościom w zatrudnianiu nowych pracowników bez przejrzystych zasad, na podstawie rekomendacji znajomych lub według subiektywnych zasad, z pominięciem oceny kwalifikacji,

które powinny tu być kluczowe. „Przyczyną zaostrzenia zasad naboru był także zamiar większej profesjonalizacji kadr urzędniczych przez wprowadzenie przejrzystych kryteriów wobec kandydatów” (tamże).

Edukacja

Obsadzanie stanowisk kierowniczych w placówkach oświatowych reguluje ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. W myśl tej ustawy „szkołą lub placówką kieruje nauczyciel mianowany lub dyplomowany, któremu powierzono stanowisko dyrektora albo osoba niebędąca nauczycielem powołana na stanowisko dyrektora przez organ prowadzący, po zasięgnięciu opinii organu sprawującego nadzór pedagogiczny” (art. 36 ust. 1 i 2).

Zgodnie z art. 36a ust 1–3 stanowisko dyrektora szkoły lub placówki powierza organ prowadzący szkołę lub placówkę po przeprowadzeniu konkursu. Jeśli do konkursu nie zgłosi się żaden kandydat albo w wyniku konkursu nie uda się wybrać kandydata, organ prowadzący powierza to stanowisko ustalonemu przez siebie kandydatowi, po zasięgnięciu opinii rady szkoły lub placówki i rady pedagogicznej.

Wymóg konkursu nie jest stosowany w szkołach i placówkach publicznych prowadzonych przez osoby fizyczne lub osoby prawne niebędące jednostkami samorządu terytorialnego.

W celu przeprowadzenia konkursu powoływana jest komisja konkursowa złożona z przedstawicieli organu prowadzącego, nauczycieli szkoły, rodziców i organizacji związkowych. Skład komisji szczegółowo opisany jest w art. 36a ust. 6 ustawy, a regulamin konkursu określany jest przez właściwego ministra.

Stanowisko dyrektora szkoły lub placówki powierzane jest na 5 lat szkolnych. W uzasadnionych przypadkach można powierzyć to stanowisko na krótszy okres, jednak nie krótszy niż 1 rok szkolny. Po upływie tego okresu organ prowadzący, po zasięgnięciu opinii rady szkoły lub placówki i rady pedagogicznej, w uzgodnieniu z kuratorem oświaty może przedłużać powierzenie stanowiska na kolejne okresy.

W myśl ustawy o systemie oświaty istnieją określone wymagania, jakie powinna spełniać osoba zajmująca stanowisko dyrektora lub inne stanowisko kierownicze w szkołach i placówkach. Wymagania te określa w drodze rozporządzenia minister właściwy do spraw oświaty i wychowania, dla szkół artystycznych – w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Wymagania te uwzględniają w szczególności kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela, przygotowanie w zakresie zarządzania, ocenę pracy i spełnianie warunków zdrowotnych do zajmowania stanowiska kierowniczego (art. 36 ust. 3 ustawy).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (DzU nr 184, poz. 1436) określa

następujące wymagania kwalifikacyjne dotyczące kandydata na dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły i placówki:

1) ukończył studia magisterskie i posiada przygotowanie pedagogiczne oraz kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym przedszkolu, szkole lub placówce;

2) ukończył studia wyższe lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą, prowadzony zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli;

3) posiada co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub pięcioletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego (§ 1 pkt. 1–9 rozporządzenia).

Dodatkowo od kandydata na dyrektora wymagane jest posiadanie co najmniej dobrej oceny pracy w okresie ostatnich pięciu lat lub pozytywnej oceny dorobku zawodowego w okresie ostatniego roku albo – w przypadku nauczyciela akademickiego – pozytywnej oceny pracy w okresie ostatnich czterech lat w szkole wyższej. Pozostałe wymagania stawiane kandydatowi na dyrektora szkoły są takie, jak w konkursach na stanowisko w administracji publicznej.

Stanowisko dyrektora publicznych szkół: przedszkola, podstawowej, gimnazjum, zasadniczej szkoły zawodowej, liceum profilowanego, technikum, technikum uzupełniającego i szkoły policealnej, publicznych placówek (z wyjątkiem szkół specjalnych), może zajmować również nauczyciel mianowany lub dyplomowany, który ukończył studia pierwszego stopnia lub studia wyższe zawodowe i ma przygotowanie pedagogiczne lub ukończył nauczycielskie kolegium języków obcych, posiada kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danej szkole i spełnia wymagania określone w § 1 pkt. 2–9 rozporządzenia.

Stanowisko wicedyrektora wymienionych szkół i placówek może zajmować nauczyciel kontraktowy, mianowany lub dyplomowany, który posiada co najmniej czteroletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub czteroletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego dodatkowo uzyskał:

- co najmniej dobrą oceną pracy w okresie ostatnich czterech lat pracy lub
- pozytywną oceną dorobku zawodowego w okresie ostatniego roku albo
- w przypadku nauczyciela akademickiego – pozytywną oceną pracy w okresie ostatnich czterech lat pracy w szkole wyższej – przed powierzeniem stanowiska wicedyrektora (§ 7.1. pkt. 1–2 rozporządzenia).

Ustawa o systemie oświaty dopuszcza również możliwość utworzenia stanowiska wicedyrektora oraz innych stanowisk kierowniczych (np. kierownika praktycznej nauki zawodu, świetlicy szkolnej lub internatu). Zgodnie z ramowym statutem szkoły, w którym je przewidziano. W ustawie nie uregulowano szczegółowych zasad dotyczących powierzenia tych stanowisk kierowniczych, zakładając jedynie, że stanowisko wicedyrektora i inne stanowiska kierownicze powierza (i odwołuje) dyrektor szkoły lub placówki po zasięgnięciu opinii organu prowadzącego, rady szkoły lub placówki i rady pedagogicznej (art. 37 ust. 1).

Ochrona zdrowia

W publicznych zakładach opieki zdrowotnej, zgodnie z ustawą z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej DzU 1991 r. nr 91, poz. 408 z późn. zm. przeprowadzany jest konkurs na stanowiska kierownicze. Ustawa reguluje proces wyłaniania i określa niezbędne kwalifikacje osób zajmujących stanowiska kierownicze w ZOZ-ach.

Zgodnie z art. 44a. ust. 1 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej konkurs przeprowadza się w celu wyłonienia osób na następujących stanowiskach:

- kierownika zakładu, z wyjątkiem kierownika samodzielnego zakładu opieki zdrowotnej;
- zastępcy kierownika zakładu w zakładzie, w którym kierownik nie jest lekarzem;
- ordynatora;
- ordynatora – kierownika kliniki;
- ordynatora – kierownika oddziału klinicznego;
- naczelniej pielęgniarki;
- przełożonej pielęgniarek zakładu;
- pielęgniarki oddziałowej.

Konkursy na stanowiska kierownika oraz zastępcy kierownika zakładu opieki zdrowotnej ogłasza podmiot, który utworzył zakład, a na pozostałe stanowiska kierownicze konkurs ogłasza kierownik ZOZ (art. 44a ust. 2 ustawy). Konkursy na stanowisko ordynatora – kierownika kliniki ogłasza i przeprowadza rektor właściwej publicznej uczelni medycznej lub publicznej uczelni prowadzącej działalność dydaktyczną i badawczą w dziedzinie nauk medycznych, na zasadach określonych w statucie uczelni, a na stanowisko ordynatora – kierownika oddziału klinicznego – dyrektor Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego, na zasadach określonych w statucie Centrum, po uprzednim zasięgnięciu opinii kierownika tego zakładu (art. 44 ust. 2a i 2b ustawy).

Konkursy na objęcie stanowisk kierowniczych w ZOZ zasadniczo ogłasza jego kierownik i przeprowadza za pomocą powołanej przez siebie komisji konkursowej. Konkurs na stanowisko zastępcy kierownika zakładu w ZOZ, w jakim kierownik nie jest lekarzem, ogłasza podmiot, który utworzył zakład.

Obowiązek przeprowadzania konkursu na ww. stanowiska nie obejmuje żłobków oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej utworzonych i utrzymywanych w celu prowadzenia badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia. Konkurs nie jest również wymagany do obsady pozostałych stanowisk kierowniczych w publicznych ZOZ-ach, innych niż stanowiska wymienione w ustawie o zakładach opieki zdrowotnej.

Konkurs może zostać przeprowadzony tylko wtedy, gdy zgłosi się do niego co najmniej dwóch kandydatów na stanowisko. Jeżeli natomiast do konkursu nie zgłosiło się co najmniej dwóch kandydatów i nie wybrano kandydata lub też z kan-

dydatem wybranym w postępowaniu konkursowym nie nawiązano stosunku pracy, wówczas kierownik zakładu ogłasza nowy konkurs w ciągu dwóch miesięcy od daty zakończenia postępowania poprzedniego konkursu (art. 44a ust. 3 ustawy). Jeżeli w wyniku prób przeprowadzenia dwóch kolejnych konkursów kandydat nie zostanie wybrany z tych samych przyczyn, kierownik tego zakładu lub podmiot, który utworzył zakład, nawiązuje stosunek pracy z osobą przez siebie wskazaną po zasięgnięciu opinii komisji konkursowej (art. 44a ust. 4 ustawy). Następuje objęcie stanowiska przez osobę wybraną przez kierownika, bez przeprowadzenia konkursu, tylko po zaopiniowaniu kandydatury przez komisję konkursową.

Z kandydatem wybranym w drodze konkursu na stanowisko kierownicze w publicznym ZOZ, z wyjątkiem stanowiska kierownika ZOZ, nawiązywany jest stosunek pracy na podstawie umowy o pracę na wskazany ustawą okres – 6 lat. Okres ten może być przedłużony do 8 lat, jeżeli do osiągnięcia wieku emerytalnego pracownikowi brakuje nie więcej niż 2 lata (art. 44a ust. 5 i 7 ustawy).

Stosunek pracy nawiązany z kandydatem wybranym na stanowisko ordynatora-kierownika kliniki oraz ordynatora-kierownika oddziału klinicznego może być rozwiązany na wniosek kierownika zakładu (art. 44a ust. 7a ustawy).

Szczegółowe zasady przeprowadzania konkursu na niektóre stanowiska kierownicze w publicznych zakładach opieki zdrowotnej, skład komisji konkursowej oraz ramowy regulamin przeprowadzania konkursu określa rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 19 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad przeprowadzania konkursu na niektóre stanowiska kierownicze w publicznych zakładach opieki zdrowotnej, składu komisji konkursowej oraz ramowego regulaminu przeprowadzania konkursu (DzU nr 115, poz. 749 z późn. zm.).

Działalność usługowa komunalna, społeczna, indywidualna, pozostała (dostawa wody, gospodarowanie ściekami; działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją; pozostała działalność usługowa)

Prawie wszystkie instytucje przebadane w ramach sekcji „działalność usługowa, komunalna, społeczna, indywidualna, pozostała” były związane z działalnością kulturalną, mianowicie: centra kultury, miejskie/regionalne domy kultury, miejskie/powiatowe biblioteki publiczne, filharmonie, teatry, muzea, galerie sztuki. Większość publicznych placówek kultury administrowana jest przez samorządy lokalne, których organy mają także prawo powoływać w tych instytucjach kierowników.

Dyrektora instytucji kultury wyłania się w drodze konkursu, jeśli tak przewidyują odpowiednie akty prawne. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (DzU z 2012 r., poz. 406) nie wymaga trybu powoływania kierowników instytucji kultury, jednak preferuje, a w niektórych przypadkach wręcz narzuca tryb konkursowy. W drodze rozporządzenia minister właściwy do spraw kultury i dziedzictwa narodowego wskazuje instytucje kultury, w których przeprowadzenie konkursu na dyrektora jest obowiązkowe.

W przypadku powoływania tej samej osoby na stanowisko dyrektora na następny okres, organizator zasięga opinii ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Minister może wyrazić zgodę na powołanie na stanowisko dyrektora bez przeprowadzania konkursu, kandydata wskazanego przez organizatora (art. 16 ust 3 ustawy). W takiej sytuacji organizator składa do właściwego ministra wniosek wraz z uzasadnieniem o wyrażenie zgody na powołanie dyrektora instytucji kultury bez przeprowadzania konkursu. Procedura ta wymaga od organizatora podania informacji na temat wykształcenia, kompetencji i doświadczenia zawodowego na stanowisko dyrektora (art. 16 ust 3a). Wniosek jest rozpatrywany przez ministra w terminie 30 dni. Brak pozytywnego rozpatrzenia wniosku przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego skutkuje niepowołaniem kandydata na stanowisko dyrektora instytucji.

Od 6 lipca 2004 r. reguły przeprowadzania konkursów na stanowiska kierownicze w instytucjach kultury opisane są w rozporządzeniu Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury (DzU z 2004 r. nr 154, poz. 1629). Konkurs na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury ogłasza właściwy organizator. Ogłoszenie o konkursie podawane jest do publicznej wiadomości w dziennikach i w danej instytucji. Ogłoszenie zawiera m.in. wymagane kwalifikacje kandydatów i sposób ich dokumentowania, informację o sposobie zapoznania się kandydata z warunkami organizacyjno-finansowymi działalności instytucji kultury (§ 3 pkt. 1–3 rozporządzenia). Do przeprowadzenia konkursu powoływana jest komisja konkursowa składająca się przynajmniej z 3 osób, której zadaniem jest określenie kryteriów oceny, przeprowadzenie postępowania konkursowego, sporządzenie protokołu oraz przekazanie wyników konkursu organizatorowi.

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wprowadza podział instytucji kultury na instytucje artystyczne i inne instytucje kultury. Biorąc pod uwagę ich specyfikę, ustawa nieco różnie reguluje sposób zatrudnienia dyrektora. Co do zasady dyrektor instytucji kultury powoływany jest na czas określony.²⁷ To nowa reguła, wprowadzona do przepisów ostatnią nowelizacją ustawy z dnia 1 stycznia 2012 r.

Dyrektora instytucji artystycznej powołuje się na okres od trzech do pięciu sezonów artystycznych. (sezon artystyczny trwa od 1 września do 31 sierpnia

²⁷ „Dyrektorzy instytucji kultury powołani na stanowiska przed dniem wejścia w życie niniejszej ustawy na czas nieokreślony pozostają na zajmowanych stanowiskach nie dłużej niż rok od dnia wejścia w życie ustawy. W terminie roku od dnia wejścia w życie niniejszej ustawy organizatorzy mogą powołać te osoby na stanowiska dyrektorów na czas określony od trzech do siedmiu lat, a w przypadku instytucji kultury, które z dniem wejścia w życie ustawy stają się instytucjami artystycznymi, od trzech do pięciu sezonów artystycznych, bez przeprowadzania konkursu. Niepowołanie na stanowisko dyrektora na czas określony jest równoznaczne z odwołaniem dyrektora z upływem roku od dnia wejścia w życie ustawy” – art. 8 p. 3 ustawy.

następnego roku). Zaś dyrektora instytucji kultury innej niż instytucja artystyczna powołuje się na okres od trzech do siedmiu lat (art. 15 ust 2 ustawy).

Powoływanie dyrektora na czas określony (lata czy sezony) ma pomóc w planowaniu nie tylko rozwoju instytucji kultury, ale również w planowaniu ścieżki kariery zawodowej dyrektorów i tworzeniu profesjonalnej kadry menedżerów kultury (Hołda J., Hołda Z., Ostrowska 2005).

Powołanie dyrektora instytucji kultury na czas określony przez organizatora wymaga uzyskania opinii związków zawodowych i twórczych właściwych ze względu na rodzaj działalności prowadzonej przez instytucję. Odwołanie dyrektora następuje w tym samym trybie. Zasięganie opinii związków zawodowych oraz stowarzyszeń zawodowych i twórczych nie jest konieczne w przypadku wyłonienia kandydata na dyrektora w drodze konkursu.

Rozdział III

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W ŚWIETLE BADAŃ

1. Cel, metoda i organizacja badania

Celem badania było rozpoznanie sytuacji kobiet na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej, przebiegu ścieżki ich kariery oraz uwarunkowań, głównie rodzinnych, osiągnięcia pozycji zawodowej.

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakimi cechami charakteryzują się kobiety na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym?

2. Jak przebiegały ścieżki kariery zawodowej kobiet na stanowiskach kierowniczych?

3. Jak kobiety oceniają swoją pracę, stosunki z przełożonymi i relacje z podwładnymi?

4. Jakie są uwarunkowania rodzinne karier zawodowych kobiet na stanowiskach kierowniczych?

5. Czy łatwo jest godzić pracę z życiem rodzinnym, sprawując kierownicze stanowisko?

Próba badawcza została dobrana w sposób celowy. Przyjęto następujące założenia do jej określenia:

- Badaniem zostały objęte kobiety na stanowiskach kierowniczych zatrudnione w sektorze publicznym. Wybór sektora wynikał z jednej strony z wysokiego udziału kobiet wśród ogółu pracujących (por. rozdz. II). Z drugiej strony wzięto pod uwagę fakt, iż w sektorze tym, a zwłaszcza w takich sekcjach gospodarki narodowej, jak: administracja państwowa i samorządowa, edukacja, ochrona zdrowia obowiązują zasady konkursowego wyłaniania kandydatów na stanowiska kierownicze, obiektywizujące w sensie normatywnym kryteria obsady tych stanowisk. Pozwoliło to skoncentrować większą uwagę na rozpoznaniu, czy i w jakim zakresie na proces kariery zawodowej kobiet oddziałują inne czynniki, związane z ich sytuacją rodzinną, a więc te, które w największym stopniu determinują sytuację ogółu kobiet na rynku pracy.

• W ramach sektora publicznego uwzględniono 4 sekcje gospodarki narodowej: administracja publiczna, edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz działalność usługowa (jako najbardziej sfeminizowane sekcje w sektorze publicznym). Udział kobiet i mężczyzn w ogólnej liczbie pracujących w poszczególnych sekcjach kształtował się następująco¹:

- administracja publiczna: 50,8% kobiety, 49,2% mężczyźni;
- edukacja: 76,6% kobiety, 23,4% mężczyźni;
- opieka zdrowotna i pomoc społeczna: 81,1% kobiety, 18,9% mężczyźni;
- działalność usługowa, komunalna 51% kobiety, 49% mężczyźni.

• Wstępnie przyjęto założenie, że ankiety zostaną skierowane do 500 respondentek.

• Dokonano proporcjonalnego podziału respondentek na poszczególne sekcje według liczby pracujących kobiet w czterech wymienionych sektorach (tab. 1).

Tabela 1

Struktura pracujących kobiet według sekcji PKD (BAEL)

Sekcje	Liczba pracujących kobiet w tys.	Liczba pracujących kobiet w %	Liczba kobiet przewidzianych wstępnie do badania
Administracja publiczna, obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne	519	20	100
Edukacja	995	39	195
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	749	29	145
Działalność usługowa komunalna, społeczna, indywidualna, pozostała (dostawa wody, gospodarowanie ściekami; działalność związana z kulturą, rozrywka i rekreacją; pozostała działalność usługowa)	310	12	60
Ogółem	2573	100	500

Źródło: BAEL za IV kwartał 2012 r., GUS.

Ustalono, że w ramach poszczególnych sekcji badane będą następujące instytucje:

- administracja publiczna:
 - urzędy wojewódzkie,
 - starostwa powiatowe,
 - urzędy miasta,
 - powiatowe urzędy pracy,
 - urzędy skarbowe;

¹ Dane na podstawie BAEL za IV kwartał 2012 r., GUS.

- zdrowie:
 - szpitale wojewódzkie,
 - szpitale powiatowe,
 - szpitale miejskie,
 - szpitale specjalistyczne;
- edukacja:
 - szkoły podstawowe,
 - gimnazja,
 - szkoły ponadgimnazjalne,
 - działalność usługowa, komunalna, społeczna, indywidualna, pozostała;
- centra kultury:
 - miejskie/regionalne domy kultury,
 - młodzieżowe domy kultury,
 - miejskie/powiatowe biblioteki publiczne,
 - filharmonie/teatry/muzea/galerie sztuki;
- inne:
 - komunalne zakłady gospodarki mieszkaniowej,
 - miejskie zarządy usług komunalnych,
 - miejskie zarządy dróg i mostów.

Założono, że ankiety będą kierowane do kobiet pełniących następujące funkcje kierownicze: dyrektora lub wicedyrektora placówki, dyrektora/kierownika/naczelnika wydziału/departamentu/biura, ordynatora oddziału, kierownika zakładu lub pełniących inne funkcje kierownicze odpowiadające specyfice instytucji/zakładu pracy, np. pielęgniarka oddziałowa, główna księgowa, skarbnik miasta.²

Do badania wybrano trzy województwa:

- mazowieckie – województwo o największej liczbie kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych,
- śląskie – województwo o najmniejszej liczbie kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych,
- podlaskie – województwo o przeciętnej liczbie kobiet na stanowiskach kierowniczych.

W tabeli 2 przedstawiono podstawowe wskaźniki dotyczące zatrudnienia i bezrobocia w poszczególnych województwach w podziale na płeć.

Z danych urzędów statystycznych wynika, że **województwo mazowieckie** charakteryzuje się najwyższym wskaźnikiem zatrudnienia kobiet spośród trzech badanych województw (44%), najwyższym udziałem kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych i jednocześnie najniższą stopą bezrobocia.

² Ostatecznie do badania wytypowano większą liczbę kobiet, aby zwiększyć liczebność uzyskanej próby.

Województwo śląskie charakteryzuje się najniższą wartością wskaźnika zatrudnienia kobiet (39,6%) i jednocześnie najniższym udziałem kobiet w grupie zawodów: przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy (2,7%). Stopa bezrobocia kobiet jest porównywalna z wartością dla **województwa podlaskiego**, które osiągnęło przeciętne wartości dla tych wskaźników. W dalszej kolejności w ramach każdego województwa wybrano po pięć największych miast powiatowych oraz stolicę województwa, przyjmując, że są to tereny o większym „skupisku” badanych instytucji, co ułatwi dotarcie do zatrudnionych w nich kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Tabela 2

Charakterystyka rynków pracy badanych województw (wybrane wskaźniki)

Wyszczególnienie		Województwo mazowieckie	Województwo śląskie	Województwo podlaskie
Wskaźnik zatrudnienia*	ogółem	49,3	46,3	46,7
	kobiety	44,0	39,6	40,4
	mężczyźni	55,2	53,6	53,3
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy**	ogółem	10,2	6,6	8,3
	kobiety	8,8	2,7	3,2
	mężczyźni	11,5	3,8	5,1
Stopa bezrobocia*	ogółem	10,6	11,7	12,8
	kobiety	9,9	12,9	12,8
	mężczyźni	11,2	10,7	12,7

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw 2012 r., dane za 2011 r.; **dane za 2010 r. z Urzędów Statystycznych w Warszawie, Katowicach i Białymstoku.

W celu dotarcia do potencjalnych respondentek zidentyfikowano na ogólnie dostępnych stronach internetowych adresy instytucji i zebrano informacje teleadresowe dotyczące kobiet zajmujących kierownicze stanowiska.

W I etapie badania rozesłane zostały (za pomocą poczty elektronicznej) zaproszenia do udziału w badaniu, a następnie wysłano 45 ankiet do kobiet sprawujących funkcje kierownicze w Białymstoku. Potraktowano to jako badanie pilotażowe sprawdzające narzędzie badawcze i technikę badania. Kobiety, do których wysłano ankietę reprezentowały instytucje z sekcji gospodarki narodowej przyjętych jako teren badań: wydziały starostwa powiatowego, wydziały urzędu wojewódzkiego, szkoły podstawowe, gimnazja szkoły średnie, szpitale, domy kultury i przedsiębiorstwo komunalne.

Z badania pilotażowego pozyskano trzy ankietę odesłane pocztą elektroniczną oraz dwie pocztą tradycyjną. Na podstawie otrzymanych kwestionariuszy ankiet dokonano weryfikacji narzędzia badawczego (m.in. poprawiono reguły przejścia, powiększono miejsce na odpowiedź na ostatnie pytanie otwarte).

Niski wskaźnik zwrotu ankiet w badaniu pilotażowym przyczynił się do podjęcia decyzji o skierowaniu głównego strumienia ankiet w badaniu właściwym

pocztą tradycyjną. W związku z tym na następnym etapie przygotowano bazę adresową do wysyłki ankiet skierowanych do kobiet zajmujących kierownicze stanowiska w wybranych sekcjach sektora publicznego w trzech województwach w ramach badania właściwego.

Ogólnie dostępne informacje (w Internecie) wskazały, że liczba kobiet zatrudnionych na wytypowanych stanowiskach kierowniczych w wybranych instytucjach przekracza zaplanowaną liczbę 500 respondentek. W związku z tym ankiety zostały skierowane do ogólnej liczby kobiet spełniających kryteria badania. Dokonano proporcjonalnego podziału liczby respondentek na poszczególne sekcje (według struktury obliczonej wg zasad podanych w tabeli 1) i w podziale na poszczególne tereny badawcze. Łączną próbę do wysyłki ankiet zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Liczba kobiet, do których skierowano ankiety

Województwo	Miasto	Admini- stracja państwowa i samorzą- dowa	Zdrowie	Edukacja	Działal- ność usługowa	RAZEM
PODLASKIE	Białystok	16	18	20	4	58
	Suwałki	18	2	12	1	33
	Łomża	19	3	12	3	37
	Augustów	12	8	4	2	26
	Zambrów	8	3	7	1	19
	Hajnówka	12	7	6	1	26
MAZOWIECKIE	Warszawa	30	4	24	16	74
	Radom	16	15	40	5	76
	Płock	14	11	12	3	40
	Siedlce	10	14	11	1	36
	Ostrołęka	17	8	13	5	43
	Ciechanów	13	11	8	3	35
ŚLĄSKIE	Katowice	20	15	28	10	73
	Częstochowa	17	10	21	5	53
	Cieszyn	15	11	11	6	43
	Gliwice	27	7	23	8	65
	Bielsko Biała	21	5	11	2	39
	Bytom	10	15	26	7	58
RAZEM		295	167	289	83	834

Źródło: opracowanie własne.

Do badania ankietowego wytypowano 834 kobiety. Wysyłka kwestionariuszy przebiegała dwutorowo. Do 150 kobiet ankiety wysłano pocztą elektroniczną, do pozostałych (684 osoby) pocztą tradycyjną. Do każdej ankiety dołączona była koperta zwrotna ze znaczkiem.

Wysyłka ankiet nastąpiła na przełomie kwietnia i maja 2011 r. Do dnia 26 lipca otrzymano 207 wypełnionych ankiet, co stanowiło 29% próby. Po sezonie urlopowym powtórzono wysyłkę ankiet. Ostatecznie otrzymano 275 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet (33% całkowitej próby), które przyjęto do analizy.

Badania zrealizowano z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza, zawierającego 74 pytania, w tym 7 pytań otwartych.

Pierwsza grupa pytań dotyczyła charakterystyki zawodowej respondentek oraz cech ich miejsca pracy (zakładu pracy) i stanowiska.

Kolejne pytania odnosiły się do przebiegu pracy zawodowej kobiet uczestniczących w badaniach, podnoszenia kwalifikacji, wsparcia na ścieżce awansu.

Odpowiedzi na kolejne pytania stanowią opinie respondentek nt. postrzegania zasad oceny pracy, kształtowania się stosunków z przełożonymi oraz relacji z podwładnymi w odniesieniu do kobiet i do mężczyzn – wskazują na różnice i podobieństwa dostrzegane przez objęte badaniem kobiety.

Dalsze pytania pozwoliły na określenie przyczyn zadowolenia lub niezadowolenia z pracy oraz związanego z tymi uwarunkowaniami zainteresowania respondentek dalszym awansem stanowiskowym.

Odrebny problem odnoszący się do zakresu obowiązków zawodowych dotyczył czasu pracy (ilości czasu poświęcanego na obowiązki zawodowe) i czasu poza pracą.

Drugi blok pytań odnosił się do życia rodzinnego respondentek i rodzinnych uwarunkowań kariery zawodowej. Poza pytaniami dotyczącymi wieku i stanu cywilnego respondentek, ich sytuacji rodzinnej, składu gospodarstwa domowego, liczby i wieku dzieci, form opieki nad nimi wykorzystywanych przez respondentki i sposobu organizacji prac domowych znalazły się tam także pytania o to, jaki okres w życiu rodzinnym kobiet jest korzystny, a jaki niekorzystny dla awansu na stanowisko kierownicze. Respondentki odpowiadały też na pytania o rozwiązania ułatwiające godzenie ról zawodowych z rodzinnymi; a szczególnie ułatwiające powrót do pracy po okresowej dezaktywizacji związanej z opieką nad małymi dziećmi. W związku z tym w kwestionariuszu znalazły się m.in. pytania dotyczące przerw w karierze zawodowej spowodowanych opieką nad dziećmi oraz oceny ich wpływu na możliwości awansu stanowiskowego na różnych etapach życia rodzinnego (fazach życia rodzinnego).

Ankieta kończą pytania dotyczące oceny ogólnej sytuacji kobiet i uwarunkowań ich awansu kierowniczego. Respondentki odpowiadały na pytania o skutki łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi w kontekście sytuacji kobiet oraz oceniały wpływ zmian ustrojowych na aktywność zawodową kobiet i szanse ich awansu zawodowego.

Ankieta kończy prośba o wyrażenie szerszej refleksji nt. problemów awansu kierowniczego kobiet, podejmowanych w zadanych wcześniej pytaniach.

W rezultacie uzyskano wiele dodatkowych, swobodnych wypowiedzi respondentek, dotyczących tak ich własnej sytuacji, jak i szerszego, ogólnego kontekstu różnych uwarunkowań kariery zawodowej kobiet. Wypowiedzi te zostały wykorzystane jako uzupełnienie raportu z badań.

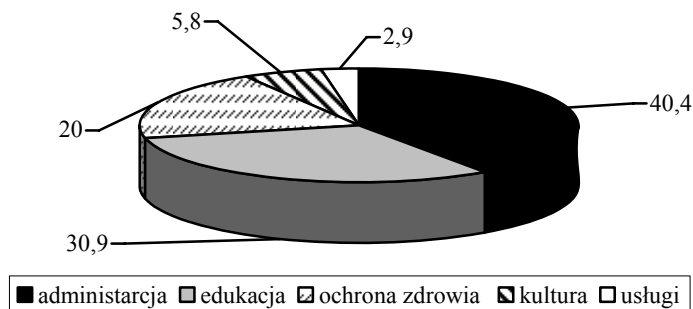
2. Kobiety na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym. Charakterystyka badanej populacji

2.1. Charakterystyka kierowniczych stanowisk pracy zajmowanych przez badane kobiety

Przedmiotem analizy w tym opracowaniu jest awans zawodowy kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej, tym samym zakres podmiotowy obejmuje kobiety zatrudnione na podstawie stosunku pracy, a więc dotyczy zatrudnienia *sensu stricto* (w wąskim zakresie).

Wykres 1

Struktura badanych kobiet według sekcji gospodarki (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Struktura respondentek według sekcji gospodarki narodowej jest pochodną doboru próby badawczej (por. rozdz. III pkt. 1). Są to sekcje o wysokim udziale kobiet w zatrudnieniu, a więc sfeminizowane. W ogólnej liczbie zbadanych kobiet (275) najliczniejsze zbiorowości pracowały w administracji publicznej rządowej i samorządowej (40,4%), w edukacji (30,9%) oraz w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (20%). W działalności związanej z kulturą zatrudnionych było 5,8% respondentek, a 2,9% określiło sekcję jako pozostałą działalność usługową. Należy zwrócić uwagę, że edukacja, zwłaszcza na szczeblu szkoły podstawowej oraz gimnazjum, jest w zdecydowanej większości prowadzona przez samorządy. Podobnie podstawowa opieka zdrowotna i pomoc społeczna należy do zadań samorządów.

Respondentki pracujące w sekcji administracji, w zdecydowanej większości zatrudnione były w sektorze samorządowym (prawie 85%). Prawie wszystkie (93%) kobiety pracujące w edukacji oraz w kulturze reprezentowały sektor samorządowy, co wiąże się ze strukturą własności placówek oświaty, które w latach dziewięćdziesiątych XX wieku zostały przejęte przez samorządy lokalne.

Tabela 4

Struktura respondentek według sekcji gospodarki i sektora własności

Sektor własności	Sekcja gospodarki					Ogółem
	admini- stracja	edukacja	ochrona zdrowia i pomoc społeczna	kultura	usługi	
	w liczbach bezwzględnych					
Rządowy	17	6	15	1	0	39
Samorządowy	94	79	40	15	8	236
Ogółem	111	85	55	16	8	275
	w % ogółem					
Rządowy	15,3	7,0	27,3	6,2	x	14,2
Samorządowy	84,7	93,0	72,7	93,8	100,0	85,8
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	w % ogółem					
Rządowy	43,6	15,4	38,5	2,5	x	100,0
Samorządowy	39,8	33,5	16,9	6,3	3,5	100,0
Ogółem	40,4	30,9	20,0	5,8	2,9	100,0

Źródło : badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Większość kobiet pracowała w zakładzie pracy ulokowanym w dużej miejscowości liczącej 100 tys. i więcej mieszkańców, a jedynie siedem w małym mieście zamieszkiwanym przez mniej niż 20 tys. osób. (co było następstwem zasad doboru terenu badawczego).

Tabela 5

Respondentki według wielkości miejscowości, w której zlokalizowano zakład pracy

Liczba mieszkańców w tys.	Liczba respondentek	W % ogółem
Powyżej 500	36	13,1
100–499	126	45,8
50–99	49	17,8
20–49	57	20,7
10–19	3	1,1
Poniżej 10	4	1,5
OGÓLEM	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Ponad połowa respondentek (53,8%) była zatrudniona w zakładzie pracy liczącym od 50 do 249 pracowników ogółem, blisko co trzecia (30,5%) w dużym zakładzie zatrudniającym powyżej 250 osób, w tym co dziesiąta w zakładzie z załogą liczącą 1000 osób i więcej. Na wielkość zakładów, w których były zatrudnione respondentki oddziaływała w pewnym stopniu ich przynależności do poszczególnych sekcji gospodarki narodowej.

Tabela 6

Respondentki według sekcji gospodarki i wielkości zakładu pracy

Liczba pracowników ogółem	Sekcja gospodarki (w%)					Ogółem	
	administracja	edukacja	ochrona zdrowia i pomoc społeczna	usługi	kultura	w liczbach bezwzględnych	w % ogółem
10–49	6,3	16,5	3,6	0,0	56,3	32	11,5
50–249	56,8	80,0	7,3	75,0	43,7	148	53,8
250–999	24,3	1,2	47,3	12,5	0,0	55	20,0
1000 i więcej	8,1	1,2	34,5	0,0	0,0	29	10,5
Brak odpowiedzi	4,5	1,1	7,3	12,5	0,0	11	4,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Respondentki zatrudnione w edukacji i w usługach w zdecydowanej większości pracowały w zakładach, w których załoga liczyła od 50 do 249 pracowników. W administracji ok. 57% ankietowanych pracowało w zakładach o takiej wielkości załogi. Ponad połowa respondentek zatrudnionych w kulturze to pracownice małych zakładów o liczbie pracowników ogółem od 10 do 49. W ochronie zdrowia respondentki pracowały najczęściej w zakładach liczących od 250 do 999 oraz 1000 i więcej osób.

W okresie prowadzenia badania połowa z liczby badanych kobiet zajmujących stanowiska kierownicze pełniła funkcje dyrektora (41,5%) lub zastępcy dyrektora (8,4%). Równie liczna grupa respondentek piastowała stanowisko naczelnika, kierownika działu, ordynatora, głównego księgowego (46,5%) bądź – choć rzadko – zastępcy kierownika działu, wydziału, oddziału (2,5%), np. zastępcy ordynatora. Specyfika zajmowanych stanowisk była związana z sekcją gospodarki, w której pracowały kobiety. W edukacji zdecydowana większość respondentek zajmowała stanowisko dyrektora naczelnego; w kulturze prawie 2/3 ankietowanych to dyrektorzy naczelnicy, zaś w usługach co druga pełniła funkcję dyrektora naczelnego. W ochronie zdrowia badane kobiety najczęściej zajmowały stanowisko z grupy: kierownik działu, ordynator. Podobnie w administracji, gdzie 2/3 respondentek pełniło funkcje kierownika działu, naczelnika bądź głównego księgowego.

Respondentki najczęściej kierowały zespołem składającym się z co najmniej dziesięciu osób (86,1%), w tym blisko połowa (45,8%) kierowała liczniejszym zespołem pracowników – od 10 do 49 osób, a częściej niż co trzecia kobieta (36,4%) – od 50 do 249 osób. Jedynie siedem kobiet kierowało zespołem liczącym od 250 do 999 osób, a jedna – większym (pięć respondentek nie podało wielkości zespołu). Prawie co ósma badana kobieta (13,1%) kierowała zespołem małym – do 9 osób.

Tabela 7

Respondentki według sekcji gospodarki i stanowiska (w %)

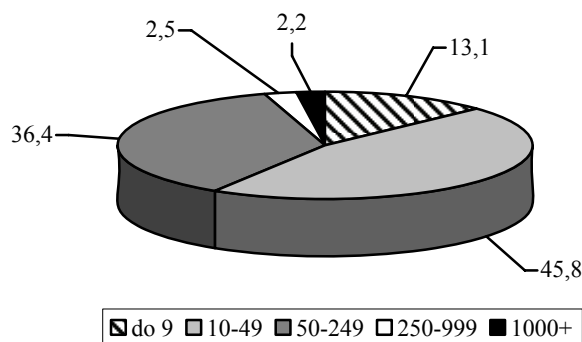
Zajmowane stanowisko	Admini- stracja	Eduka- cja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Dyrektor naczelny	23,4	82,4	7,3	50,0	62,5	41,5
Zastępca dyrektora	4,5	10,6	9,1	12,5	18,8	8,4
Kierownik działu, naczelnik, ordynator, główny księgowy itp.	66,7	3,5	81,8	37,5	18,7	46,5
Zastępca kierownika wydziału, ordynatora	5,4	0,0	1,8	0,0	0,0	2,5
Inna grupa kierownicza	0,0	3,5	0,0	0,0	0,0	1,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Zwykle zespoły podległe respondentkom składały się w większości (większość określona jako ponad 51% składu zespołu) z kobiet: stwierdziło tak 80,7% badanych. W co dziewiątym zespole były same kobiety (wskazania 11,6% respondentek). W pozostałych, nielicznych przypadkach skład zespołu według płci charakteryzowano poprzez następujące wskazania: mniejszość kobiet – 4,7% przypadków oraz bardzo mały udział kobiet (20% i mniej) – 0,4%, czyli jeden przypadek.

Wykres 2

Respondentki według wielkości kierowanego zespołu (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Przewaga kobiet w zespołach kierowanych przez respondentki wynikała z faktu prowadzenia badań w sfeminizowanych sekcjach gospodarki narodowej. We wszystkich badanych sekcjach gospodarki respondentki kierowały zespołami, w których

przeważały kobiety. Prawie wszystkie respondentki pełniące funkcje kierownicze w edukacji kierowały zespołem z przewagą kobiet. W ochronie zdrowia zespołem składającym się tylko z kobiet zarządzała prawie co czwarta respondentka. W sekcji „usług”³ co czwarta respondentka kierowała zespołem, w którym kobiety stanowiły mniejszość, a co ósma, gdzie było bardzo mało kobiet.

Tabela 8

Respondentki według sekcji gospodarki i stopnia feminizacji zespołu, którym kierują (w %)

Udział kobiet w zespole, którym Pani kieruje	Administracja	Edukacja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Tylko kobiety	12,6	3,5	23,6	0,0	12,5	11,6
Przewaga kobiet (powyżej 51%)	81,1	91,8	69,1	62,5	68,8	80,8
Mniejszość to kobiety	4,5	0,0	5,5	25,0	18,7	4,7
Bardzo mało kobiet (20% i mniej)	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0	0,4
Brak danych	1,8	4,7	1,8	0,0	0,0	2,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Badane kobiety zajmujące kierownicze stanowiska miały duże doświadczenie zawodowe, mierzone ogólnym łącznym stażem pracy: 96% z nich pracowało powyżej 10 lat, w tym 72,6% ponad 20 lat (35,6% kobiet pracowało ponad 30 lat). W edukacji ponad połowa respondentek charakteryzowała się ogólnym stażem pracy od 20 do 30 lat. Najdłuższy, łączny staż pracy (ponad 30 lat) miały respondentki zatrudnione na stanowiskach kierowniczych w sekcji usług.

Tabela 9

Respondentki według sekcji gospodarki i ogólnego stażu pracy (w %)

Łączny staż pracy	Administracja	Edukacja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Powyżej 5 do 10 lat	6,3	0,0	0,0	0,0	12,5	3,3
Powyżej 10 do 20 lat	29,7	14,1	21,8	25,0	31,2	23,3
Powyżej 20 do 30 lat	22,5	54,1	49,1	12,5	18,8	37,1
Powyżej 30 lat	39,6	31,8	29,1	62,5	37,5	35,6
Brak danych	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

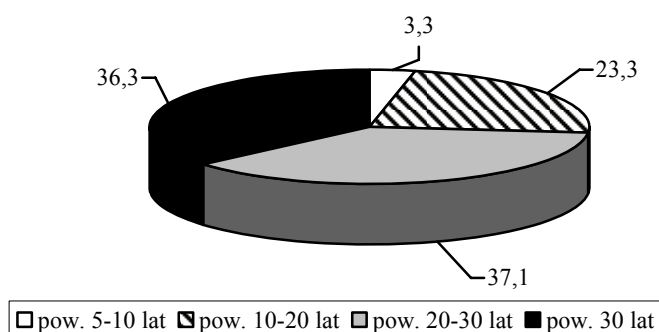
Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

³ Sekcję tę reprezentowała nieliczna grupa respondentek.

Staż pracy na obecnie zajmowanym stanowisku kierowniczym najczęściej (70,2% przypadków) nie przekraczał dziesięciu lat. Jedynie pięć pań piastowało obecne stanowisko od niedawna, czyli do jednego roku, a trzy – powyżej 30 lat. Mediana stażu pracy na obecnie zajmowanym stanowisku mieściła się w przedziale od 5 do 10 lat, zaś dominanta od 2 do 5 lat. Bardzo krótki staż pracy na zajmowanym ostatnio stanowisku kierowniczym nieprzekraczający jednego roku dotyczył tylko respondentek zatrudnionych w administracji oraz w kulturze. Spośród respondentek z krótkim stażem na obecnym stanowisku kierowniczym w granicach 1–2 lat 41% było zatrudnionych w administracji, a ok. 31% w edukacji. Jednocześnie w ogólnej liczbie respondentek z najdłuższym ponad 30-letnim stażem na ostatnio zajmowanym stanowisku najliczniej reprezentowane były kobiety zatrudnione w administracji oraz w edukacji.

Wykres 3

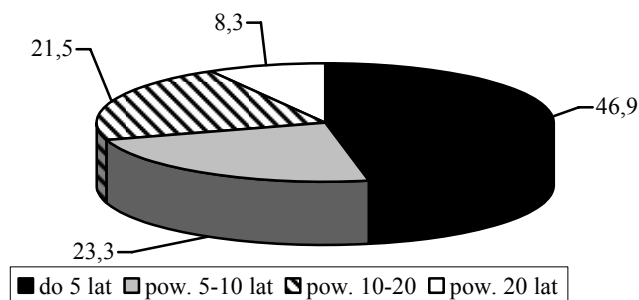
Respondentki według ogólnego stażu pracy (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wykres 4

Respondentki według stażu pracy na obecnym stanowisku (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Tak więc zdecydowana większość badanych kobiet dysponowała już pewnym doświadczeniem kierowniczym na ostatnio zajmowanym stanowisku w strukturze zarządzania firmą. Uzyskane w toku badań opinie respondentek na temat ich sytuacji zawodowej i rodzinnej oraz możliwości i barier awansu wyrażone zostały przez pryzmat co najmniej kilkuletnich doświadczeń na stanowisku kierowniczym obecnie zajmowanym, w tym w większości przypadków z perspektywy wieloletnich doświadczeń zawodowych.

Tabela 10

Respondentki według stażu na obecnie zajmowanym stanowisku oraz sekcji gospodarki (w %)

Staż pracy na obecnym stanowisku	Administracja	Edukacja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Do 1 roku	80,0	0,0	0,0	0,0	20,0	100,0
1–2 lat	41,0	30,8	20,5	2,6	5,1	100,0
Powyżej 2 do 5 lat	32,9	35,3	21,2	1,2	9,4	100,0
Powyżej 5 do 10 lat	43,8	31,2	21,9	3,1	0,0	100,0
Powyżej 10 do 20 lat	45,8	27,1	16,9	5,1	5,1	100,0
Powyżej 20 do 30 lat	38,9	33,3	11,1	5,6	11,1	100,0
Powyżej 30 lat	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Brak danych	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0
Ogółem	40,4	30,9	20,0	2,9	5,8	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

2.2. Kwalifikacje zawodowe badanych kobiet na stanowiskach kierowniczych

Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze, zwłaszcza wyższe, w tym dyrektorskie, miały wyższe wykształcenie, często poparte dodatkowymi kwalifikacjami uzyskanymi w toku studiów podyplomowych, poprzez staże, w tym staże zagraniczne. Studia wyższe ukończyły prawie wszystkie respondentki (98,2%), w tym 7,3% oprócz szkoły wyższej również studia podyplomowe. Jedynie pięć kobiet (czyli 1,8% ogółu respondentek) zakończyło edukację na etapie szkoły średniej zawodowej lub policealnej. Spośród respondentek z wykształceniem wyższym większość odbyła studia stacjonarne (68,7%), częściej niż co czwarta (28,7%) – zaoczne, a 0,7% – wieczorowe. Najczęściej były to studia uniwersyteckie (45,5%), rzadziej w akademii medycznej (14,2%), odbyte na uczelni technicznej (10,9%), uczelni pedagogicznej (9,5%), ekonomicznej (7,3%) czy rolniczej (6,5%). Kilka osób ukończyło studia w akademii wychowania fizycznego (1,8%), na uczelni artystycznej (0,7%) i inne.

Ukończenie studiów wiązało się w większości przypadków z uzyskaniem tytułu zawodowego magistra: studia magisterskie ukończyło 56,4% respondentek.

Dyplom inżyniera posiadało 14,5% kobiet, nauczyciela dyplomowanego – 13,1%, lekarza – 12,4%. Niektóre respondentki obok tytułu magistra miały stopień naukowy: doktora – 9 kobiet (3,3% ogółu), docenta, doktora habilitowanego – 4 (1,5%), tytuł profesora – 2 (0,7% ogółu).

Tabela 11

Respondentki według zawodu wyuczonego i sekcji gospodarki

Zawód wyuczony	Admini- stracja	Edu- kacja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultu- ra	Ogół- lem	W % ogółem
	w liczbach bezwzględnych						
Ekonomista, zarządzanie	49	6	6	1	2	64	23,3
Nauczyciel, pedagog	9	65	1	0	6	81	29,5
Inżynier	18	8	2	2	1	31	11,3
Lekarz, pielęgniarka	0	1	39	0	0	40	14,5
Dziennikarz, socjo- log, bibliotekarz itp.	7	2	0	3	4	16	5,8
Prawnik	19	1	1	0	1	22	8,0
Rolnik, zootechnik	6	2	0	1	1	10	3,6
Inne	2	0	6	1	1	10	3,6
Brak danych	1	0	0	0	0	1	0,4
Ogółem	111	85	55	8	16	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Typ ukończonej uczelni ma wpływ na uzyskany zawód wyuczony. Respondentki same podawały rodzaj zawodu wyuczonego. Największa grupa badanych reprezentowała zawody nauczycielskie i pedagogiczne (29,5%), ekonomiczne i w zakresie zarządzania (23,3%), a także medyczne (lekarze, pielęgniarki stanowili 14,5% ogółu), inżynierskie (11,3%), prawnicze (8%) i humanistyczne (dziennikarz, socjolog, bibliotekarz itp. – 5,8%), rolnicze, zootechniczne (3,6%) i inne (3,6%).

Inaczej przedstawia się struktura respondentek według zawodu wykonywanego. Respondentki same podawały swój zawód. Najliczniej wymieniano zawód urzędnika i pracownika samorządowego (35,6%) oraz nauczyciela i pedagoga (28,7%), lekarza, pielęgniarki, terapeutę, psychoterapeutę, rehabilitantki (14,9%). Podawane przez respondentki zawody wykonywane są związane ze strukturą badanych według sekcji gospodarki, czyli z miejscem pracy. Urzędniczek i pracownice samorządowe dominowały w dziale administracji; nauczycielki i pedagodzy – w edukacji; lekarze, pielęgniarki, psychoterapeutki i rehabilitantki – w ochronie zdrowia. W kulturze najczęściej respondentki wykonywały zawód instruktora kultury oraz bibliotekarki, a także menedżera. W usługach wykonywany zawód został opisany przez respondentki jako kadra zarządzająca oraz zawody inżynierskie. Co dwunasta kobieta na stanowisku kierowniczym określiła swój zawód jako menedżera lub kadry zarządzającej, co szesnasta jako ekono-

mistki lub głównej księgowej. Pozostałe wykonywane zawody to: instruktorka kultury, bibliotekarka (3,3%), zawody inżynieryjne (1,5%), prawnik, audytor (1,1%) oraz inne, w tym pracownik socjalny (1,1%).

Tabela 12

Respondentki według zawodu wykonywanego i sekcji gospodarki

Zawód wykonywany	Admini- stracja	Edu- kacja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem	W % ogółem
	w liczbach bezwzględnych						
Urzędnik, pracownik samorządowy	88	4	4	0	2	98	35,6
Kadra zarządzająca, menedżer	7	1	4	4	6	22	8,0
Nauczyciel, pedagog	0	78	0	0	1	79	28,7
Lekarz, pielęgniarka, psychoterapeutka, rehabilitantka	0	1	40	0	0	41	14,9
Inżynieryjne	0	0	2	2	0	4	1,5
Instruktor kultury, bibliotekarka	1	0	0	1	7	9	3,3
Prawnik, audytor	3	0	0	0	0	3	1,1
Ekonomistka, główna księgowa	12	0	3	1	0	16	5,8
Inne (pracownik socjalny)	0	1	2	0	0	3	1,1
Ogółem	111	85	55	8	16	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Opisywana grupa pracowników nie tylko pełni funkcje kierownicze, zarządzające, ale jest przy tym bardzo mobilna edukacyjnie. Przejawiało się to w powszechnym podnoszeniu kwalifikacji zawodowych zarówno przed objęciem ostatnio zajmowanego stanowiska kierowniczego, jak i po jego objęciu. Przede wszystkim prawie 28% respondentek zdobyło wyższe wykształcenie poprzez ukończenie studiów wyższych przed awansem na ostatnie stanowisko pełnione w okresie przeprowadzania badania (tab. 13). Doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji odbywało się w różnych formach, jednak najczęściej w formie szkolenia specjalistycznego, studiów podyplomowych i kursów zawodowych. Część kobiet wskazała więcej niż jedną formę podnoszenia kwalifikacji. Przed awansem na ostatnie (obecnie) zajmowane stanowisko prawie 60% badanych kobiet odbyło szkolenia specjalistyczne, 49% zaś studia podyplomowe. Duże zaangażowanie w podnoszenie kwalifikacji zawodowych występuje także po awansie na obecnie zajmowane stanowisko kierownicze: przede wszystkim w drodze szkoleń specjalistycznych (55,3%), kursów zawodowych (36,%) i studiów podyplomowych (28,4%).

Tabela 13

Struktura respondentek według form podnoszenia kwalifikacji przed i po ostatnim awansie na stanowisko kierownicze

Forma ukończenie szkolenia	Przed awansem na obecne stanowisko		Po awansie na obecne stanowisko	
	liczba	% ogółem	liczba	% ogółem
Studia wyższe	76	27,6	10	3,6
Studia podyplomowe	135	49,1	78	28,4
Studia doktoranckie	6	2,2	6	2,2
Szkolenie specjalistyczne	162	58,9	152	55,3
Kurs zawodowy	112	40,7	99	36,0
Staż i praktyka	53	19,3	24	8,7
Stypendium zawodowe, naukowe	8	2,9	1	0,4
Inne	17	6,2	15	5,5

Uwaga: respondentka mogła podać więcej niż jedną odpowiedź. Odsetki pokazują udział liczby wskazań danej odpowiedzi w liczbie respondentek ogółem.

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Respondentki szerzej opisały swoje działania na rzecz podnoszenia kwalifikacji.

Swoj awans na stanowisko dyrektora naczelnego poprzedziło wiele awansów wewnętrznych, poczynając od stanowiska najniższego w firmie. Awans ten okupiony był pracą po godzinach, nieustannym doszkalaniem (studia podyplomowe x 2), niezliczoną liczbą kursów i szkoleń.(...) (ankieta nr 29, respondentka w przedziale wieku 40–49 lat, zameżna, 1 dziecko).

Ukończyłam 2 rodzaje studiów podyplomowych. Po odwołaniu mnie ze stanowiska bez problemu wystartowałam w konkursie do dużej liczącej 350 osób firmy na stanowisko zastępcy dyrektora (ankieta nr 43, respondentka w przedziale wieku 50–54 lata, wdowa, jedno dziecko).

(...) Dodatkowe kursy, studia, prowadzenie firmy odbywa się zwykle kosztem czasu wolnego, który kiedyś poświęcany był rodzinie lub przeznaczany na odpoczynek. (...) (ankieta nr 56, respondentka w przedziale wieku 40–49 lat, zameżna, 1 dziecko).

Jedna z respondentek w odpowiedzi na prośbę o opisanie swojej drogi awansu pisze: *1. Uczenie się przez całe życie. 2. W okresie urlopu wychowawczego ukończyłam studia podyplomowe i 2 kursy specjalistyczne. 3. Od 2000 r. ukończyłam 3 studia podyplomowe i ok. 20 szkoleń i kursów (ankieta nr 60, respondentka w przedziale wieku 50–54 lata, zameżna, dwoje dzieci).*

Obok mobilności edukacyjnej badana społeczność charakteryzuje się znaczącą mobilnością horyzontalną: 12% kobiet raz zmieniło miejsce pracy w całym okresie aktywności zawodowej, zaś 67,9% dwa razy lub więcej. Jedynie dla 20,4% badanych kobiet obecne miejsce pracy (w okresie prowadzenia badania) było pierwszym miejscem pracy.

Tabela 14

Struktura respondentek według łącznego stażu pracy i liczby zmian miejsca pracy

Łączny staż pracy	Ile razy zmieniła Pani miejsce pracy w całym okresie aktywności zawodowej?					
	ani razu	raz	dwa lub trzy razy	więcej niż trzy razy	brak danych	ogółem
Powyżej 5 do 10 lat	55,6	11,1	22,2	11,1	0,0	100,0
Powyżej 10 do 20 lat	18,8	10,9	51,6	18,7	0,0	100,0
Powyżej 20 do 30 lat	22,5	11,8	44,1	20,6	1,0	100,0
Powyżej 30 lat	15,3	13,3	42,9	27,5	1,0	100,0
Brak danych	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0
Ogółem	20,4	12,0	44,7	22,2	0,7	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Częstość zmiany miejsca pracy zależy od ogólnego stażu pracy; im dłuższy okres aktywności zawodowej, tym większa liczba miejsc pracy.

Rozdział IV

KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W ŚRODOWISKU PRACY

1. „Ścieżki dojścia” do stanowiska kierowniczego

Zjawisko coraz częstszych „szybkich karier” dostrzegane jest przez badaczy w związku ze zmianami w charakterze pracy i strukturze zatrudnienia w gospodarce. Przejawiają się one między innymi w przechodzeniu od jednolitej struktury demograficznej do postępującej dywersyfikacji polegającej na tym, że coraz więcej zatrudnionych młodych osób o wysokim wykształceniu robi szybkie kariery (Borkowska, red. 2011, s. 16).

Zdecydowana większość respondentek (72,4%) w momencie uzyskania pierwszego awansu nie przekroczyła 40. roku życia, w tym blisko połowa (49,1%) awansowała na pierwsze stanowisko w wieku poniżej 35 lat.

Tabela 1

Struktura respondentek według wieku w momencie pierwszego awansu na stanowisko kierownicze

Wyszczególnienie	Liczba respondentek	W % ogółem
Poniżej 30 lat	68	24,7
31–35	67	24,4
36–40	64	23,3
41–45	43	15,6
46–50	23	8,4
51 i więcej – 55	8	2,9
Ogółem	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

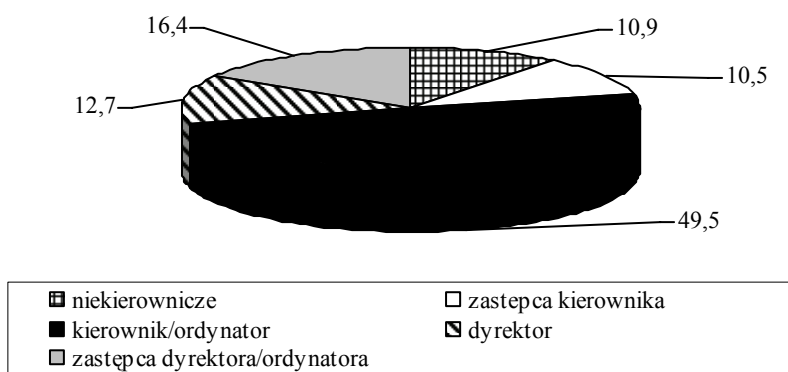
Dostęp do awansu zawodowego wśród kobiet łączy się nie tylko z wyższym wykształceniem, wysoką mobilnością edukacyjną, ale również z doświadczeniem zawodowym mierzonym stażem pracy przed objęciem pierwszego stanowiska kierowniczego. W badanej zbiorowości kobiet dominanta lat pracy przed objęciem pierwszego stanowiska kierowniczego mieściła się w przedziale 10–20 lat dotychczasowej pracy zawodowej, mediana zaś dzieląca liczbę ogółu responden-

tek na dwie równoliczne grupy – ponad 10 lat. Nie oznacza to jednak, że nie występuje awans relatywnie wczesny, uzyskany po niecałym rocznym okresie pracy (2,5% ogółu) czy po okresie pracy trwającym ponad rok do dwóch lat (3,3%). Co dziewiąta respondentka awansowała po raz pierwszy, przepracowawszy wcześniej powyżej 2 do 5 lat, a częściej niż co czwarta (29,1%) – powyżej 5 do 10 lat.

W prezentowanym badaniu IPiSS awans pionowy na pierwsze stanowisko kierownicze dotyczył w co ósmym przypadku (12,7%) objęcia najwyższego stanowiska w firmie, czyli dyrektora, w co szóstym (16,4%) zastępcy dyrektora, w co drugim (49,5%) kierownika działu, wydziału, ordynatora, a w co dziesiątym (10,5%) kierownika.

Wykres 1

Respondentki według charakteru pierwszego awansu zawodowego – pionowego i poziomego (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Większość – 77,1% – respondentek awansowała na zajmowane stanowisko kierownicze w obecnym miejscu pracy; pozostałe 22,9% już w poprzednim miejscu pracy pełniły funkcje kierownicze na takim samym lub równoległym stanowisku.

Nieznacznie ponad połowa (52,4%) respondentek na zajmowane w czasie badań stanowisko kierownicze została wyłoniona w drodze konkursu, pozostałym zaś powierzono je z inicjatywy bezpośredniego przełożonego (42,9%). W nielicznych przypadkach inicjatorem był dział kadr (1,5%) lub organizacja społeczna. Kilka kobiet wskazało siebie jako inspiratorów: z *inicjatywy własnej*.

Konkurs stanowił częstszą metodę wyłaniania kadr kierowniczych w edukacji (85%) oraz w ochronie zdrowia (55% ogółu respondentek pracujących w tej sekcji), najrzadziej w usługach i kulturze (tab. 2).

Tabela 2

**Respondentki według sekcji gospodarki i wyłonienia
w drodze konkursu na stanowisko (w %)**

Czy na obecne stanowisko została Pani wyłoniona w drodze konkursu?	Admini- stracja	Eduka- cja	Ochro- na zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Tak	31,5	84,7	54,5	12,5	37,5	52,4
Nie	68,5	15,3	45,5	87,5	62,5	47,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Konkurs stosowany był najczęściej w firmach dużych zatrudniających 1000 i więcej pracowników (69%). Konkursowy tryb wyłaniania osób do pełnienia funkcji kierowniczych wiązał się z wielkością kierowanego zespołu: w badanej próbie kobiet im liczniejszy kierowany zespół, tym częściej stosowano procedurę konkursową.

Tabela 3

**Respondentki według sekcji gospodarki i wskazań określonego kryterium
jako decydującego o awansie**

Kryterium	Admini- stracja	Eduka- cja	Ochro- na zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Poziom wykształcenia	85,6	83,5	92,7	75,0	93,8	86,5
Poziom kwalifikacji	84,7	87,0	92,7	87,5	93,8	87,6
Staż pracy i doświadczenie	85,6	76,5	78,2	62,5	75,0	80,0
Umiejętność współpracy z pracownikami	71,2	81,2	69,1	37,5	75,0	73,1
Aktywność społeczna	9,9	41,2	29,1	25,0	50,0	26,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Awans zawodowy na wyższe stanowisko (pionowy), w tym kierownicze, niezależnie od sposobu wyłonienia obsady spośród kandydatów, wiąże się z kryteriami przyjętymi i ogłoszonymi w konkursie lub w ramach wewnętrznych procedur awansu pracowników w firmie. W badaniu nie rozpoznano obiektywnych kryteriów przyjętych w postępowaniu wyłaniania pracowników na stanowiska kierownicze; odwołano się do opinii respondentek o kryteriach, które zadecydowały o ich awansie. Jeśli za wagę kryterium przyjął powszechność jego wskazywania przez badane osoby, to najbardziej powszechnym był poziom kwalifikacji: wskazało go 87,6% osób. Kolejne, równie istotne kryterium to poziom wykształ-

cenia (86,5%), który formalnie potwierdza kwalifikacje kandydata. Na równorzędnym miejscu stawiano staż pracy i doświadczenie zdobyte w trakcie pracy oraz energię i inicjatywę (po 80% odpowiedzi). Zdecydowana większość badanych jako ważne kryterium decydujące o awansie wymieniła umiejętność współpracy z pracownikami (73,1%), a tylko co czwarta osoba – aktywność społeczną (26,2% ogółu).

Zatrudnienie w danej sekcji gospodarki narodowej nie miało zasadniczego wpływu na znaczenie takich kryteriów, jak: wykształcenie, poziom kwalifikacji, staż pracy i doświadczenie zawodowe wysuwanych jako priorytetowe przez respondentki. Umiejętność współpracy była najrzadziej ceniona przez zatrudnione w sekcji usług, a aktywność społeczna – w sekcji administracji.

Wypowiedzi kobiet pokazują, że szanse kobiet na awans zależą nie tylko od kompetencji, ale i od takich cech, jak pracowitość i solidność w pracy, posiadanie tzw. kompetencji miękkich, czyli umiejętności współpracy w zespole. Wskazują na to przykłady szerszych wypowiedzi:

Jestem przekonana, że o moim awansie zdecydowała tylko i wyłącznie moja postawa w pracy. (...) Dawałam z siebie wszystko, by dyrektor, który mi zaufał nie był rozczarowany. Odnoszę wrażenie, że pozostali szefowie i współpracownicy mieli o mnie podobne zdanie. Dlatego w chwili awansu nie spotkałam się osobście z niechęcią czy zaskoczeniem ze strony współpracowników (ankieta nr 210, ordynator oddziału, samorządowa instytucja, ochrona zdrowia, 27 lat pracy, zespół 30 osób).

Ogólnie skłaniam się do poglądu, że droga zawodowa, w tym awans, jest wypadkową wielu czynników: osobowości, wychowania, zasobów intelektualnych i emocjonalnych oraz środowiska na które się trafi. Awans jest możliwy niezależnie od płci i też zarówno mężczyźni jak i kobiety muszą się liczyć z jego konsekwencjami – pozytywnymi i negatywnymi (ankieta nr 14, kierownik oddziału, instytucja samorządowa, ochrona zdrowia, 12 lat pracy, zespół 6 osób).

Moja droga do awansu była bardzo prosta – wykształcenie, odpowiednie doświadczenie i pracowitość oraz odpowiedzialność i dyscyplina wewnętrzna (ankieta nr 18, skarbnik miasta, instytucja samorządowa, administracja publiczna, 29 lat pracy, zespół 7 osób).

Moja droga do awansu zawodowego nie była długa, gdyż już jako osoba trzydziestoletnia sprawowałam kierownicze funkcje w administracji rządowej. Sprawiły to właśnie zmiany ustrojowe. Po 1989 roku możliwy był dostęp do kierowniczych funkcji dla osób nie z klucza partyjnego. Miałam dobre wykształcenie (prawnicze) i już pewne doświadczenie zawodowe. Przez cały okres mojej pracy zawodowej nie bałam się wyzwań. (...) (ankieta nr 158, naczelnik wydziału, instytucja samorządowa w administracji publicznej, staż pracy 28 lat, zespół 65 osób).

Na „ścieżce awansowej” kobiet bardzo często ujawnia się zjawisko dyskryminacji ze względu na płeć. Jednym z elementów badania karier zawodowych kobiet jest problem równości, równego dostępu do awansowania i równego traktowania pracowników w awansowaniu, w szczególności ze względu na takie cechy demo-

graficzne, jak płeć i wiek. W polskim ustawodawstwie kwestie te reguluje ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tekst jednolity DzU z 1998 r. nr 21, poz. 94), w którym cały rozdział poświęcono równemu traktowaniu w zatrudnieniu (rozdział IIa kp). Za naruszenie zasady równego traktowania uważa się pominięcie przez pracodawcę pracownika przy awansowaniu z jednej lub z kilku przyczyn, w tym z powodu płci, wieku, niepełnosprawności, przekonania politycznego, przynależności związkowej, zatrudnienia na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Stosowanie kryterium stażu pracy przy ustalaniu zasad awansowania uzasadnia odmienne traktowanie pracowników ze względu na wiek i nie stanowi naruszenia zasady równego traktowania.

Również w badaniu zwracano niekiedy uwagę na to, że awans na stanowisko kierownicze utrudnia fakt bycia kobietą. Oto przykłady:

Szanse na awans kobiet na ogół pozostają w związku z ich sytuacją rodzinną (rodzina nie może im „przeszkadzać”) i ponoszą tego duże koszty (głównie wydłużenie czasu pracy bez dodatkowej zapłaty). Kobieta musi o awans „zawalczyć”, tj. udowodnić swoją przydatność na stanowisko, gdy mężczyznom jakby bardziej awans i stanowisko „się należy”. Pracodawcy coraz chętniej jednak powierzają stanowiska kierownicze kobietom, gdyż są one bardziej pracowite, dokładniejsze, bardziej obowiązkowe (lepiej pracują) mniej się domagają i mniej „szemrzą” (mniej problemów zarządzaniem załogą). Przykładem jest moja firma, gdzie na 15 stanowisk kierowniczych mężczyźni zajmują tylko 3, ale też jest to firma dość sferminizowana (ankieta nr 3, dyrektor wydziału, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 28 lat, zespół 25 osób).

Dyrektor, który był wcześniej, przy każdej okazji przed konkursem powtarzał mi, że jestem dobrym kandydatem na dyrektora, ale mam jedną wadę – jestem kobietą (ankieta nr 58, dyrektor zespołu szkół, samorządowa placówka edukacyjna, staż pracy 29 lat, zespół 133 osoby).

Zdaniem co czwartej z badanych kobiet, kryterium wpływającym na awans jest aktywność społeczna.

W badanej próbie kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej co czwarta (25,1%) była w chwili badania członkiem związku zawodowego, co piąta (19,6%) członkiem organizacji społecznej, a jedynie co trzynasta (3,3%) członkiem partii politycznej. Stopień uczestnictwa w formalnej działalności społecznej w organizacjach (tzw. *wolontariat pośredni*), ale także stopień „uzwiązkowienia” jest wśród badanych kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższy niż przeciętnie dorosłej ludności Polski i pracujących¹. Przynależ-

¹ Do związków zawodowych należało 18% pracowników najemnych w roku 2001, tj. ok. 7–8% dorosłych Polaków (Wratny, Bednarski 2005, s. 87). W 2007 r. według badań CBOS z końca listopada 2007 r. do związków należało 7,6% mieszkańców Polski w wieku produkcyjnym oraz 17,6% pracowników najemnych (za: Wratny, Bednarski, red. 2010, s. 41). W 2011 r. 10% dorosłych mężczyzn i 13% dorosłych kobiet w Polsce zadeklarowało, że pracują lub pracowali w charakterze wolontariuszy (CBOS 2011, s. 7). Według innych badań cytowanych w tym samym opracowaniu

ność do partii politycznych zadeklarowały tylko respondentki będące dyrektorami naczelnymi oraz zastępcami dyrektora naczelnego. W badanej zbiorowości kobiet członkami organizacji społecznych było:

- 24,6% dyrektorów naczelnych,
- 21% zastępców dyrektora naczelnego,
- 15,6% kierowników działu, naczelników, ordynatorów, głównych księgowych,
- 85,7% zastępców kierownika wydziału, zastępców ordynatora.

Znaczne różnice w aktywności społecznej przebiegają według stażu pracy na określonym stanowisku. Członkiem organizacji społecznej było:

- 40% respondentek ze stażem do jednego roku,
- 23,1% ze stażem 1–2 lat,
- 16,5% ze stażem powyżej 2 do 5 lat,
- 18,8% ze stażem powyżej 5 do 10 lat,
- 16,9% ze stażem powyżej 10 do 20 lat,
- 33,3% ze stażem powyżej 20 do 30 lat,
- 66,6% ze stażem powyżej 30. lat.

Członkiniami organizacji społecznych były więc najczęściej respondentki z krótkim oraz z najdłuższym stażem pracy.

Tabela 4

Respondentki według sekcji gospodarki i osoby poprzednio zajmującej stanowisko respondentki (w %)

Czy na zajmowanym przez Panią stanowisku bezpośrednio poprzedzał/a Panią:	Admini- stracja	Eduka- cja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Mężczyzna	31,5	38,8	36,4	25,0	37,5	34,9
Kobieta	40,6	55,3	45,4	37,5	56,3	46,9
Nowe stanowisko	26,1	5,9	18,2	37,5	6,2	17,5
Nie wiem	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

W zasadzie wszystkie respondentki miały informacje na temat poprzedniej obrazy zajmowanego przez siebie obecnie stanowiska, a więc wiedziały, czy wcześniej zajmował je mężczyzna czy kobieta, czy też było to nowo utworzone, nowo powołane stanowisko. Blisko połowa respondentek (46,9%) stwierdziła, że wcześniej na zajmowanym stanowisku poprzedzała je kobieta, a poprzednikiem 34,9%,

ok. 28% Polaków pracowało społecznie w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy w formalnych organizacjach pozarządowych w ramach tzw. wolontariatu pośredniego (tamże, s. 2).

był mężczyzna. Zbliżona sytuacja wstąpiła we wszystkich sekcjach gospodarki, co należy wiązać ze sfeminizowaną strukturą zatrudnienia. W edukacji oraz w kulturze częściej niż co drugie stanowisko poprzednio obsadzone było przez kobietę. Dla 17,5% badanych kobiet utworzono nowe stanowisko kierownicze, co dla awansowanego pracownika oznacza wzmocnienie mobilności horyzontalnej i wertykalnej. W usługach częściej niż co trzecie stanowisko zajmowane obecnie przez respondentkę zostało nowo utworzone, najrzadziej w edukacji i kulturze.

W strukturze zarządzania w większości przypadków wyodrębniano zastępcę lub zastępców: 73,1% badanych respondentek miało swoich zastępców, a 26,9% stwierdziło, że nie ma zastępcy. Jeśli jako 100% przyjmując wszystkie respondentki, które podały, że mają jednego zastępcę to najczęściej była nim kobieta (84%), rzadziej mężczyzna (16%). Ponadto co dziesiąta osoba wskazała, że ma jednocześnie dwóch zastępców – mężczyznę i kobietę.

Tabela 5

Respondentki według sekcji gospodarki i osoby pełniącej funkcję zastępcy (w %)

Czy Pani zastępcą/zastępcami jest/są:	Administracja	Edukacja	Ochrona zdrowia	Usługi	Kultura	Ogółem
Mężczyzna	9,0	8,2	12,7	12,5	18,7	10,2
Kobieta	50,5	45,0	54,5	62,5	31,3	53,1
Mężczyzna i kobieta	10,8	12,9	5,5	12,5	0,0	9,8
Nie mam zastępcy	29,7	20,0	27,3	12,5	50,0	26,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Dominacja kobiet na stanowiskach zastępców kierowników może wynikać z przewagi kobiet w strukturze zatrudnienia szczególnie tam, gdzie stanowiska te obsadzane są według ustalonych procedur, może być też przejawem preferencji kobiet-przełożonych.

2. Relacje w stosunkach pracy: przełożeni – podwładni

Analizowane zagadnienie relacji między przełożonymi i podwładnymi wpisuje się w szerszy kontekst znaczenia kapitału społecznego dla funkcjonowania organizacji czy instytucji. Kapitał społeczny jest tu rozumiany przede wszystkim w swoim wymiarze powiązań, a więc zaufania i wzajemności łączących osoby skoncentrowane na realizacji określonego celu w tym przypadku zadań danego zakładu pracy. Umacnia się przekonanie o roli kapitału społecznego nie tylko w rozwoju społecznym, ale także gospodarczym; we współczesnych gospodarkach mają znaczenie interakcje międzyludzkie i ich struktura, kapitał społeczny

odgrywa zatem ważną i rosnącą rolę (m.in. Paldam, Svendsen 2006; Czapiński 2008).

Kapitał społeczny traktowany jest również jako element składowy kapitału intelektualnego i istotna determinanta innowacyjności i konkurencyjności. W raporcie *Polska 2030* zwraca się uwagę na wzrost kapitału społecznego (rozumianego jako poziom zaufania, troski o dobro wspólne, wartości i postawy) jako wyzwanie rozwojowe (za: Jamka 2011, s. 167).

Ze względu na wielowymiarowość pojęcia „kapitał społeczny” istnieją trudności w określeniu jego poszczególnych typów, a w konsekwencji – ich pomiaru. Jedną z metod przedstawili J. Onyx i P. Bellen (Onyx, Byllen 2000, za: Jamka 2011). Odwołują się oni do podstawowych składowych kapitału społecznego: zaufanie, oddziaływanie społeczne, **tolerancja różnorodności**, wartość życia oraz obszarów/grup społecznych, w jakich wyróżnione czynniki mogą się objawiać: wspólnota/społeczeństwo, stosunki sąsiedzkie, rodzinne i przyjacielskie, **stosunki zawodowe/w pracy** (tamże, s. 161).

W kontekście analizowanych badań interesować nas będą dwa czynniki składowe kapitału społecznego: stosunki zawodowe (głównie rodzaj powiązań tworzących kapitał społeczny oparty na pionowych zależnościach – *linking*) oraz tolerancja różnorodności. To ostatnie zagadnienie wpisuje się w kwestie równości: równego dostępu do awansowania i równego traktowania pracowników ze względu na płeć.

Ze względu na ograniczony zakres uzyskanych wyników badania analiza zostanie skoncentrowana na zagadnieniach odnoszących się do relacji przełożony – pracownik jako czynników kształtowania kapitału społecznego. Ze względu na brak danych empirycznych poza rozważaniami pozostaje skuteczność oddziaływania kapitału społecznego na efekty pracy w wymiarze indywidualnym i całościowym (zakładu pracy jako całości).

Kolejny kontekst analizy wiąże się ze sprawą równych szans w zakresie awansu zawodowego kobiet. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że polityka równych szans jest podejściem instrumentalnym i nie można jej utożsamiać z zarządzaniem różnorodnością. W tym drugim przypadku również eksponuje się komponent równościowy, antydyskryminacyjny, ale uwzględnia się przede wszystkim szersze spojrzenie na proces kierowania polegający na aktywnym i świadomym rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzący od zaakceptowania istniejących różnic traktujących je jako potencjał rozwojowy. Zarządzanie przez różnorodność to – innymi słowy – korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne kultury, środowiska, umiejętności, religie, **pleć**, wiek itp. poprzez zgodne z prawem wyeliminowanie praktyk dyskryminacyjnych i równe traktowania pracowników we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, poczynając od rekrutacji, poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenia, a na kształtowaniu kultury tolerancji kończąc (Konopacka 2008, za: Jamka 2011, s. 230–231).

Eksperti w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi podkreślają jednak, że zarządzanie różnorodnością nie jest tożsame z polityką równych szans czy przeciw-

działania dyskryminacji. Wyeliminowanie wszystkich przejawów dyskryminacji pozwala na stworzenie warunków, w których różne grupy społeczne mają równe szanse na zatrudnienie i rozwój zawodowy w danej firmie, co wymaga zarówno uznania i poszanowania różnic, jak i przyjęcia zindywidualizowanego, elastycznego podejścia do poszczególnych pracowników.

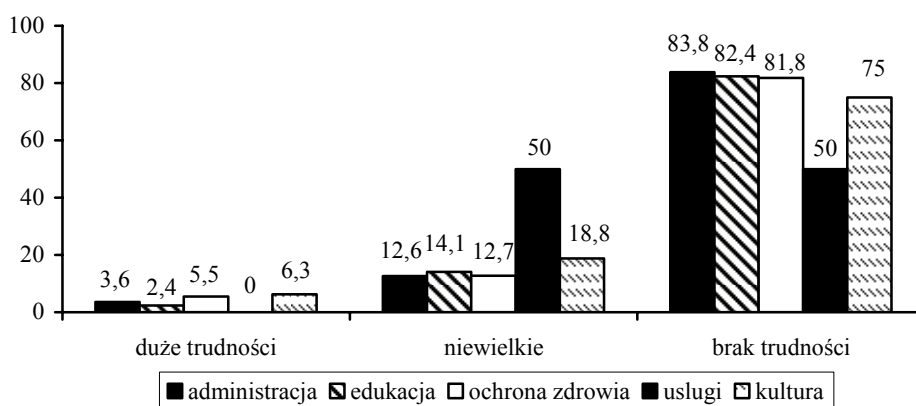
Kobieta na stanowisku kierowniczym, także na szczeblu najwyższym w hierarchii stanowisk danej firmy lub instytucji, stała się stałym elementem zarządzania. Powołanie na stanowiska kierownicze respondentek omawianego badania było kontynuacją pewnej praktyki związanej z piastowaniem go już wcześniej przez kobietę (zob. pkt. 1).

Inaczej jednak kształtuje się obecna hierarchia stanowisk kierowniczych; o ile w większości przypadków zastępcami respondentek kobiet na stanowiskach kierowniczych są częściej kobiety o tyle przełożonymi² badanych kobiet są w większości przypadków mężczyźni (68,7%); kobiety były przełożonymi respondentek w 28% zakładach pracy.

Rozpoczynając karierę na obecnym stanowisku kierowniczym, respondentki nie miały trudności z ułożeniem sobie stosunków z przełożonymi (85,5%). Wystąpienie takich trudności potwierdziła co piąta respondentka, ale były one przeważnie niewielkie (14,5%). Na pojawienie się dużych trudności zwróciło uwagę 3,6% badanych. Podobne opinie wyrażała większość respondentek niezależnie od sekcji gospodarki narodowej, w której były zatrudnione.

Wykres 2

Trudności w stosunkach z przełożonymi po objęciu funkcji kierowniczych (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

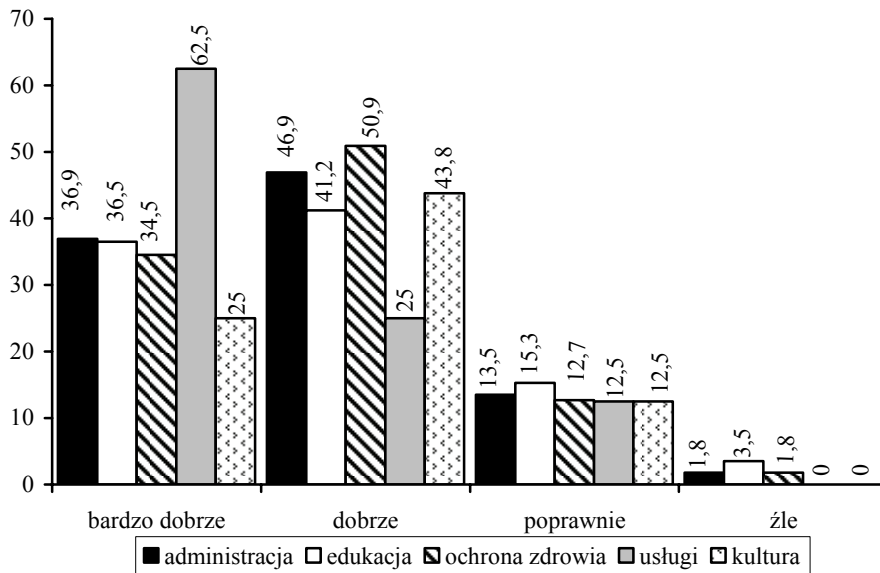
² Trudno ustalić, kogo uznawały za przełożonych respondentki zajmujące najwyższe hierarchicznie stanowisko w danym zakładzie pracy. Być może chodziło o zewnętrzny nadzór.

Trudności te wynikały z niekompetencji przełożonego, jego apodyktyczności, powodujących ograniczenie badanych kobiet w podejmowaniu własnych decyzji i samodzielności w działaniu. Zwracano też uwagę na niewłaściwą komunikację między stanowiskami, na brak otwartości na nowe rozwiązania, powodujący ograniczenie inicjatyw i złe stosunki międzyludzkie.

Na niekompetencje przełożonego oraz jego apodyktyczność, powodującą brak wpływu na decyzje i brak samodzielności na nowym stanowisku zwracały uwagę przede wszystkim kobiety z wykształceniem wyższym (odpowiednio: 8% i 6,4%). Także dla nich trudności ujawniały się w postaci ograniczanie inicjatyw, braku otwartości przełożonych na propozycje nowych rozwiązań (3,6%) oraz złych stosunków międzyludzkich w zakładzie (3,2%). Można oceniać, że wynikało to z wyższych aspiracji tej grupy kobiet co do realizacji własnej koncepcji pracy na stanowisku kierowniczym, niż w przypadku kobiet o relatywnie niższym poziomie wykształcenia.

Wykres 3

Ocena aktualnych stosunków z przełożonymi według sekcji gospodarki narodowej (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Na ocenę stosunku z przełożonymi niewielki wpływ ma zajmowane stanowisko kierownicze, tym niemniej trochę bardziej krytycznie oceniły te relacje respondentki będące na stanowisku zastępców kierowników/dyrektorów naczel-

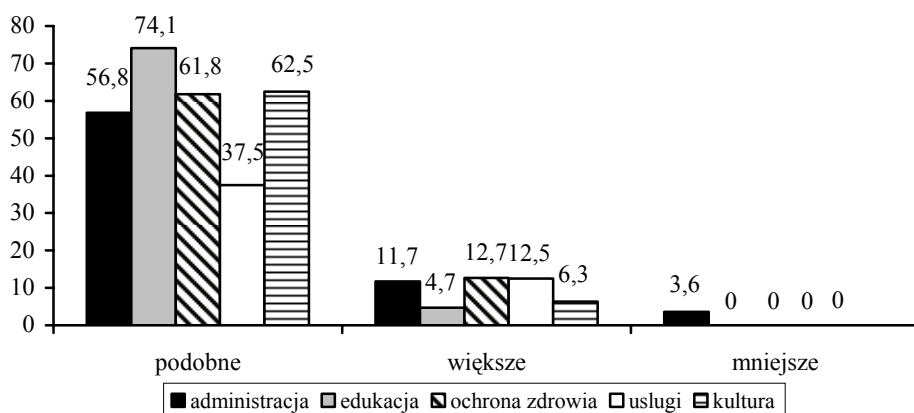
nych. Zwracały one głównie uwagę na apodyktyczność przełożonych i brak wpływu na decyzje oraz ograniczenie samodzielności (13% tej grupy na stanowiskach zastępców dyrektorów i kierowników naczelnych), a także na jego niekompetencję (8,7%).

Obecnie stosunki z przełożonymi układają się dobrze (45,1%) i bardzo dobrze (35,4%). Cześć respondentek (13,8%) ocenia je jako poprawne. Tylko nieliczne uznały je za złe (1,8%) i bardzo złe (0,4%). Opinie te w niewielkim stopniu modyfikuje „przynależność” do danej sekcji gospodarki narodowej, przy czym najbardziej zróżnicowane opinie wystąpiły wśród respondentek z sekcji edukacji.

Te nieliczne z respondentek, które dostrzegały jeszcze trudności w relacjach z przełożonymi również zwracały uwagę, że wynikają one z braku kompetencji przełożonego i ograniczenia samodzielności podwładnych.

Wykres 4

Ocena relatywnych trudności kobiet i mężczyzn w stosunkach z przełożonymi (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Różnice w ocenie relacji z przełożonymi po objęciu stanowiska kierowniczego i obecnie mogą wynikać ze zmian personalnych w gronie przełożonych (w badaniu nie ustalono, czy zmiana taka nastąpiła), ale można oceniać, że jest to następstwo szeregu innych czynników: potwierdzenia kompetencji respondentek na zajmowanym stanowisku, akceptacji samodzielnych decyzji i nowych inicjatyw. Innymi słowy „sprawdzenia się” respondentki na stanowisku kierowniczym. Nie chodzi tu jednak o nieufność przełożonych do kobiety na stanowisku kierowniczym, a raczej do nowej osoby na takim stanowisku. Świadczyć może o tym fakt, że **większość badanych (62,9%) nie dostrzegła relatywnej różnicy między trudnościami, na jakie napotykają kobiety na stanowiskach kierowniczych i mężczyźni**. Jednocześnie co czwarta respondentka nie sformułowała swojego zdania na ten temat, a co dziesiąta zwróciła uwagę na większe trudności do poko-

nywania przez kobiety na stanowiskach kierowniczych, niż przez mężczyzn. Na kształtowanie się tych opinii w pewnym stopniu wpływa zatrudnienie w danej sekcji gospodarki.

Na większe trudności zwracają uwagę kobiety zatrudnione w administracji, ochronie zdrowia i w usługach.

Stosunki zawodowe mają dwa kierunki oddziaływania: relacje z przełożonym i relacje z podwładnymi. Zdecydowana większość kobiet na stanowiskach kierowniczych nie napotkała na trudności w stosunkach z podwładnymi po objęciu stanowiska, ale na problemy z ułożeniem takich stosunków zwróciło uwagę więcej respondentek niż w przypadku relacji z przełożonymi.

Tabela 6

Opinie na temat relacji między przełożonymi i podwładnymi po objęciu stanowiska kierowniczego (w %)

Ocena relacji	Z przełożonymi	Z podwładnymi
Trudności – duże	3,6	2,5
Trudności – niewielkie	14,5	25,5
Brak trudności	81,5	71,6
Brak danych	0,4	0,4
Ogółem	100,0	100,0

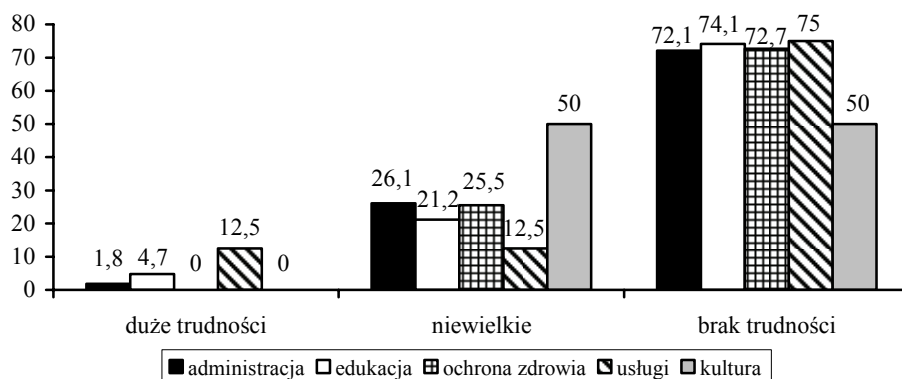
Źródło: badanie własne ZPR-IPiSS 2011.

Były to jednak trudności niewielkie, związane z koniecznością dostosowania prac zespołu do oczekiwań nowego kierownika.

Zbliżone opinie wyrażały respondentki niezależnie od sekcji gospodarki.

Wykres 5

Trudności w stosunkach z podwładnymi po objęciu stanowiska kierowniczego według sekcji gospodarki narodowej (w %)



Źródło: badanie własne ZPR-IPiSS 2011.

Z czasem nastąpiły pozytywne zmiany, pozwalające na dobrą ocenę relacji na linii przełożona–podwładni/współpracownicy, trochę lepszą niż ocena relacji kobiety na stanowisku kierowniczym – przełożeni (tab. 7).

Tabela 7

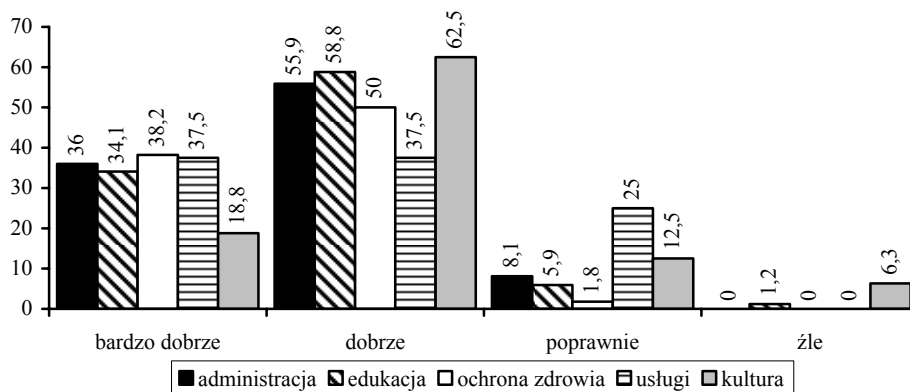
Ocena aktualnych stosunków z przełożonymi i podwładnymi (w %)

Ocena relacji	Z przełożonymi	Z podwładnymi
Bardzo dobra	35,4	34,9
Dobra	45,1	57,5
Poprawna	13,8	6,9
Zła	1,8	0,4
Bardzo zła	0,4	0,4
Brak zdania/nie dotyczy	2,5	-
Ogółem	100,0	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wykres 6

Opinie o aktualnych stosunkach z podwładnymi według sekcji gospodarki narodowej (w %)

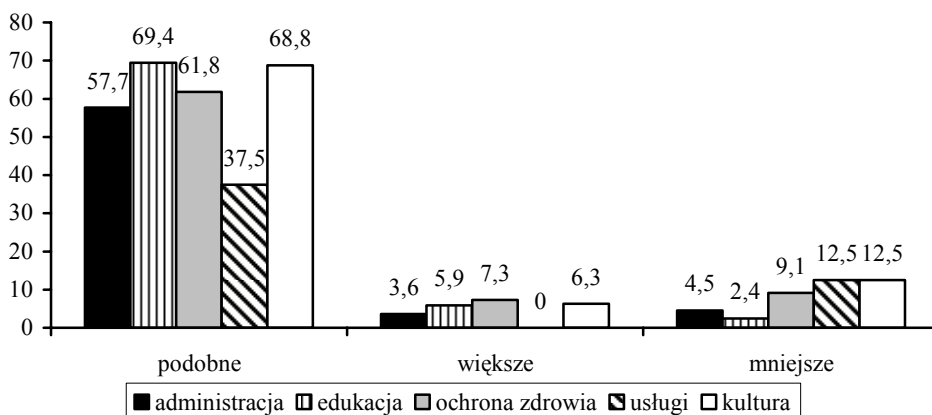


Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Respondentki nie dostrzegają istotnych różnic między sytuacją kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych odnoszącą się do relacji z podwładnymi. Większość (62,2%) uznała, że kształtują się one podobnie, niezależnie od płci osoby na stanowisku kierowniczym, co czwarta osoba nie miała zdania (27,3%). Rzadziej (co dwudziesta badana – 5,1%) niż w ocenie relacji z przełożonymi zwracano uwagę, że trudności w tych relacjach są większe, gdy stanowisko kierownicze zajmuje kobieta. Opinie te są zbliżone w poszczególnych sekcjach gospodarki narodowej, przy czym na większe trudności częściej zwracają uwagę kobiety zatrudnione w administracji i ochronie zdrowia.

Wykres 7

Ocena relatywnych trudności kobiet i mężczyzn w stosunkach z podwładnymi (w %)

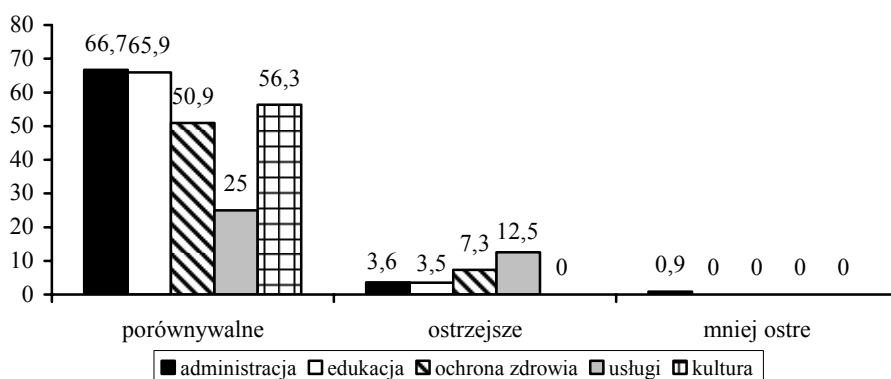


Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Respondentki w większości przypadków (85,5%) potwierdziły istnienie w ich zakładzie pracy systemu okresowych ocen kadry kierowniczej, którym podlegały również one same. Praktyki w tym zakresie w pewnym stopniu różnicował dział gospodarki narodowej, do której należały zakłady pracy respondentek. Najczęściej potwierdzały to kobiety zatrudnione na stanowiskach kierowniczych w sekcjach administracji (99,1%) i edukacji (87,1%), rzadziej w ochronie zdrowia i pomocy społecznej (67,3%), usługach (75%) i kulturze (50%).

Wykres 8

Porównanie kryteriów stosowanych przy ocenie kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych według sekcji gospodarki narodowej (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Zdaniem badanych, **były to najczęściej systemy, które na ogół nie różnicowały kryteriów oceny zależnie od płci osoby ocenianej**. Respondentki uznały (61,5%), że kryteria są porównywalne, ale co czwarta (23,6%) nie umiała sprecyzować zdania na ten temat (odpowiedź: „nie wiem”). Nieliczne opinie, że kryteria są ostrzejsze w odniesieniu do kobiet precyzowały osoby na niższych stanowiskach kierowniczych (naczelnicy, kierownicy działów – 5,5%, zastępcy tej grupy kierowniczej – 14,3%) oraz zatrudnione w sekcjach, w których systemy takie stosowane są rzadziej (ochrona zdrowia i pomoc społeczna – 7,3%, usługi – 12,5%).

3. Wydłużony czas pracy na stanowiskach kierowniczych – przyczyny i skutki

Na współczesnym rynku pracy, dynamicznie zmieniającym się pod wpływem procesów makro i mikroekonomicznych, coraz częściej zaciera się granica między czasem wykonywania obowiązków zawodowych i czasem na życie prywatne. Jest to związane m.in. z przekształceniami w charakterze pracy i z poszerzającym się zakresem elastyczności form jej wykonywania. Zmiany te przyczyniają się do wzajemnego przenikania się czasu poświęcanego na każdy z tych obszarów życia. Wiąże się to między innymi z możliwością wykonywania obowiązków zawodowych poza zakładem pracy, w tym w domu, rozwojem telepracy, pracy zdalnej, zadaniowej itd. W takich sytuacjach obowiązki zawodowe i zajęcia pozazawodowe występują nierzadko przemiennie i trudno rozdzielić czas poświęcany jednym i drugim (Borkowska 2009, s. 16–18). Zmiany w charakterze wykonywanej pracy, w formach zatrudnienia i organizacji czasu pracy, które wzbogacają niewątpliwie treść pracy i wspierają możliwości samorealizacji w sferze zawodowej, nie pozostają bez wpływu na życie prywatne, a nasilenie konfliktu praca-życie wyraźnie widać w pewnych grupach zawodowych, w tym wśród kadry menedżerskiej. Wiąże się to m.in. ze specyficznymi zachowaniami wymagającymi poświęcenia podwładnym znacznej ilości czasu. Warto zauważyć, że badania przeprowadzone przez Deloitte w 2012 r. wśród menedżerów – kobiety i mężczyzn – w największych polskich przedsiębiorstwach z różnych branż wskazują, że „kobiety budują swoje wpływy w organizacji, współpracując z innymi, przekonując ich, konsultując, pytając o zdanie. To zabiera o wiele więcej czasu niż proste wydanie polecenia, że pracownik po prostu ma coś zrobić i już”³.

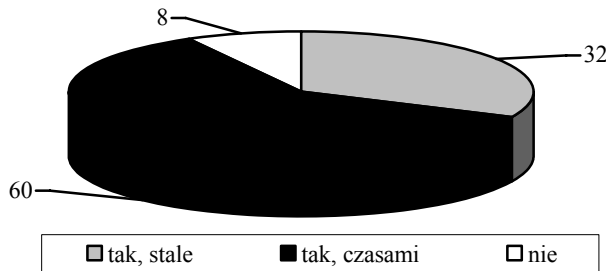
Oprócz braku rozdzielności czasu pracy i czasu poza pracą cechą szczególną warunków pracy menedżerów, a zwłaszcza kobiet na stanowiskach kierowniczych, jest też długi czas pracy. Z badań prowadzonych przed 12 laty w Polsce (i równoległe w USA) wynika, że tydzień pracy kobiety-menedżerki w naszym

³ Wyniki badań „Kobiety i władza w biznesie” dostępne na http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/ea6f4f821586a310V_gnVCM2000003356f70aRCRD.htm w dniu 21 października 2013 r.

kraju to nie 40 „kodeksowych” godzin pracy, a przeciętnie 51 godzin (Lisowska, Bliss, Polutnik 2000). Statystyki GUS, dotyczące warunków pracy (*Rocznik Statystyczny Pracy* 2010, tab. 4(10)), potwierdzają, że sprawowanie funkcji kierowniczych wiąże się ze znacznie dłuższym rzeczywistym czasem pracy, niż przeciętnie w odniesieniu do wszystkich pracujących. W przypadku stanowisk kierowniczych czynnikiem, który dodatkowo zaciera granice między czasem pracy i czasem poza pracą, są zapisy w kodeksie pracy stanowiące, że tygodniowe normy czasu pracy i odpoczynku nie dotyczą pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy (art. 131, 132 kodeksu pracy⁴). Potocznie mówi się, że grupa pracowników na stanowiskach kierowniczych ma nienormowany czas pracy. Fakt ten, jak się wydaje, nie może pozostawać bez wpływu na życie pozazawodowe osób na stanowiskach kierowniczych. Występowanie takiej zależności potwierdziły omawiane badania empiryczne IPiSS, bowiem zdecydowana większość (ponad 90%) spośród badanych kobiet na stanowiskach kierowniczych deklarowała, że pełnienie przez nie funkcji kierowniczych powoduje wydłużenie ich czasu pracy. Dla co trzeciej respondentki w tej grupie wydłużenie czasu pracy z tego powodu występowało stale, dla 2/3 – czasami.

Wykres 9

Czy pełnienie przez Panią funkcji kierowniczych powoduje wydłużenie Pani czasu pracy? (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wydłużenie czasu pracy spowodowane sprawowaniem funkcji kierowniczych najczęściej dotyczyło respondentek pracujących w edukacji, gdzie sytuację taką sygnalizowało 96% badanych pracujących w tym dziale gospodarki. W edukacji też wydłużony czas pracy najczęściej występował stale (56,5%). Także respondentki pracujące w dziale administracji publicznej często wskazywały na wydłużony czas pracy związany ze sprawowaniem funkcji kierowniczych, jednak tu głównie wydłużony czas pracy występował tylko czasami (74,8%).

⁴ Ustawa – Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r., DzU nr 24, poz. 141, z późn. zm.

Tabela 8

**Sprawowanie funkcji kierowniczych a wydłużenie czasu pracy
według działów gospodarki**

Dział gospodarki		Czy pełnienie przez Panią funkcji kierowniczych powoduje wydłużenie Pani czasu pracy?					Ogółem
		tak	w tym:		nie	brak danych	
			tak, stale	tak, czasami			
Administracja	liczba osób	102	19	83	8	1	111
	%	92,0	17,1	74,8	7,2	0,9	100,0
Edukacja	liczba osób	82	48	34	3	0	85
	%	96,0	56,5	40,0	3,5	0,0	100,0
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	liczba osób	49	19	30	6	0	55
	%	89,0	34,5	54,5	10,9	0,0	100,0
Usługi	liczba osób	6	1	5	2	0	8
	%	75,0	12,5	62,5	25,0	0,0	100,0
Inne (w tym kultura)	liczba osób	13	2	11	3	0	16
	%	81,0	12,5	68,8	18,8	0,0	100,0
Razem	liczba osób	252	89	163	22	1	275
	%	91,6	32,4	59,3	8,0	0,4	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Generalnie przy silnym związku między pracą na stanowisku kierowniczym a występowaniem wydłużonych godzin pracy najrzadziej przypadki takie sygnalizowały respondentki zatrudnione w usługach. W tym też dziale gospodarki wydłużony czas pracy najrzadziej występował stale.

Oceniając częstotliwość występowania wydłużonego czasu pracy w kontekście wpływu na życie poza pracą, należy wspomnieć, że pracownicy za szczególnie dotkliwe uważają nie tyle długie godziny pracy, co przede wszystkim nieregularność i nieprzewidywalność długości czasu pracy. Stale wydłużone godziny pracy mogą przynieść rezultaty w postaci niedostatecznej ilości czasu na życie poza pracą, ale jednak pozwalają na planowanie i stosunkowo racjonalne jego wykorzystanie, natomiast nieregularność występowania zmian w czasie pracy wzmacnia negatywne konsekwencje długich godzin wykonywania obowiązków zawodowych. Nieprzewidywalność sytuacji komplikuje gospodarowanie czasem i ogranicza możliwości racjonalnego wykorzystywania go w sposób zaplanowany.

Długość czasu pracy objętych badaniem kobiet związana była z poziomem stanowiska kierowniczego. Stale wydłużone godziny pracy częściej dotyczyły kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych, natomiast okresowe wydłużenie czasu pracy występowało tym częściej, im niższe w strukturze zakładu pracy było ich stanowisko.

Warto też zaznaczyć, że wydłużony czas pracy – czy to stale, okresowo, czy czasami – na najwyższych stanowiskach kierowniczych w strukturze zakładów

pracy nie dotyczył tylko 4,4% respondentek. Awans na te stanowiska oznacza więc niemal zawsze konieczność pracy w czasie nienormowanym i zwykle nieprzewidywalną długość dnia pracy.

Tabela 9

Sprawowanie funkcji kierowniczych a wydłużenie czasu pracy według poziomu stanowiska

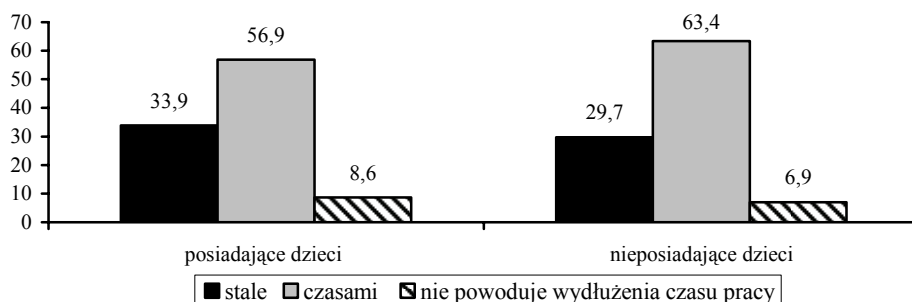
Stanowisko		Czy pełnienie funkcji kierowniczych powoduje wydłużenie Pani czasu pracy?					Ogółem
		tak	w tym:		nie	brak danych	
			tak, stale	tak, czasami			
Dyrektor/kierownik naczelny	liczba osób	108	49	59	5	1	114
	%	94,7	43,0	51,8	4,4	0,9	100,0
Zastępca dyrektora/kierownika naczelnego	liczba osób	18	6	12	5	0	23
	%	78,3	26,1	52,2	21,7	0,0	100,0
Naczelnik, kierownik działu, ordynator, główny księgowy itp.	liczba osób	117	33	84	11	0	128
	%	91,4	25,8	65,6	8,6	0,0	100,0
Zastępca kierownika wydziału, ordynatora	liczba osób	6	0	6	1	0	7
	%	85,7	0,0	85,7	14,3	0,0	100,0
Inna grupa kierownicza	liczba osób	3	1	2	0	0	3
	%	100,0	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Razem	liczba osób	252	89	163	22	1	275
	%	91,6	32,4	59,3	8,0	0,4	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Sprawowanie wyższego stanowiska w hierarchii stanowisk kierowniczych oznaczało kierowanie liczniejszym zespołem, tym samym przypadki wydłużonego czasu pracy częściej dotyczyły respondentek kierujących większymi zespołami pracowników, w tym wszystkich, które kierowały zespołami liczącymi 250 i więcej osób.

Wykres 10

Występowanie wydłużonego czasu pracy związanego z pełnieniem funkcji kierowniczych według posiadania dzieci na utrzymaniu (w %)



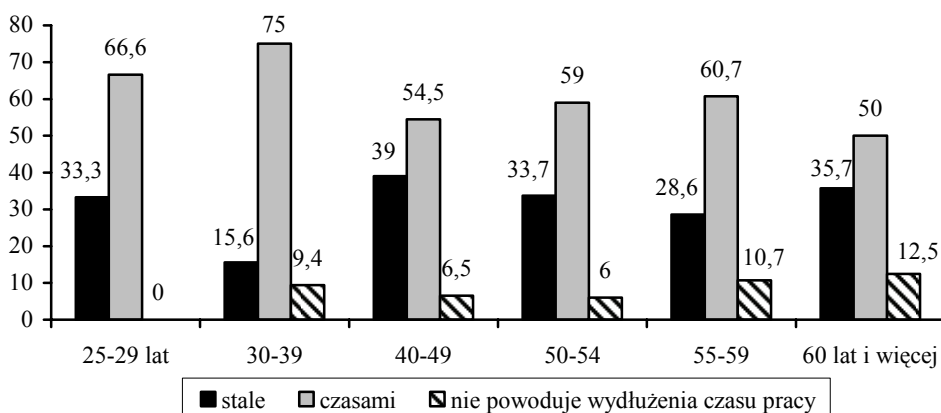
Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

W badanej zbiorowości wykonywanie przez respondentki pracy w wydłużonym czasie z uwagi na pełnienie funkcji kierowniczych nie było istotnie powiązane z posiadaniem dzieci na utrzymaniu.

Także posiadanie małych dzieci (0–2 i 3–6 lat, a więc wymagających szczególnie dużego nakładu czasu na opiekę) nie wpływało istotnie na czas pracy, charakteryzujący się wydłużonymi godzinami pracy. Może to wskazywać na podporządkowanie życia rodzinnego wymogom pracy zawodowej. Także niezbyt silna okazała się zależność między występowaniem wydłużonych godzin pracy a grupami wieku respondentek określanymi przez pryzmat faz życia rodzinnego, jakkolwiek najrzadziej deklarowały stałe obciążenia dłuższym czasem pracy kobiety w wieku 30–39 lat⁵.

Wykres 11

Występowanie wydłużonego czasu pracy związanego z pełnieniem funkcji kierowniczych według grup wieku respondentek (w %)

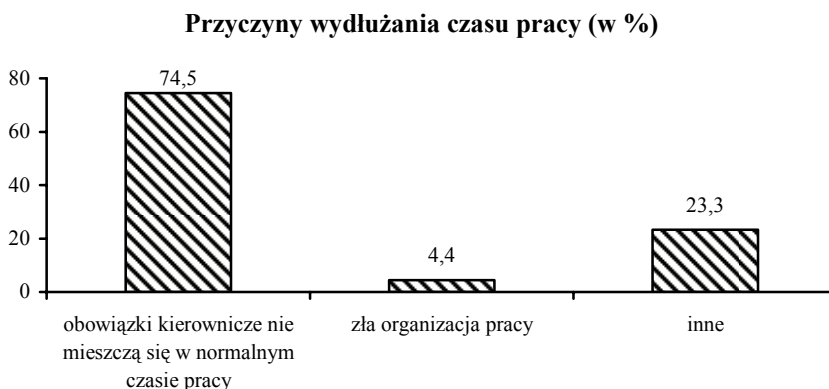


Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wydłużony czas pracy jest nie tylko elementem przewidzianym w kodeksie pracy, ale faktycznie wpisanym w obowiązki zawodowe osób pełniących funkcje kierownicze (odpowiedź: „obowiązki kierownicze nie mieszczą się w normalnym czasie pracy”). Sporadycznie tylko długie godziny pracy objętych badaniem kobiet wynikały ze złej organizacji pracy (wykres 12). Wśród „innych” przyczyn tego zjawiska pojawiały się sytuacje wynikające z cykliczności występowania określonych okoliczności (np. zamknięcia roku budżetowego, terminu regulacji zobowiązań, np. rozliczeń podatkowych czy rozpoczęcia lub zakończenia roku szkolnego w placówkach edukacyjnych).

⁵ Zależność ta ma charakter wtórny, wiek skorelowany był bowiem znacząco z poziomem zajmowanego stanowiska.

Wykres 12



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Respondentki deklarujące, że obowiązki kierownicze nie mieszczą się w normalnym czasie, to najczęściej kobiety pracujące w placówkach edukacyjnych, natomiast najrzadziej – w usługach. Te respondentki, które deklarowały, że przyczyną ich wydłużonych godzin pracy jest zła organizacja pracy, głównie zatrudnione są w administracji publicznej. One też oraz kobiety pracujące w usługach najczęściej wskazywały na inne, wymienione wcześniej powody długich godzin pracy.

Wydłużone godziny pracy respondentek najczęściej oznaczały dla nich konieczność przedłużonego pobytu w zakładzie pracy (71,6%), ale nierzadko też konieczność wykonywania obowiązków zawodowych w domu (44,7%). W rezultacie co czwarta respondentka (26,2%) wskazywała na ograniczony czas na zajęcia pozazawodowe oraz inne negatywne skutki konieczności przeznaczania na pracę zawodową dużej ilości czasu. Problemy te dotyczyły wszystkich respondentek kierujących dużymi (ponad 1000-osobowymi) zespołami pracowników.

Przedłużony pobyt w zakładzie pracy pojawiał się częściej w przypadku respondentek na niższych niż na wyższych stanowiskach kierowniczych. Częściej jednak dotyczył respondentek kierujących dużymi zespołami pracowników (np. dotyczył wszystkich kierujących grupami powyżej 249 osób) niż małymi. Przypadki wydłużonego czasu pracy w firmie związane były szczególnie z zatrudnieniem na stanowiskach kierowniczych w ochronie zdrowia (dotyczyły 81,8% respondentek z tego działu gospodarki), administracji i edukacji (ponad 72%), podczas gdy np. w usługach – 37,5%. Wiek respondentek i związane z nim obciążenie opieką nad własnymi dziećmi nie miały znaczenia dla częstości występowania przypadków pozostawiania dłużej

w zakładzie z powodu obowiązków kierowniczych.

Możliwości wykonywania prac związanych z pełnieniem obowiązków kierowniczych w domu zależą oczywiście od charakteru tych obowiązków; od rodzaju pracy do wykonania. Najczęściej wykonywały je w domu respondentki zatrudnione

w edukacji (60% respondentek zatrudnionych w tym dziale) i w usługach (50%). W pozostałych działach takie przypadki dotyczyły ok. 1/3 respondentek deklarujących wydłużenie czasu wypełniania obowiązków zawodowych z powodu pełnienia funkcji kierowniczych. Prace w domu wykonywały najczęściej kobiety na najniższych stanowiskach kierowniczych (2/3 z nich), bez względu na wielkość zespołu, jakim kierowały.

Wykonywanie w domu prac wynikających z pełnienia obowiązków kierowniczych nie dotyczyło w ogóle najmłodszych respondentek, natomiast kumulowało się w grupie kobiet między 30 a 49 rokiem życia (dotyczyło ponad połowy z nich).

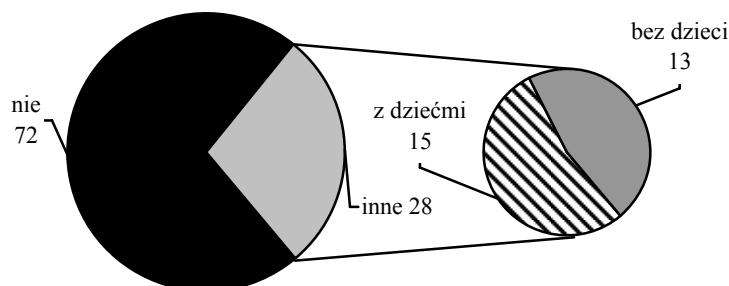
Równowaga praca-życie (*work-life balance*) jest stanem idealnym, w którym „praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem” (Daniels 2004). Na współczesnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego jest to jednak stan praktycznie nieosiągalny, przynajmniej jako stan trwały. Dlatego coraz częściej mówi się nie o utrzymaniu równowagi praca-życie, a o łagodzeniu konfliktu między tymi sferami życia (*work-life conflict*).

Praca zawodowa i życie poza pracą to obszary silnie na siebie oddziałujące. Głównym, aczkolwiek nie jedynym czynnikiem kształtującym tę współzależność jest czas – czas pracy i czas poza pracą, przy czym ten drugi jest kategorią bardzo zróżnicowaną, włączającą w różnym zakresie przede wszystkim czas obowiązków innych niż zawodowe (głównie opieka nad dziećmi i innymi osobami zależnymi, prace w gospodarstwie domowym i edukacja, której znaczenie rośnie m.in. w kontekście awansu zawodowego) oraz czas wolny (Borkowska 2009, s. 18).

Wydłużony czas pracy respondentek pełniących funkcje kierownicze (wykres 13) dla ponad 1/4 badanych kobiet powodował ograniczenie czasu na zajęcia pozazawodowe, przy czym prawie w równym stopniu dotyczyło to kobiet mających dzieci, jak i bezdzietnych.

Wykres 13

Czy wydłużenie czasu pracy związane z pełnieniem funkcji kierowniczych powoduje ograniczenie czasu na zajęcia pozazawodowe? (w %)



Uwaga: dane ważone.

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

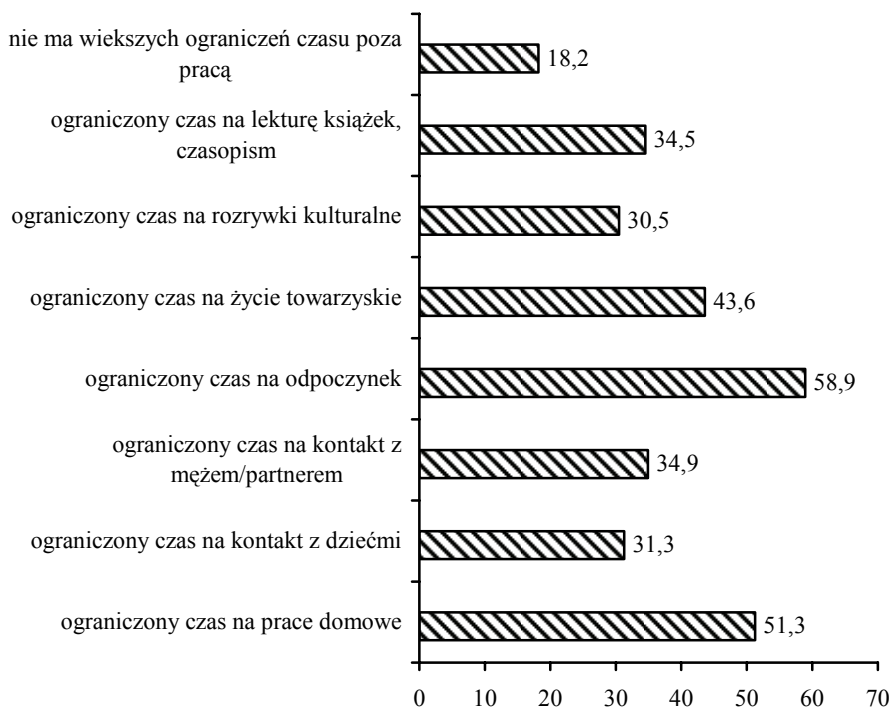
W bardzo niewielkim stopniu decydował o tym fakt wykonywania pracy w określonej sekcji gospodarki. Najczęściej ograniczenia takiego doświadczały respondentki na najwyższych stanowiskach kierowniczych (co trzecia), natomiast kobiety pełniące funkcje zastępczyń kierowników działów czy komórek organizacyjnych z powodu dużego zakresu obowiązków kierowniczych najrzadziej odczuwały ograniczenia czasu na zajęcia pozazawodowe (14,3%).

Największy zakres ograniczenia czasu na zajęcia pozazawodowe, a więc największe podporządkowanie czasu obowiązkom zawodowym zanotowano wśród najmłodszych respondentek (25–29 lat). Dotyczył on 2/3 z nich, podczas gdy w starszych grupach był wyraźnie niższy (do 29%). Posiadanie dzieci nie miało tu jednak istotnego znaczenia.

Wśród ograniczeń w życiu pozazawodowym będących skutkiem pełnienia funkcji kierowniczych, immanentnie związanych z nienormowanym, długim czasem pracy, respondentki wymieniały zarówno skutki dla życia rodzinnego, jak i osobistego niezwiązanego z rodziną.

Wykres 14

Skutki pełnienia funkcji kierowniczych dla czasu poza pracą (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Niespełna 20% objętych badaniem kobiet – bez względu na wiek, stan cywilny i fakt posiadania dzieci – stwierdziło, że pełnienie funkcji kierowniczych nie ma w ich życiu większego wpływu na ilość i formę spędzania czasu poza pracą. Pozostała grupa, stanowiąca większość badanych kobiet wskazywała różne negatywne skutki długiego czasu pracy. Najczęściej był to ograniczony czas na odpoczynek oraz na prace domowe. Natomiast najrzadziej respondentki wskazywały, że długie godziny pracy przynoszą w ich życiu skutki w postaci ograniczonego kontaktu z dziećmi i ograniczonego czasu na rozrywki kulturalne. Niewątpliwie działa się to kosztem czasu wolnego (właśnie ich czasu na odpoczynek):

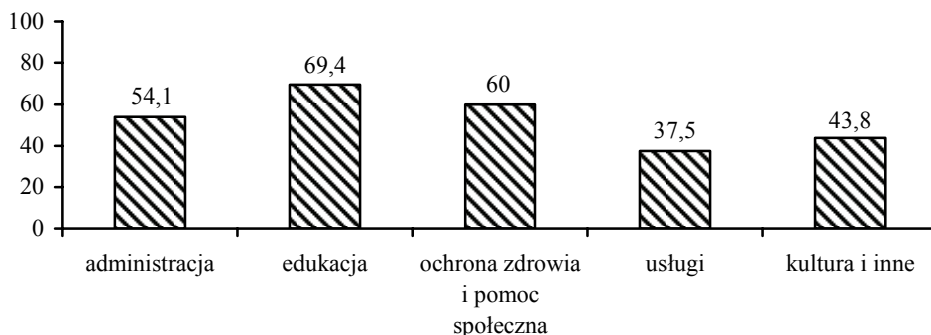
Trudno łączyć sprawy zawodowe – kierownicze z życiem rodzinnym gdyż są coraz wyższe wymagania w pracy, obowiązków przybywa z wiekiem związane są większe kłopoty zdrowotne. Staram się wszystko pogodzić, ale jest to dzięki skróceniu wypoczynku (ankieta nr 123, respondentka: wiek 50–54, wykształcenie wyższe, zameżna, dwoje dzieci; ochrona zdrowia, pielęgniarka dyplomowana, kierownik).

Ograniczony czas na odpoczynek najczęściej dotyczył kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych (2/3 kobiet na stanowiskach dyrektorów i kierowników naczelnych). Im niższe stanowisko, tym problem pojawiał się rzadziej, chociaż i tam odnosił się do ponad połowy zbiorowości. Częściej też długi czas pracy spowodowany obowiązkami kierowniczymi dotyczył kobiet kierujących dużymi zespołami niż małymi (np. problem potwierdzały wszystkie respondentki kierujące zespołami ponad 1000-osobowymi i co druga kierująca zespołem do 9 osób).

Dość istotnie różnicowała występowanie ograniczonego czasu na odpoczynek branża gospodarki, w której pracowały respondentki.

Wykres 15

Ograniczenie czasu na odpoczynek na skutek długich godzin pracy według działów gospodarki (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Najczęściej negatywne skutki odczuwały respondentki pracujące w placówkach edukacyjnych. Warto tu zaznaczyć, że w dużym zakresie dotyczy to nauczycieli, których ustawowy czas pracy jest znacznie krótszy niż obowiązujący w więk-

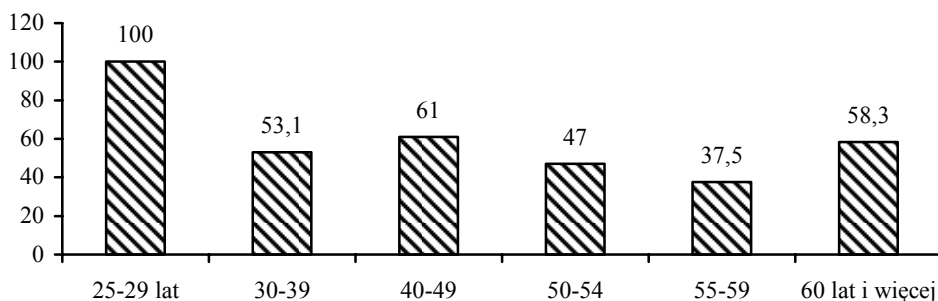
szości innych sekcji gospodarki. Podobne zjawisko dotyczy ochrony zdrowia, gdzie obowiązujący czas pracy także jest krótszy niż 40 godzin, a jednak wiele respondentek wskazywało, że ich rzeczywisty czas pracy „ingeruje” w czas wolny.

Ograniczony czas na odpoczynek częściej dotyczył kobiet młodszych, niż respondentek w starszych grupach wieku. Ciekawe, że posiadanie dzieci nie powodowało dużych różnic w częstotliwości ograniczania odpoczynku na skutek długich godzin pracy na stanowisku kierowniczym (odpowiednio: 29,7% kobiet bezdzietnych i 32,3% kobiet-matek).

Ograniczony czas na prace domowe z powodu wypełniania funkcji kierowniczych, jaki deklarowała ponad połowa respondentek, nie miał związku z rangą zajmowanego stanowiska i w niewielkim stopniu wiązał się z wielkością podległego zespołu, dotyczył jednak wszystkich respondentek kierujących zespołami powyżej 1000 osób. Warto zwrócić uwagę – jak się wydaje – na częstotliwość występowania ograniczonego czasu na prace domowe wśród respondentek w kolejnych grupach wieku (wykres 16).

Wykres 16

Ograniczenie czasu na prace domowe na skutek długich godzin pracy według grup wieku respondentek (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

W przypadku najmłodszych respondentek widoczne jest szczególnie wysokie podporządkowanie życia poza pracą związanego z prowadzeniem gospodarstwa domowego pracy zawodowej. Zjawisko takie obejmuje wszystkie kobiety. W kolejnej grupie wieku (w której mamy do czynienia z częstszymi przypadkami posiadania dzieci i prowadzenia własnego gospodarstwa domowego) dotyczy połowy respondentek. Od 40. roku życia stopniowo zmniejszał się udział kobiet, których obowiązki domowe podporządkowane były obowiązkom wynikającym z pełnienia funkcji kierowniczych.

Co ciekawe, w badanej zbiorowości przypadki ograniczania czasu na obowiązki domowe na skutek długich godzin pracy związanych z funkcjami kierowniczymi nieco częściej dotyczyły kobiet bezdzietnych (53,5%) niż mających dzieci (50%).

Poza czasem na prace domowe, czas „dla domu i rodziny” to także czas na kontakty z dziećmi i kontakty z mężem/partnerem. Generalnie wiele badań empirycznych wskazuje, że konflikt czasu pracy z tymi właśnie obszarami życia rodzinnego jest podstawową przyczyną ograniczonego udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. W badanej zbiorowości kobiet problemy z godzeniem obowiązków kierowniczych z życiem rodzinnym występowały jednak relatywnie rzadko, gdyż – jak wspomniano – zakłócenia równowagi między czasem pracy i czasem poza pracą respondentki „niwelowały” głównie kosztem czasu dla siebie (na odpoczynek i na kontakty towarzyskie). Ograniczenie czasu dla dzieci i męża/partnera z powodu obowiązków kierowniczych występowało z taką samą częstotliwością, jak ograniczenie czasu „dla siebie”, przeznaczanego na czytanie książek i rozrywki kulturalne. To, czy respondentki rezygnowały raczej z czasu dla rodziny niż dla siebie, zależało od ich stanu cywilnego, wieku i związanego z tymi cechami demograficznymi faktu posiadania dzieci:

Obecnie pracuję w szkole ok.9 godzin i często pracę zawodową wykonuję też w domu. Ponieważ dzieci są już dorosłe i w zasadzie samodzielne, mogą pozwolić sobie na taki wymiar czasu pracy. Sprawia mi przyjemność i satysfakcję, rozwijam się (studiuję obecnie podyplomowo). Nie wyobrażam sobie jednak pracować w ten sposób, kiedy dzieci były małe. To czego mi teraz bardzo brakuje, a związane jest z dłuższym czasem pracy to ograniczenia czasu przeznaczanego na rozrywki kulturalne i lekturę książek, gazet (ankieta nr 134, respondentka: wiek 50–54, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; samorządowa edukacja, wicedyrektor, nauczyciel).

Cechy demograficzne respondentek, sytuujące je na określonym etapie życia rodzinnego, miały w badanej zbiorowości kobiet niewielkie znaczenie dla zakresu ich zaangażowania w obowiązki związane z pełnieniem funkcji kierowniczych. Bez względu na fazę życia (wiek, stan cywilny, posiadanie dzieci wymagających opieki) w takim samym zakresie dotyczył ich wydłużony czas pracy i konieczność pozostawiania w zakładzie „po godzinach” lub zabierania pracy do wykonania w domu. Można zaryzykować stwierdzenie, że życie osobiste, a zwłaszcza rodzinne respondentek zostało pod względem ilości czasu podporządkowane obowiązkom zawodowym, co najsilniej widoczne jest w grupie najmłodszych z badanych kobiet.

4. Ocena pracy wykonywanej przez kobiety na stanowiskach kierowniczych

Praca zawodowa stanowi istotny element życia człowieka, stwarzając z jednej strony możliwości rozwoju samorealizacji, z drugiej będąc źródłem utrzymania, zapewniającym niezbędne środki finansowe. Praca może być zatem źródłem zadowolenia.

Definicję zadowolenia z pracy można przytoczyć za *Słownikiem psychologicznym* (Szewczuk 1979, s. 333), gdzie została określona jako „stan zaspokojenia

potrzeb lub pewności ich zaspokojenia, odczuwany przez pracownika wykonującego działalność zawodową w określonym zakładzie pracy; zadowolenie z pracy ma związek z ogólnie pozytywną postawą pracownika wobec pracy i jest wypadkową jego już spełnionych oczekiwań oraz przyszłych aspiracji”.

„Socjologia pracy” natomiast charakteryzuje zadowolenie przez pryzmat spełnienia zamierzonych oczekiwań: „zadowolenie z pracy odczuwane przez konkretną osobę wynika z tego faktu, że zdołała ona poprzez pracę właśnie zrealizować zamierzone cele, zgodnie z jej pragnieniami. Czyli krótko mówiąc – zadowolenie w danym wypadku wynika ze spełnienia oczekiwań i nadziei konkretnej osoby. Człowiek doznaje zatem uczucia zadowolenia z pracy, jeżeli spośród sumy tych jego oczekiwań i nadziei, z jakimi przystąpił do pracy, przynajmniej znaczna część zostanie spełniona” (Sztumski 1999, s. 223–224).

Pogłębioną definicję znajdziemy również u D. Graniewskiej, według której „zadowolenie z pracy w odczuciu pracownika to opinia będąca wynikiem oddziaływania i znaczenia wielu czynników i zjawisk, stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy, zainteresowania wykonywanym zawodem, możliwości wykorzystania kwalifikacji, warunków pracy i płacy, zaspokojenia aspiracji zawodowych. Wynikiem tej złożonej gry czynników o charakterze ekonomicznym, socjologicznym i psychologicznym jest stwierdzenie o zadowoleniu z pracy.” (Graniewska 1979, s. 63).

Z przytoczonych definicji wynika, że zadowolenie z pracy jest doświadczeniem subiektywnym, oznaczającym stan pewnej równowagi pomiędzy tym, czego pracownik oczekiwał, że osiągnie w pracy, a tym, co rzeczywiście osiągnął. Zadowolenie z pracy jest wynikiową wielu czynników i zjawisk zachodzących w środowisku pracy.

Zadowolenie z pracy stało się przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych: od psychologii, poprzez socjologię, nauki o rodzinie aż po ekonomię zarządzania zasobami ludzkimi. Problem ten badany jest w różnych kontekstach, mniej lub bardziej szczegółowych.

Według badań CBOS z 2009 r.⁶ większość Polaków, bez względu na płeć, jest zadowolonych ze swojej pracy (78%). **Najbardziej zadowolone z pracy są osoby zatrudnione w instytucjach publicznych**, a biorąc pod uwagę grupy społeczno-zawodowe, najwyższy poziom zadowolenia z wykonywanej pracy odnotowany został **wśród kadry kierowniczej i specjalistów z wyższym wykształceniem**.

Badania karier zawodowych kobiet na kierowniczych stanowiskach zdają się podtrzymywać tę tendencję. Respondentkom badania zadano pytanie: „Czy jest Pani zadowolona z obecnie wykonywanej pracy?”. Uzyskane odpowiedzi wskazują, iż dla badanych kobiet praca jest źródłem satysfakcji – prawie wszystkie respondentki badania (96,7%) są zadowolone z obecnie wykonywanej pracy. Zaledwie 3% badanych kobiet było innego zdania. Zebrane dane na ten temat zamieszczono w tabeli 10.

⁶ CBOS, *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa*, BS/156/2009.

Tabela 10

Czy jest Pani zadowolona z obecnie wykonywanej pracy?

Odpowiedzi	Liczba	W % ogółem
Tak	183	66,5
Raczej tak	83	30,2
Nie	4	1,5
Raczej nie	4	1,5
Trudno powiedzieć	1	0,4
Ogółem	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wyniki te, niewątpliwie optymistyczne, choć na niewielkiej próbie, potwierdzają wnioski z badań przeprowadzonych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w 1979 r. (Graniewska 1979). Kobiety na kierowniczych stanowiskach w 2012 r. były częściej zadowolone (96,7%) niż respondentki 33 lata temu (86,5%). Jednocześnie zauważalny jest również mniejszy odsetek kobiet niezadowolonych (odpowiednio: 3% i 12,8%)⁷.

Wyniki badań z 2012 r. korelują więc z ogólnymi tendencjami, według których osoby na kierowniczych stanowiskach wykazują wysoki stopień zadowolenia ze swojej pracy.

Czynniki determinujące stopień zadowolenia z pracy mogą być różne. Na poziom satysfakcji z pracy może wpływać stopień obciążenia pracą, ocena osiągnięć zawodowych, wysokość uzyskiwanych dochodów czy też ocena możliwości kierowania własną karierą zawodową, wiek, możliwość pogodzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym.

Piąte badanie warunków pracy, przeprowadzane cyklicznie przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Pracy i Życia w Dublinie pokazało, że istnieją złożone relacje pomiędzy zadowoleniem z pracy i warunkami pracy. Przekonanie, że zdrowie lub bezpieczeństwo w pracy są zagrożone, brak poczucia bezpieczeństwa pracy lub wysoki poziom intensywności pracy zmniejszają prawdopodobieństwo poczucia zadowolenia z pracy. Natomiast postrzeganie, że jest się dobrze opłacanym za swoją pracę, że istnieje równowaga między czasem pracy i życiem prywatnym, istnieją dobre perspektywy rozwoju kariery zwiększa prawdopodobieństwo, że pracownicy będą zadowoleni. Z badania przeprowadzonego w 2010 r. wynika, że 90% osób na kierowniczych stanowiskach jest zadowolonych ze swojej pracy.⁸

Badania przeprowadzone wśród kobiet zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach w przedsiębiorstwach czterech krajów, w tym Polski, w latach 2006–2009 (Bartkowiak 2006) wykazały, że większe zaangażowanie w pracę zawodową to-

⁷ Przytoczone wyniki wskazują jedynie na pewne tendencje, nie są jednak porównywalne ze względu na różny zakres podmiotowy badań.

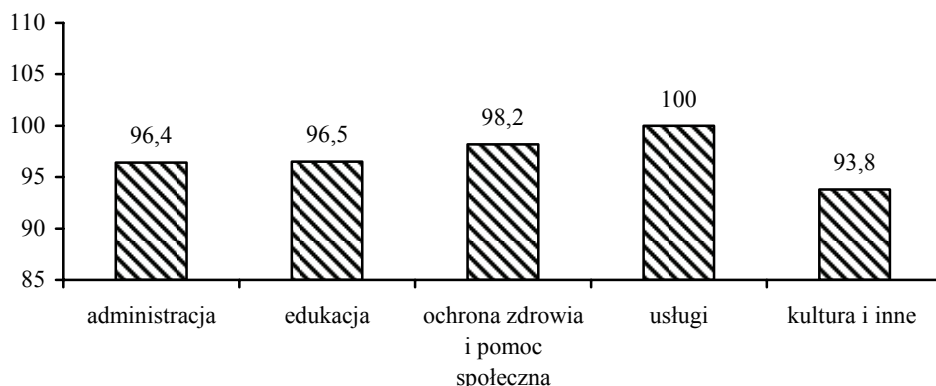
⁸ Eurofound, 5th European Working Conditions Survey, Overview Report, Dublin 2012, s. 83.

warzyszy wyższemu poziomowi satysfakcji zawodowej. Podobnie wyższy poziom uzyskiwanych dochodów koreluje z większą satysfakcją z pracy zawodowej. Poziom obciążenia pracą i wysokość dochodów to czynniki wspólne dla kobiet we wszystkich czterech badanych krajach. Tym, co różniło poszczególne nacje w poziomie zadowolenia z pracy, był wiek badanych kobiet. Okazało się, że wiek poniżej 40 lat towarzyszył wyższemu poziomowi satysfakcji w przypadku Francuzek, Brytyjek i Amerykanek. Wśród Polek na wyższy poziom satysfakcji zawodowej wskazywały kobiety powyżej 40 lat. Stan ten można tłumaczyć możliwością większego zaangażowania się w pracę zawodową kobiet po 40. roku życia, kiedy dzieci stają się bardziej samodzielne. Z tych samych badań wynika, że życie rodzinne dla Polek stanowi dużą wartość, a pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym następcza spore trudności – stąd większe zadowolenie z pracy Polek w późniejszym okresie życia.

Sekcje gospodarki, w których pracowały respondentki badania IPiSS nieznacznie różnicowały stopień zadowolenia z pracy. Zdecydowana większość pracujących w każdej z sekcji była zadowolona z wykonywanej pracy. Odpowiedzi różniły się kilkoma punktami procentowymi. Na wykresie 17 przedstawiono skumulowany odsetek odpowiedzi ‘tak’ i ‘raczej tak’ na pytanie: Czy jest Pani zadowolona z obecnie wykonywanej pracy?. Z odpowiedzi wynika, że praca na kierowniczym stanowisku w każdym z badanych działów była źródłem satysfakcji dla respondentki, choć minimalne różnice wskazują na większe zadowolenie pracujących w usługach niż w instytucjach kulturalnych⁹.

Wykres 17

Zadowolenie z pracy a sekcja gospodarki (w %)



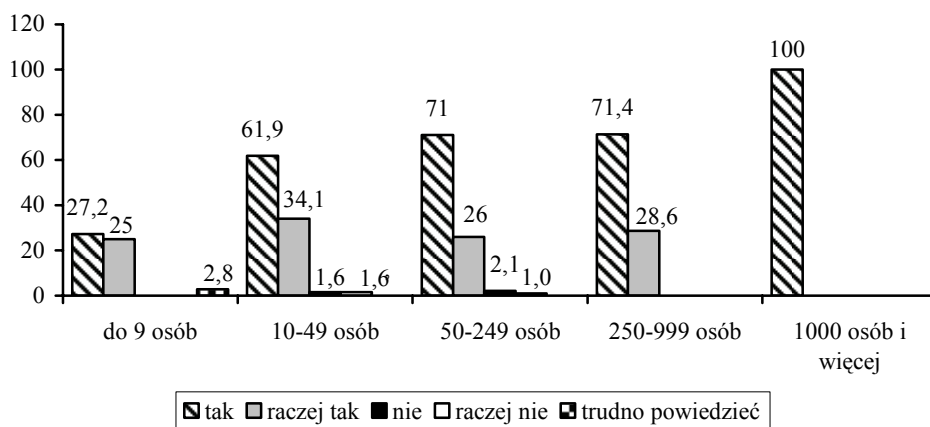
Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

⁹ Pamiętajcie należy o małej liczebności reprezentantek tych sekcji.

Analizom poddany został również wpływ wielkości zespołu, którym kobiety kierowały na ich zadowolenie z wykonywanej pracy. Liczba podwładnych nie różnicuje w znacznym stopniu zadowolenia z pracy. Niemal wszystkie respondenci były zadowolone w podobnym stopniu. Z uogólnień należałoby wykluczyć ostatnią grupę z największą liczbą pracowników, gdyż reprezentowała ją jedna kobieta. Pewnych różnic można doszukać się, biorąc pod uwagę tylko odpowiedzi „tak”. Najbardziej zadowolone zetem okazały się kobiety kierujące najmniejszymi zespołami (do 9 osób). W tej grupie 72,2% respondentek odpowiedziało „tak” na pytanie: Czy jest Pani zadowolona z obecnie wykonywanej pracy? Jednakże również w tej grupie najczęściej pojawiały się odpowiedzi świadczące o niezadowoleniu (2,8%). Najmniejszą, choć ciągle znaczącą grupę stanowiły kobiety kierujące zespołem liczącym od 10 do 49 osób – 61,9% z nich zdecydowanie potwierdziło zadowolenie. Kolejne grupy respondentek nadzorujące pracę zespołów liczących 50–249 osób i 250–999 osób odpowiadały podobnie jak respondenci kierujące najmniejszymi zespołami pracowników.

Wykres 18

Zadowolenie z pracy a wielkość zespołu (w %)



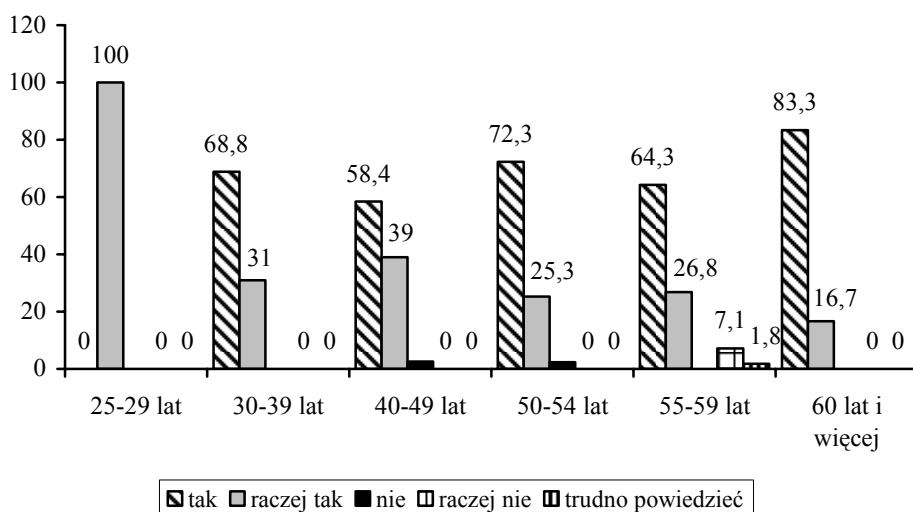
Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Największe zadowolenie kobiet pracujących w małych zespołach można tłumaczyć faktem, że w niewielkim gronie na pewno łatwiej zarządzać ludźmi, rozdzielać im pracę, ale także otrzymywać informację zwrotną i rozwiązywać zaistniałe problemy. W małej grupie osób szybciej i łatwiej wytwarzają się przyjacielskie, nieformalne relacje między pracownikami, a także między pracownikami i kierownikiem. Czynniki te mogą wpływać na większe zadowolenie kobiet sprawujących funkcje kierownicze w mniejszych zespołach niż na odpowiednim stanowisku w dużych firmach i liczniejszych zespołach.

Stopień zadowolenia z pracy korelował nieco z wiekiem badanych kobiet. Najmniejsze zadowolenie z wykonywanej pracy wykazywały respondentki w wieku 55–59 lat. W tej grupie badanych kobiet 64% przyznało, że są zadowolone z pracy, a 27% – raczej zadowolone. Jednocześnie była to jedyna grupa wiekowa, której część przedstawicielek przyznała, iż nie są zadowolone z wykonywanej pracy (7%). Najbardziej zadowolone z pracy były kobiety ze skrajnych grup wieku (25–29 lat i 60 lat i więcej), przy czym były to relatywnie najmniej liczne zbiorowości.

Wykres 19

Zadowolenie z pracy a wiek respondentki (w %)



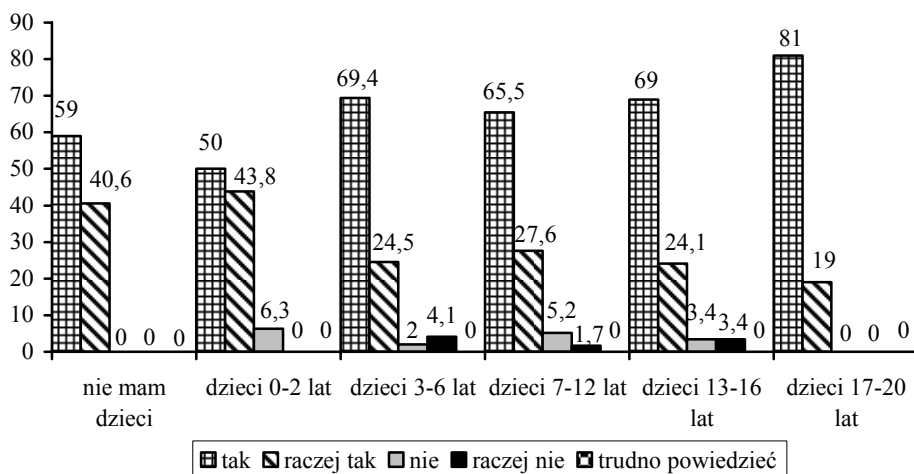
Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Dwie grupy wiekowe (najmłodsza i najstarsza) wykazujące największe zadowolenie z wykonywanej pracy mogły zaangażować się w pracę bez większych obciążeń wynikających z konieczności sprawowania opieki nad dziećmi. Młode kobiety mogły tych dzieci jeszcze nie mieć, natomiast dzieci starszych kobiet miały już pełną samodzielność.

Najbardziej zadowolone z wykonywanej pracy były kobiety bezdziejne oraz posiadające najstarsze dzieci w wieku 17–20 lat. Najmniej zadowolone były kobiety z dziećmi w wieku do dwóch lat. Zadowolenie to rosło wraz z wiekiem dzieci. Kobiety, które mają zwiększone obowiązki opiekuńcze wobec małych dzieci, częściej deklarowały mniejszy stopień zadowolenia z wykonywanej pracy, niż te które tych obowiązków nie mają lub ich zakres i natężenie są mniejsze.

Wykres 20

Zadowolenie z pracy a posiadanie dzieci (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Na podobne tendencje wskazują badania CBOS z 2009 r., według których wraz z wiekiem rośnie zadowolenie pracowników. Wyraźniej częściej zadowoleni ze swojej pracy są badani w wieku 55–64 lata (CBOS 2009, s. 2).

Stan cywilny nie różnicował opinii badanych respondentek na temat zadowolenia z obecnie wykonywanej pracy. Zdecydowana większość kobiet bez względu na swój stan cywilny była zadowolona ze swojej pracy.

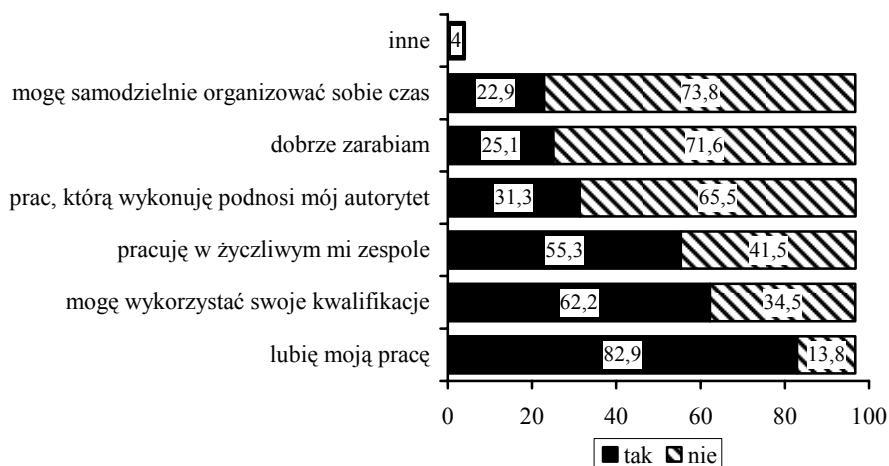
Jak pokazują wyniki badań, kobiety na kierowniczych stanowiskach wykazują zadowolenie z wykonywanej pracy bez względu na sekcję gospodarki, w której pracują, wiek czy stan cywilny.

Przyczyny zadowolenia z zajmowanego stanowiska i wykonywanej w ramach niego pracy mogą być różne: materialne i pozamaterialne, wymierne, jak i te, których zmierzyć nie sposób. Chcąc poznać powody zadowolenia z pracy badanych kobiet, zadano pytanie o najważniejsze czynniki wpływające na jego poziom. Respondentki udzieliły odpowiedzi, wybierając przeciętnie po dwie lub trzy możliwości.

Główną przyczyną zadowolenia jest fakt, że kobiety lubią swoją pracę. Kolejno respondentki wskazywały na możliwość wykorzystania swoich kwalifikacji oraz na pracę w życzliwym zespole. W opinii jednej trzeciej kobiet zajmowane stanowisko podnosi ich autorytet. Wynagrodzenie nie było głównym powodem satysfakcji z pracy – jedynie co czwarta kobieta przyznała, iż dobre zarobki przyczyniają się do zadowolenia. Zatem to czynniki pozamaterialne i pozaekonomiczne przyczyniają się do zadowolenia badanych kobiet z wykonywanej pracy.

Wykres 21

Przyczyny zadowolenia z wykonywanej pracy (w %)

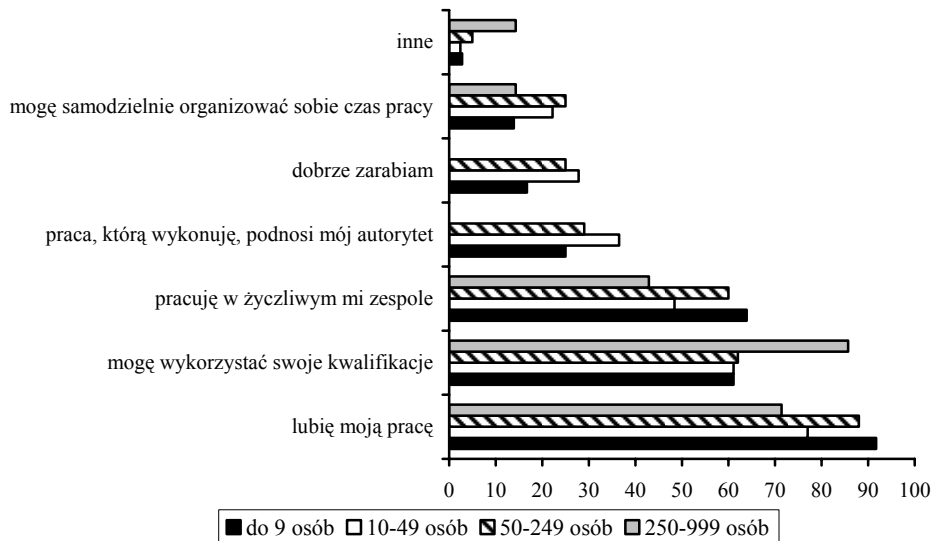


Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wielkość zespołu, którym kobiety kierują, różnicuje przyczyny zadowolenia z wykonywanej pracy (wykres 22).

Wykres 22

Przyczyny zadowolenia z pracy a wielkość zespołu (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

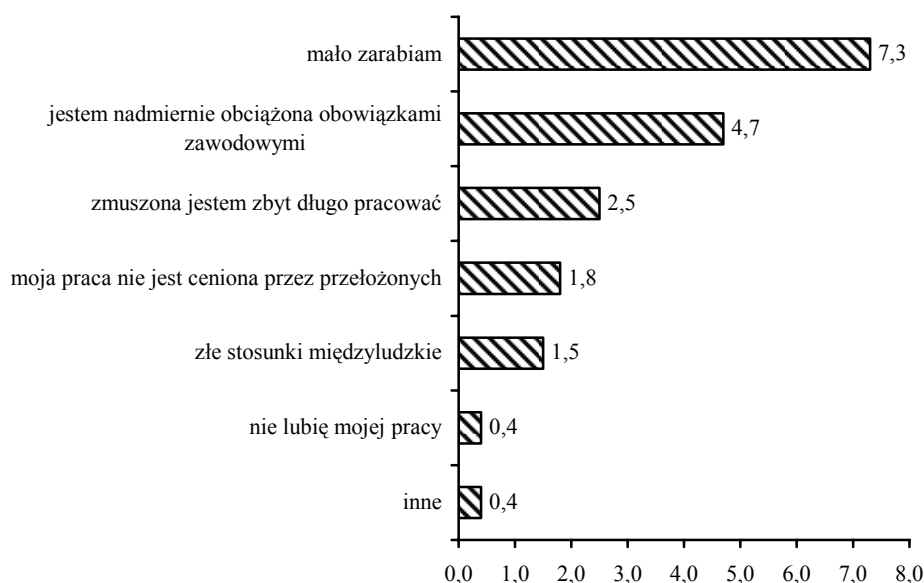
Kobiety nadzorujące pracę kilkuosobowych zespołów (do 9 osób) najczęściej wskazywały, że są zadowolone, ponieważ lubią swoją pracę (91,7%) oraz, że pracują w życzliwym zespole (63,9%). Najrzadziej wskazywały na dobre zarobki i możliwość samodzielnej organizacji czasu pracy (odpowiednio: 27,8% i 22,2%). Fakt, że na pracę w życzliwym zespole wskazywały właśnie kobiety kierujące kilkuosobową grupą pracowników może potwierdzać wcześniejsze wnioski na temat małych zespołów, w których zdecydowanie łatwiej o nieformalne czy wręcz przyjacielskie relacje.

Na uwagę zasługują również odpowiedzi kobiet kierujących najliczniejszymi grupami pracowników od 250 do 999 osób. Najczęściej jako przyczynę zadowolenia z pracy wskazywały możliwość wykorzystania kwalifikacji (85,7%). Odpowiedzi respondentek zwracających uwagę na ten walor wykonywanej pracy, kierujących mniejszymi zespołami były o ponad 20 pkt. proc. niższe. Może to świadczyć o tym, że duże zespoły pracowników wiążą się z większymi wyzwaniem i wzmożoną odpowiedzialnością, wymagają zaawansowanych procesów zarządzania personelem i wysokich kwalifikacji osób na stanowiskach kierowniczych. Im ktoś posiada wyższe kwalifikacje, tym bardziej jest zadowolony, jeśli może je wykorzystać.

Zaledwie 8 kobiet (3% badanej populacji) przyznało, że nie lubą swojej pracy.

Wykres 23

Przyczyny niezadowolenia z wykonywanej pracy (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Najczęstszą przyczyną niezadowolenia były małe zarobki, nadmierne obciążenie obowiązkami zawodowymi oraz wydłużony czas pracy.

5. Aspiracje awansowe kobiet na stanowiskach kierowniczych

Zaskakująco mało respondentek chciałoby awansować. Jedynie co piąta kobieta (21,1%) chciałaby zająć wyższe stanowisko niż obecne. Przeciwnego zdania było 72,7% badanych.

Tabela 11

Czy chciałaby Pani awansować na wyższe stanowisko? (w %)

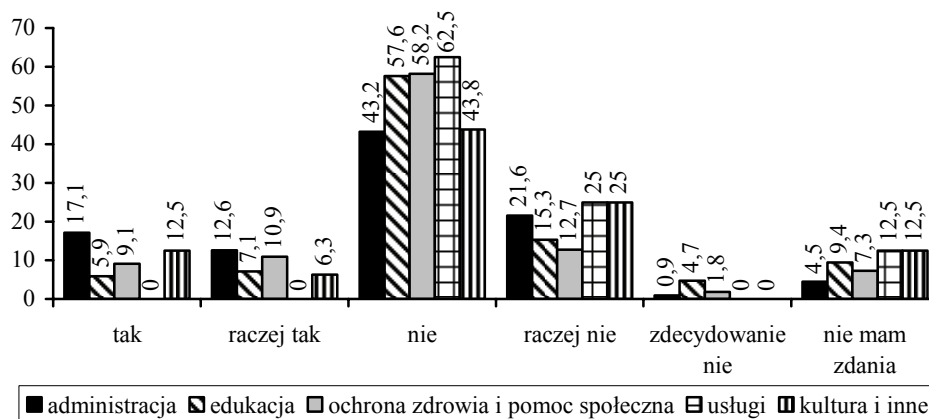
Wyszczególnienie	Liczba	W % ogółu
Tak	31	11,3
Raczej tak	27	9,8
Nie	141	51,3
Raczej nie	50	18,2
Zdecydowanie nie	6	2,2
Nie mam zdania	20	7,3
Ogółem	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

W trakcie analizy otrzymanych wyników uwidoczniła się nieznaczna zależność chęci awansu od działu gospodarki. Okazuje się, że najczęściej chciały awansować kobiety zajmujące kierownicze stanowiska w administracji i instytucjach związanych z kulturą. Respondentki zatrudnione w usługach i edukacji, a także w ochronie zdrowia, częściej odpowiadały, że nie chcą awansu.

Wykres 24

Chęć awansu a sekcja gospodarki narodowej (w %)

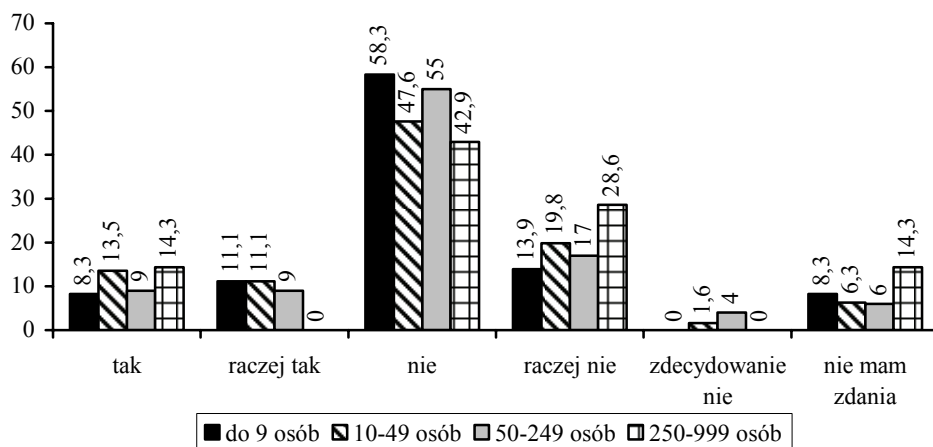


Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wielkość zespołu, jakim kierowały respondentki, różnicowała postawy wobec chęci dalszego awansu. Nie chciało awansować 72,2% respondentek pracujących z kilkuosobowym zespołem i 71,5% kobiet kierujących grupą 50–249 pracowników. Najchętniej na wyższe stanowisko awansowałyby kobiety kierujące pracą średnio licznych zespołów (10–49 osób).

Wykres 25

Chęć awansu a wielkość zespołu (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Interesujące zatem jest poznanie przyczyn takiej postawy. Być może nie ma już wyższego stanowiska w firmie. A może kobiety osiągnęły już, ich zdaniem, maksimum swoich możliwości zawodowych, a ich aspiracje zostały zaspokojone. Ilustracją opinii na ten temat jest wykres 26.

Spośród 197 kobiet, które nie chciałyby awansować, najczęściej wymienianym powodem był brak takiej potrzeby i zadowolenie z obecnej sytuacji oraz brak możliwości dalszego awansu w ramach hierarchii stanowisk w danym zakładzie pracy. Co dziesiąta respondentka była w wieku przedemerytalnym i dlatego nie chciała zmieniać swojego stanowiska.

Wśród innych powodów braku chęci na awans kobiety wymieniały zbyt dużą odpowiedzialność, która wiązałaby się z wyższym stanowiskiem czy wykonywaniem nowych zadań, na które nie miałyby ochoty. Poglądy te wyrażały następujące opinie:

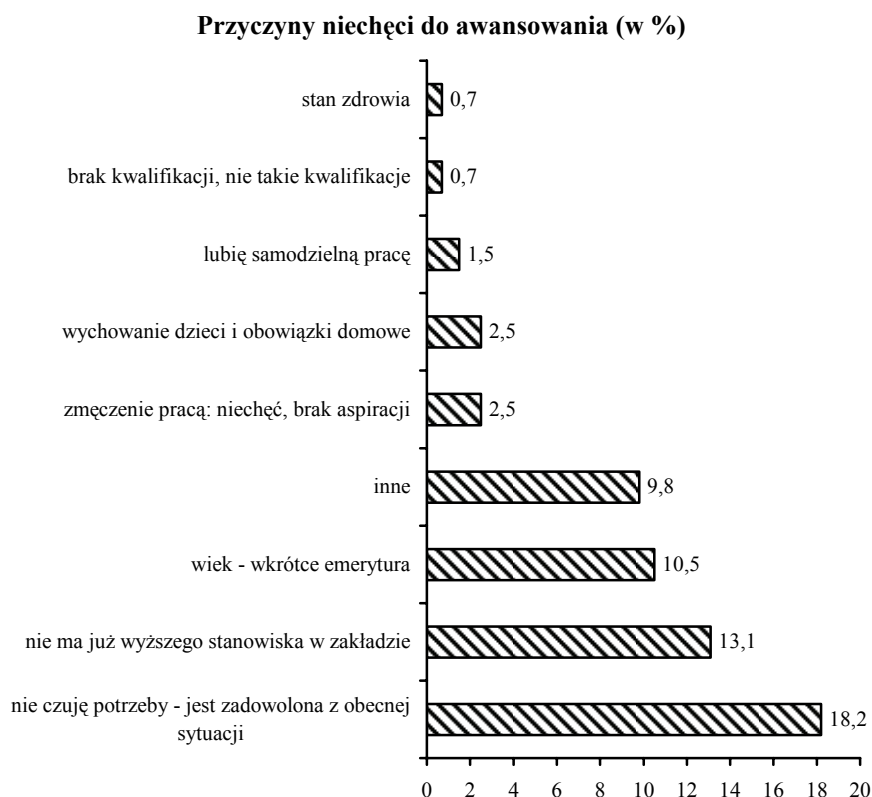
Awans przysporzyłby mi więcej odpowiedzialności za innych, a ograniczył możliwości wykonywania zawodu, który lubię (ankieta nr 226, ordynator oddziału, instytucja samorządowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, staż pracy 16 lat, zespół 20 osób);

...nie mam ochoty na więcej obowiązków i odpowiedzialności (ankieta nr 219, kierownik działu, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 16 lat, zespół 13 osób);

...niskie finanse w porównaniu do ilości pracy i odpowiedzialności (ankieta nr 217, kierownik, instytucja samorządowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, staż pracy 30 lat, zespół 10 osób);

...bo lubię to co robię. Na wyższym stanowisku musiałabym, wykonywać zadania związane np. z budżetem itp. (ankieta nr 222, zastępca dyrektora, instytucja samorządowa, kultura, staż pracy 21 lat, zespół 23 osoby).

Wykres 26



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Brak czasu związany z objęciem wyższego stanowiska również był powodem niezdecydowania się na awans w miejscu pracy. Z cytowanych dalej odpowiedzi wynika, że kobiety na kierowniczych stanowiskach, mimo sporej odpowiedzialności, jaką ponoszą i wielu obowiązków, cenią również czas poświęcany rodzinie czy własnym zainteresowaniom:

...moim zwierzchnikiem jest Prezydent Miasta – jest to stanowisko obciążone zbyt wielkim stresem i wymaga całkowitej dyspozycyjności, a ja muszę mieć czas na pracę twórczą (ankieta nr 227, naczelnik wydziału kultury, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 30 lat, zespół 10 osób);

...pozostaje mniej czasu na rozwijanie pasji i kontakt z rodziną (ankieta nr 250, z-ca ordynatora, instytucja rządowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, staż pracy 13 lat, zespół 3 osoby);

Niejednokrotnie kobiety przyznawały, że awans na wyższe stanowisko uniemożliwiłby im realizację dotychczasowych działań i zamierzeń, o czym świadczą następujące wypowiedzi:

Nie chciałabym być wojewodą bo nie zrealizowałabym twego co chcę (ankieta nr 267, dyrektor wydziału, instytucja rządowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, staż pracy 32 lata, zespół 70 osób);

...mam dwa lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, podjęłam studia doktorskie: Nauki o zarządzaniu wraz z osiągnięciem tego wieku zamierzam wrócić do pierwszego zawodu (dzielić się wiedzą i doświadczeniem (ankieta nr 262, sekretarz miasta, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 34 lata, zespół 19 osób);

Mam jeszcze wiele zmian do wprowadzenia w związku ze stale zmieniającym się prawem oświatowym (ankieta nr 169, naczelnik wydziału, instytucja samorządowa, staż pracy 27 lat, wielkość zespołu 22 osoby);

Lubię to co robię, nie interesuje mnie praca w samorządzie, chcę mieć kontakt z dziećmi (ankieta nr 162, dyrektor szkoły podstawowej, instytucja samorządowa, staż pracy 26 lat, zespół 60 osób).

Wypowiedzi te przemawiają za braniem przez kobiety dużej odpowiedzialności za powierzoną im pracę oraz identyfikacją z pełnioną funkcją – poczuciem, że to, co robią, ma sens i czemuś służy.

Z pozostałych wypowiedzi argumentujących brak chęci awansowania można wyciągnąć wnioski o braku czasu i możliwości, większym stresie lub presji, braku odpowiedniego wynagrodzenia za wyższe stanowisko czy po prostu braku potrzeby lub aspiracji:

...wyższe stanowisko związane jest z presją polityczną (ankieta nr 259, dyrektor, instytucja rządowa, administracja publiczna, staż pracy 13 lat, zespół 160 osób);

...obecny poziom stresu zupełnie mi wystarczy (ankieta nr 230, kierownik poradni, instytucja samorządowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, staż 35 lat, zespół 8 osób);

Awans dyrektora szkoły dotyczy jedynie zmiany stanowiska pracy i nie jest związany z podniesieniem pensji. Nie interesuje mnie takie rozwiązanie (ankieta nr 221, dyrektor szkoły, instytucja samorządowa, edukacja, staż pracy 24 lata, zespół 104 osoby);

...za dużo pracy, nowe obszary do wdrożenia (ankieta nr 3, dyrektor wydziału, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 28 lat, zespół 25 osób);

...nie czuję takiej potrzeby (ankieta nr 5, ordynator/kierownik, instytucja samorządowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, staż pracy 25 lat, zespół 30 osób).

Podsumowując, można stwierdzić, że wzory karier zawodowych ulegają przemianie w kilku kierunkach. Następuje odmładzanie karier – awansują kobiety coraz młodsze, zwykle w wieku nie przekraczającym 40 lat; kariera ma być związana z zaangażowaniem i inicjatywnością, z kreatywnością w okresie ich aktywności zawodowej. Awans w młodym wieku oznacza, że stanowiska kierownicze zajmują kobiety samotne bez obowiązków rodzinnych, mogące swoje kompetencje, czas i energię skupić na jednym podstawowym celu – pracy zawodowej w charakterze lidera, kierownika, dyrektora, prezesa. Powodować to może niekiedy konflikt w ułożeniu sobie życia osobistego.

Utrwała się zjawisko coraz częstszego, choć jeszcze nie równego z mężczyznami dostępu kobiet do karier, do stanowisk kierowniczych, menedżerskich. Prace na stanowiskach kierowniczych cechuje nienormowany czas pracy powodujący konflikt w relacji praca-życie pozazawodowe czy praca-rodzina.

Kobiety zajmujące kierownicze stanowiska w sektorze publicznym są zadowolone z wykonywanej tam pracy, mają do niej pozytywny stosunek, gdyż pozwala im wykorzystywać zdobyte kwalifikacje. Uważają tak przede wszystkim respondentki, które nadzorują pracę dużej liczby pracowników. Na satysfakcję z pracy mają również wpływ warunki pracy, w tym w szczególności praca w życzliwym zespole. Wszystkie te czynniki sprawiają, że badane kobiety nie chciałyby wyżej awansować. Obecne stanowisko jest dla nich wystarczające, a często też osiągnęły najwyższe stanowisko w obecnym zakładzie pracy.

Rozdział V

PRACA KOBIEC NA STANOWISKU KIEROWNICZYM A ŻYCIE RODZINNE I POZARODZINNE

1. Awans zawodowy a fazy życia rodziny

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że obowiązki rodzinne, w tym związane z macierzyństwem, stanowią czynnik utrudniający awans na stanowiska kierownicze (por. rozdz. I, a także: Graniewska 1985; Firlit-Fesank, Szyłko-Skoczny, red. 2007, s. 270). Problem kobiet pracujących sprowadza się do próby pogodzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi, a przede wszystkim dotyczy kobiet sprawujących funkcje kierownicze. Pełnienie tych funkcji łączy się bowiem zwykle z dużym zakresem obowiązków zawodowych, co przekłada się na znaczne przedłużenie czasu pracy (por. rozdz. V). Czynnik rodzinny nie jest zwykle uwzględniany w odniesieniu do karier mężczyzn, poczynając od przyjmowania pracownika do pracy po politykę zatrudnienia i awansowania w firmie, natomiast ma szczególne znaczenie w procesach aktywizacji i awansu zawodowego kobiet (por. np. Balcerzak-Paradowska, red. 1999; Lisowska, red. 2007).

Stan cywilny respondentek, kobiet, które osiągnęły znaczną pozycję zawodową, jest ważnym elementem uwarunkowań przebiegu ich karier zawodowych. Związane jest to nie tylko z czynnikami biologicznymi, będącymi wyznacznikami funkcji macierzyńskiej, ale nadal istniejącym, aczkolwiek zmieniającym się, ogólnie ujmując, brakiem równości, a nawet partnerstwa między kobietami i mężczyznami w wykonywaniu obowiązków rodzinnych i związanych z funkcjonowaniem gospodarstwa domowego. W omawianym badaniu dążono do rozpoznania wpływu sytuacji rodzinnej na pozycję zawodową kobiet i odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu jest uzasadniony dosyć powszechnie występujący pogląd, że kobiety zamężne, jak to potocznie się określa „obciążone rodziną”, mają ograniczone możliwości w osiągnięciu wyższych stanowisk, szczególnie o charakterze kierowniczym.

Tabela 1

Kobiety na stanowiskach kierowniczych według stanu cywilnego

Wyszczególnienie	Liczba respondentek	W % ogółu
Ogółem	275	100,0
Panny	33	12,0
Zamężne	195	70,9
Rozwiedzione	34	12,4
W separacji	2	0,7
Wdowy	11	4,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Struktura zbiorowości respondentek pozwala na analizę drogi zawodowej w kontekście ważnych uwarunkowań, jakie wiążą się ze stanem cywilnym i w następstwie zróżnicowaniem obowiązków w obszarze pozazawodowym. Mimo że stan cywilny stanowi ważny czynnik takich zróżnicowań, to w indywidualnych przypadkach może odbiegać od ocen ogólnych. Obowiązki związane z opieką i wychowaniem dzieci mogą wystąpić, aczkolwiek z różnym nasileniem we wszystkich grupach, niezależnie od formalnego stanu cywilnego, np. wzrost urodzeń pozamałżeńskich sprawia, że kobieta określająca się jako panna wychowuje samotnie dziecko, a kobieta zamężna może nie mieć dzieci.

Nie można także pominąć obowiązków związanych z opieką nad osobami starszymi, niezależnie od stanu cywilnego opiekunki, wobec ograniczonych możliwości w zakresie opieki instytucjonalnej w decydujących rozmiarach spoczywa na rodzinie.

Tabela 2

Kobiety na stanowiskach kierowniczych według wieku

Wyszczególnienie	Liczba	W % ogółu
Ogółem	275	100,0
25–29 lat	3	1,1
30–39 lat	32	11,6
40–49 lat	77	28,0
50–54 lat	83	30,2
55–59 lat	56	20,4
60 i więcej	24	8,7

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Wśród respondentek znalazły się kobiety w różnym wieku, który jest wyznacznikiem faz życia danej osoby, w tym faz życia rodzinnego: w grupie wieku 40–59 lat było aż 78% respondentek, w wieku do 39 lat – 12,7%, a w wieku 60 lat i więcej – 8,7%. Udział kobiet w wieku poemerytalnym dodatkowo zasługuje na uwagę

w świetle wydłużania wieku emerytalnego. Wielkość ich udziału w ogólnej strukturze nie wydaje się wskazywać na szczególną otwartość kobiet na dłuższą pracę, uwzględniając obecne uregulowania prawne preferujące zakończenie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, przestrzegane przez pracodawców i pracownice.

Ważnym elementem drogi awansowej jest faza życia rodzinnego, wskazuje to bowiem znacząco na rodzinne uwarunkowania karier zawodowych kobiet. W pionierskim badaniu pt. „Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego” (Graniwska 1985a) jednoznacznie podkreślono związek między awansem a fazą życia rodzinnego kobiet zatrudnionych na stanowisku kierowniczym. Funkcje kierownicze obejmowały kobiety w fazie aktywnego macierzyństwa i sprawowania opieki nad dziećmi w wieku przedszkolnym i szkolnym.

Awans na pierwsze stanowisko kierownicze w odniesieniu do większości kobiet uczestniczących w badaniu ZPR-IPiSS dotyczył fazy po zawarciu małżeństwa i urodzenia dzieci (60,7%), w tym najczęściej etapu po urodzeniu wszystkich dzieci (34,9%). Po urodzeniu pierwszego dziecka awansowała co piąta respondentka (19,3%). Przed zawarciem związku małżeńskiego, a więc – jak należy przypuszczać – w stosunkowo młodym wieku awans osiągnęło 10,2% respondentek, po rozwiązaniu małżeństwa 2,9%. Znaczny jest udział respondentek – 26,2%, które nie określiły fazy życia, co zapewne wiąże się z różnorodnymi sytuacjami, odmiennymi od skategoryzowanych w ankiecie, a w większości zapewne związanych z fazą nieuregulowanej formalnie sytuacji osobistej, np. udziałem w związku partnerskim.

Tabela 3

Struktura respondentek według etapu życia i uzyskania pierwszego oraz obecnego awansu na stanowisko kierownicze

Etap życia	Awans na pierwsze stanowisko		Awans na obecne stanowisko	
	liczba respondentek	w % ogółu	liczba respondentek	w % ogółu
Przed zawarciem związku małżeńskiego	28	10,2	6	2,2
W okresie małżeńskim w fazie bezdziejnej	18	6,5	17	6,2
Po urodzeniu pierwszego dziecka	53	19,3	33	12,0
Po urodzeniu wszystkich dzieci	96	34,9	122	44,4
Po rozwiązaniu lub ustaniu związku małżeńskiego	8	2,9	22	8,0
Na innym etapie (panna – 33 osoby)	72	26,2	75 (panna – 33 osoby)	27,3
Ogółem	275	100,0	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Zauważyć należy, że blisko 40% respondentek awansowało po raz pierwszy na stanowisko kierownicze, kiedy nie miały obowiązków rodzinnych związanych z wychowywaniem dzieci i opieką nad nimi (uwzględniając fazy życia: przed zawarciem związku małżeńskiego, bezdzietnego małżeństwa i „na innym etapie”). Coraz częściej awansują kobiety coraz młodsze, które na danym etapie życia preferują model zorientowany często na karierę zawodową, a nie na zakładanie rodziny. Nie oznacza to całkowitej rezygnacji z założenia rodziny, ale odroczenie w czasie decyzji matrymonialnych i prokreacyjnych.

Powiązanie objęcia obecnego stanowiska kierowniczego z fazą życia rodzinnego różni się w pewnym zakresie, na co wpływa upływ czasu, jaki w wielu przypadkach dzieli objęcie pierwszego i obecnego stanowiska kierowniczego.

Objęcie obecnego stanowiska przed zawarciem związku małżeńskiego i w małżeństwie w fazie bezdzietnej odnotowano w 8,4% przypadków. Najwięcej takich przypadków zarejestrowano w fazie aktywnego macierzyństwa – 56,4%, tj. po urodzeniu pierwszego i kolejnego dziecka. Po ustaniu małżeństwa z różnych przyczyn, awans kierowniczy nastąpił w 8%, a w innych niesprecyzowanych etapach życia w 27,3% przypadków. Stanowi to ponowne potwierdzenie, że funkcje kierownicze są pełnione w większości przez kobiety zamężne i wychowujące dzieci.

Dwie trzecie respondentek uzyskało pierwsze stanowisko kierownicze, kiedy miało już dzieci, najczęściej w wieku szkolnym. Prawie co czwarta respondentka awansowała po raz pierwszy, kiedy dzieci wymagały opieki i były w wieku żłobkowym i przedszkolnym, a częściej niż co piąta – kiedy dzieci uczęszczały do szkoły podstawowej i były w wieku 7–12 lat. Pierwszy awans osiągnęło 36% kobiet w fazie bezdzietności (licząc łącznie respondentki, które awansowały przed zawarciem związku małżeńskiego, w bezdzietnej fazie małżeństwa i określające swój status „na innym etapie życia”).

Tabela 4

Struktura respondentek według posiadania dzieci, wieku dzieci w momencie uzyskania pierwszego i obecnego stanowiska kierowniczego

Wiek dzieci	Pierwszy awans		Obecny awans	
	liczba respondentek	% ogółem	liczba respondentek	% ogółem
A. Posiada dzieci	174	62,3	230	83,6
0–2 lat	16	5,8	16	5,8
3–6 lat	49	17,8	30	10,9
7–12 lat	58	21,1	70	25,5
13–16 lat	29	10,5	44	16,0
17–20 lat	21	7,6	45	16,4
21–24 i więcej lat	14	5,1	52	18,9
B. Nie mam dzieci	101	36,7	45	16,4
Ogółem (A+B)	275	100,0	275	100,0

Uwaga: respondentka może posiadać więcej niż jedno dziecko, czyli liczba dzieci nie jest równa liczbie respondentek.

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Upływ czasu od objęcia pierwszego do obecnie zajmowanego stanowiska spowodował siłą rzeczy zmianę w strukturze diety. Obecny (ostatni) awans dla ponad połowy (51%) kobiet wiązał się z jednoczesnym wychowywaniem i utrzymywaniem dzieci w wieku 13–16 lat, 17–20 lat częściej już nie wymagających opieki, tak jak przy pierwszym awansie, bądź wiązał się z posiadaniem dzieci dorosłych w wieku 21–24 lata i więcej. Obecny, ostatni awans – 16% kobiet uzyskało w fazie bezdzietnej.

W momencie prowadzenia badań prawie 84% kobiet na zajmowanych stanowiskach kierowniczych posiadało dzieci, w tym najczęściej w wieku 7–16 lat, ale i dzieci dorosłe, w wieku 21 lat i więcej (prawie 19% – por. tab. 4).

Czasochłonność funkcji opiekuńczych jest ściśle związana z wiekiem dzieci. Im dziecko młodsze, tym poświęcany mu czas jest dłuższy. Powszechna świadomość tych prawidłowości znalazła wyraźne potwierdzenie w opiniach wyrażanych przez respondentki.

Tabela 5

Wiek dzieci a czasochłonność obowiązków opiekuńczych w opiniach respondentek

Wyszczególnienie	Wiek dzieci w latach	Wypowiedzi respondentek w % ogółu	
		tak	nie
Największa czasochłonność obowiązków macierzyńskich/opiekuńczych	0–2	58,5	41,5
	3–6	33,8	66,2
	7–12	24,0	76,0
	13–16	7,6	92,4
	17–20	2,5	97,5
	21–24	1,5	98,5

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Mimo dużej czasochłonności związanej z opieką nad dziećmi najmłodszymi w wieku do 3 lat, na pytanie: „czy wyjście dzieci z wieku przedszkolnego daje matce możliwość poświęcenia zwiększonej uwagi sprawom zawodowym?”, uzyskano następujące odpowiedzi:

- tak – 40,7%
- nie – 40,4%
- nie mam zdania – 18,9%

Wyniki te wskazują na złożoność uwarunkowań rodzinnych aktywności zawodowej kobiet, wśród których obecność małego dziecka stanowi tylko jeden z elementów.

W okresie aktywności zawodowej mieszczą się różne fazy życia osobistego i rodzinnego. Starano się rozpoznać okresy, zdaniem respondentek, najkorzystniejsze do osiągnięcia sukcesów w pracy i awansu zawodowego.

Wyniki przeprowadzonego badania zawarte są w tabeli 6.

Przytoczone dane wykazują w pewnym zakresie opinie zróżnicowane, związane zapewne z własnymi doświadczeniami respondentek. Najsilniej zaznacza się jednak przekonanie, że każdy okres w życiu rodzinnym wiąże się z obowiązkami, aczkolwiek o zróżnicowanym charakterze, z tego względu trudno wyodrębnić sytuacje sprzyjające większemu zaangażowaniu się w pracę zawodową i korzystniejsze do osiągnięcia sukcesu na tym polu. Ogólnie można sprecyzować, że awans zawodowy kobiet następuje w okresie uczestniczenia w życiu rodzinnym i związanych z tym obowiązkami. Stanowi to ważny element pozycji kobiet zarówno w obszarze życia rodzinnego, jak i zawodowego. Pogodzenie tych obszarów i uzyskanie sukcesu „mierzonego” kryterium awansu na stanowisko kierownicze sugeruje, że kobiety, które osiągnęły takie stanowiska, cechuje silna osobowość. Byłoby to ciekawym tematem badań o charakterze psychologicznym.

Tabela 6

Opinia na temat okresów korzystnych do osiągnięcia sukcesów w życiu zawodowym

Wyszczególnienie	Liczba respondentek		W% ogółu	
	tak	nie	tak	nie
Okres przed ślubem	23	252	8,4	91,6
Okres przed urodzeniem dziecka	28	247	10,2	89,8
Pójście najmłodszego dziecka do przedszkola	36	239	13,1	86,9
Po ukończeniu szkoły podstawowej	76	199	27,6	72,4
Inny okres	17	258	6,2	93,8
Nie ma takiego okresu w życiu rodzinnym	127	148	46,2	53,8

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Reasumując, można stwierdzić, że obecnie kobiety osiągające wysokie pozycje zawodowe są mężatkami i matkami mającymi i wychowującymi dzieci w różnym wieku. Istnieją więc podstawy do stwierdzenia, że uwarunkowania rodzinne, aczkolwiek silnie zróżnicowane, odgrywają raczej stymulującą niż hamującą rolę w rozwoju zawodowym kobiet. Nie oznacza to jednak, że godzenie dwóch sfer życia, zawodowej i rodzinnej, nie powoduje trudności i przebiega bezkonfliktowo.

2. Formy opieki nad dziećmi. Przerwy w karierze zawodowej

Opieka nad dziećmi najmłodszymi w wieku 0–2 lat w rodzinach respondentek przybierała różne formy. Dominującą formą jest opieka wewnątrzrodzinna. Z urlopów wychowawczych korzystało 17,8%. Znacząca była pomoc rodziny zadeklarowana przez 30,5% respondentek. Zaznaczyło się też korzystanie z pomocy do-

mowych, tzn. zatrudnionych opiekunek (korzystało z nich 14,2% respondentek). Inny rodzaj opieki, jak należy przypuszczać w formach mieszanych, zadeklarowało 6,2% respondentek. Korzystanie ze żłóbka w celu sprawowania opieki nad dzieckiem deklарowała co dziesiąta respondentka (9,8%). Stanowi to niewątpliwie potwierdzenie potrzeby zapowiadanego przez rząd zwiększenia nakładów na rozwój instytucji opieki mających nie tylko znaczenie dla aktywności zawodowej kobiet, ale także zapewniających profesjonalną opiekę, sprzyjającą rozwojowi najmłodszych dzieci.

Formy opieki nad dziećmi w wieku 3–6 lat różnią się od sprawowanych nad dziećmi najmłodszymi. Przeważała opieka przedszkolna, którą zadeklarowało 51,6% respondentek. Z urlopu wychowawczego korzystało niewiele respondentek – 1,8%. Częściej wskazywano na pomoc rodziny – 17,5%. Stosunkowo niewielki był udział osób zatrudniających pomoc domową – 4,7%, a inne, niesprecyzowane formy opieki – 2,2%.

Okres aktywności zawodowej kobiet jest często przerywany, najczęściej ze względu na obowiązki rodzicielskie. Znaczna część badanych na różnych etapach życia korzystała z urlopu wychowawczego na opiekę nad dzieckiem.

Tabela 7

Czy korzystała Pani z urlopu wychowawczego na opiekę nad dzieckiem?

Wyszczególnienie	Liczba respondentek	W % ogółu
Tak	106	38,5
Nie	130	47,3
Nie dotyczy	39	14,2
Ogółem	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Urlop macierzyński i wychowawczy nie jest jedyną przyczyną przerw w zatrudnieniu. W ramach pytania otwartego uzyskano informacje wskazujące na przypadki korzystania z takich przerw o zróżnicowanym charakterze.

Tabela 8

Okoliczności przerw w pracy

Okoliczności	Liczba respondentek	W % ogółu
Brak pracy, bezrobocie	15	5,5
Studia, nauka	4	1,5
Urlop zdrowotny	7	2,5
Podnoszenie kwalifikacji, aplikacja	1	0,4
Wyjazd zagraniczny	4	1,5
Inne przyczyny	15	5,5
Ogółem	46	16,9

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Przerwy z powodów wymienionych w tabeli 8 w porównaniu z przerwami związanymi z urloпами wychowawczymi nie mają szerokiego zasięgu. W przebiegu karier zawodowych kobiet wskazują jednak na różnorodność sytuacji, związanych z podnoszeniem kwalifikacji, sytuacjami losowymi, także z okresowym brakiem pracy i przyjęciem statusu bezrobotnej.

Ważnym elementem o charakterze poznawczym jest nie tylko częstość występujących przerw, ale także czas ich trwania. Był on zróżnicowany, ale najczęściej przerwa trwała do 1 roku (tab. 9).

Tabela 9

Kobiety na stanowiskach kierowniczych według czasu trwania przerw w pracy

Wyszczególnienie	Liczba respondentek	W % ogółu
1 do 6 miesięcy	18	6,5
do 1 roku	21	7,8
2–3 lata	11	4,0
4–5 lat	3	1,1
6 i więcej lat	3	1,1
Nie dotyczy	219	79,6
Ogółem	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Przerwy w pracy (niezależnie od ich przyczyny) dotyczyły ok. 20% biorących udział w badaniu, ale koncentrowały się najczęściej w okresach nie związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych. Przerwy w okresie piastowania stanowiska kierowniczego dotyczyły tylko 2,8% respondentek (8 osób).

Mimo braku osobistego doświadczenia większość respondentek wyrażała opinię na temat negatywnego wpływu przerw na poziom kwalifikacji zawodowych. Ich zdaniem, jest to związane z długością przerw w zatrudnieniu. Zróżnicowanie opinii jest znaczące i zapewne wiąże się z wykonywanym zawodem i doświadczeniami w pracy.

Tabela 10

Jak długi okres przerw w pracy, Pani zdaniem, wpływa na poziom kwalifikacji zawodowych?

Wyszczególnienie	Liczba respondentek	W % ogółu
Do 1 roku	27	9,8
2–3 lata	113	41,1
3 lata i dłużej	84	23,3
Nie dotyczy	71	25,8
Ogółem	275	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Najliczniejsza grupa respondentek reprezentowała pogląd, że okresowa dezaktywizacja powyżej 1 roku odbija się negatywnie na poziomie kwalifikacji zawodowych. Może to być wytłumaczeniem skracania urlopu wychowawczego na opiekę nad dziećmi przez pracujące kobiety, zwłaszcza te, które osiągnęły dobrą pozycję zawodową.

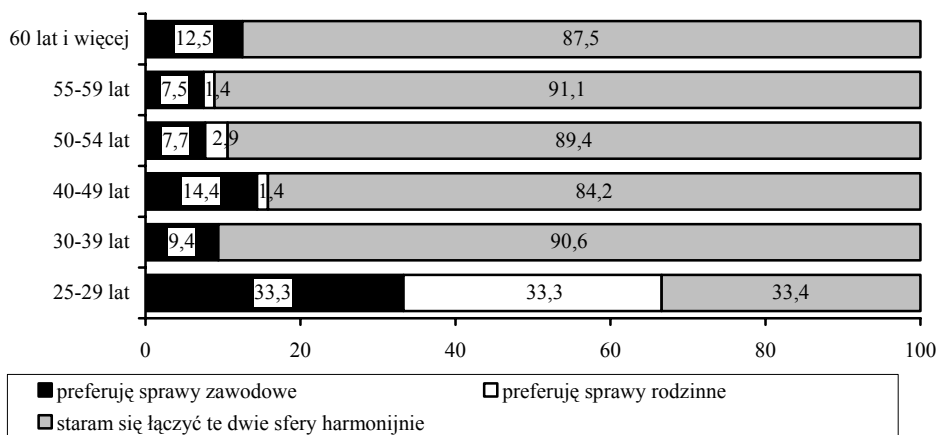
3. Sposoby łączenia pracy z życiem rodzinnym

Praca zawodowa i życie rodzinne to wartości, które przemiennie od lat, sytuują się na szczycie najbardziej cenionych wartości Polaków i Polek (CBOS 2013). Rozwiązania z zakresu polityki rodzinnej – różne formy wsparcia dla rodzin – są istotnym elementem kształtowania relacji między tymi wartościami wśród pracujących rodziców. Niemniej jednak zasadnicze znaczenie dla zależności między dwiema wymienionymi sferami życia wyznaczone są głównie przez indywidualny system wartości, ich hierarchię i indywidualnie wyznaczone priorytety.

Respondentki zapytane o swoje preferencje dotyczące celów zawodowych i rodzinnych najczęściej (87%) deklarowały, że starają się łączyć obydwie sfery życia. Co dziesiąta stwierdziła, że preferuje sprawy zawodowe, a niespełna 2% respondentek deklarowało, że preferuje sprawy rodzinne i domowe.

Wykres 1

Ocena własnego sposobu łączenia pracy z życiem rodzinnym według grup wieku respondentek (w odsetkach)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2012.

Nigdy nie zdecydowałam się na stanowiska, np. dyrektorskie, ze względu na dom i rodzinę, która musiałaby to negatywnie odczuć. Żeby pogodzić role matki, żony i dobrego pracownika musiałam stępić swoje ambicje. Dopiero po wyjściu dzieci z domu mogłabym rozwinąć swoją pracę zawodową. Tyle, że teraz to już mi

się nie chce (ankieta nr 100, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, troje dzieci; samorządowa instytucja kultury, kierownik działu marketingu i promocji).

Generalnie w badanej zbiorowości odpowiedzi na postawione pytanie kształtowały się dość podobnie bez względu na wiek respondentek.

Wyraźnym wyjątkiem były najmłodsze z badanych kobiet, w wieku 25–29 lat¹. W tej zbiorowości znacznie większy udział niż we wszystkich pozostałych miały kobiety deklarujące preferowanie w życiu spraw zawodowych i te, które preferowały życie rodzinne. Znacznie mniej natomiast było wśród nich kobiet deklarujących „nastawienie” na równoważenia pracy z życiem rodzinnym. Tymczasem właśnie ta „kompromisowa” opcja dominowała we wszystkich pozostałych grupach wieku.

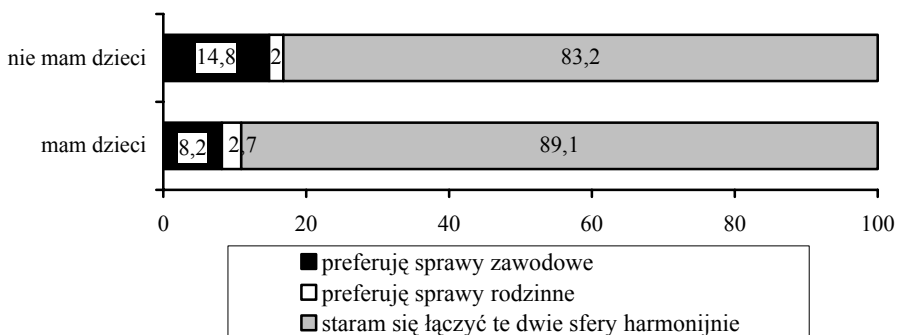
Cechą charakterystyczną badanej grupy kobiet, poza wspomnianą grupą najmłodszych wiekiem, było też rzadkie deklarowanie preferencji dla życia rodzinnego. W grupie 30–39 lat, czyli w granicach przeciętnego wieku aktywnego rodzicielstwa, a więc wieku rodzenia i wychowywania dzieci, można byłoby spodziewać się największego zaangażowania kobiet w obowiązki opiekuńcze w rodzinie, tymczasem żadna z respondentek nie deklarowała preferencji dla życia rodzinnego.

W starszych grupach wiekowych wśród respondentek preferencje dla życia zawodowego wiązały się m.in. z przejściem od godzenia pracy z życiem rodzinnym, z fazy życia rodzinnego związanego z opieką i wychowywaniem dzieci (aktywnego rodzicielstwa) do fazy, gdy dzieci już osiągnęły samodzielność życiową:

Ja jestem kobietą spełnioną, mam troje dorosłych dzieci i mogę swój czas poświęcić szkole (ankieta nr 58, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, troje dzieci; samorządowa edukacja, dyrektor szkoły).

Wykres 2

Ocena własnego sposobu łączenia pracy z życiem rodzinnym według posiadania/nieposiadania dzieci (w odsetkach)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

¹ Przypomnieć należy, że była to grupa liczebnie bardzo mała.

Czy dla badanych kobiet na stanowiskach kierowniczych posiadanie dzieci było w badanej zbiorowości istotnym wyznacznikiem wyboru sposobu łączenia pracy z życiem i obowiązkami rodzinnymi?

Wśród respondentek na stanowiskach kierowniczych posiadanie dzieci w niewielkim tylko zakresie wpływało na skoncentrowanie się na życiu rodzinnym, innymi słowy: *preferowanie życia rodzinnego w niewielkim tylko zakresie wynika z faktu posiadania dzieci*. Częściej *stymulowało do stosowania rozwiązań pozwalających na łączenie pracy z życiem pozazawodowym*. Preferencje dla spraw zawodowych częściej deklarowały kobiety bezdzietne, najczęściej w stanie wolnym (panny, potem kobiety rozwiedzione i owdowiałe).

Tabela 11

Ocena własnego sposobu łączenia pracy z życiem rodzinnym według stanu cywilnego respondentek (w odsetkach)

Wyszczególnienie	Preferuję sprawy zawodowe	Preferuję sprawy domowe	Staram się łączyć te dwie sfery życia harmonijnie	Ogółem
Panna	30,3	0,0	69,7	100,0
Zamężna	6,2	2,6	91,3	100,0
W separacji	0,0	0,0	100,0	100,0
Rozwiedziona	14,7	0,0	85,3	100,0
Wdowa	9,1	0,0	90,9	100,0

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2012.

Stan cywilny respondentek, będący zwykle istotnym czynnikiem decydującym o podziale ról w rodzinie, okazał się w badanej zbiorowości kobiet na stanowiskach kierowniczych determinantą o niedużym stopniu oddziaływania na preferencje w sferze praca-rodzina. Niemniej respondentki zamężne podkreślały, że wypełnianie obowiązków zawodowych w ich przypadku możliwe było tylko dzięki zaangażowaniu męża w pomoc w obowiązkach rodzinnych, rzadziej wsparciu ze strony rodziny.

Awans – czyli pełnienie kierowniczych funkcji przez wiele już lat – umożliwił mi także mąż, jego pomoc w wychowywaniu dzieci (on chodził na wywiadówki, odwoził dziecko do szkoły muzycznej a nawet czytał bajki) (ankieta nr 163, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; działalność komunalna, dyrektor).

W pracy zawodowej na pewno bardzo pomogła mi sytuacja rodzinna tzn. stabilizacja = pracujący mąż i podział obowiązków rodzinnych (ankieta nr 243, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; samorządowa administracja, kierownik).

Dużą rolę w pełnieniu funkcji przeze mnie odgrywało wsparcie męża i rodziny, pomoc rodziców przy wychowywaniu dzieci, a później ich wyrozumiałość dla pracy matki. Wsparcie męża, który również był dyrektorem placówek oświato-

wych i rozumiał moją pracę. „ (...) Bardzo ważna jest, moim zdaniem, praca zespołowa, empatia i dbałość o dobrą atmosferę w pracy. To sprzyja harmonijnemu pełnieniu funkcji zawodowych i innych ról społecznych przez kobiety (ankieta nr 23, respondentka w przedziale wieku 55–59 lat, zamężna, dwoje dzieci).

Awans (...) umożliwił mi także mąż, jego pomoc w wychowywaniu dzieci (on chodził na wywiadówki, odwoził dziecko do szkoły, a nawet czytał bajki). Dlatego „kariera” zawodowa warto by była wspierana przez rodzinę, która może zresztą z niej korzystać (większe zarobki, prestiż) (ankieta nr 163, respondentka w przedziale wieku 50–54 lata, zamężna, dwoje dzieci).

Osiągnięcie wykształcenia i pozycji zawodowej jest łatwiejsze dla osób wywodzących się z rodzin zamożnych. W przypadku kobiet duże znaczenie ma także pomoc rodziny w opiece nad dziećmi czy utrzymaniu domu (ankieta nr 174, respondentka w przedziale wieku 55–59 lat, zamężna, 1 dziecko).

W przypadku samotnych rodziców – bez względu na stan cywilny – łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi jest zwykle koniecznością bez możliwości rozwiązań alternatywnych:

Musiałam się (...) otrząsnąć [po śmierci męża – przyp. DG] i wziąć w garść, aby utrzymać rodzinę i spłacać długi, nie mając praktycznie znikąd pomocy. Myślę, że katalizatorem, który wyzwolił we mnie siłę i motywację do pracy i ochronił przed załamaniem, była miłość do moich dzieci (ankieta nr 226, respondentka: wiek 40–49 lat, wykształcenie wyższe, wdowa, dwoje dzieci; ochrona zdrowia, ordynator).

4. Kariera zawodowa kobiet a rodzina – zyski i straty

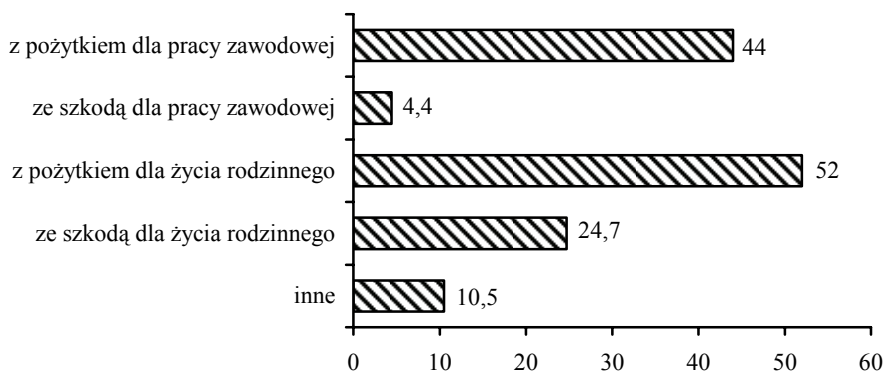
Obecność kobiet na rynku pracy oceniana jest często przez pryzmat zysków i strat głównie dla ich rodzin, ale nierzadko i dla ich pozycji w życiu zawodowym. Zwraca się przy tym uwagę, że zaangażowanie zawodowe matek jest szczególnie kontrowersyjne w przypadku posiadania małych dzieci (zwłaszcza do 3. roku życia²) i nie należą do rzadkości głosy, że na tym etapie życia kobiety powinny, jeśli nie zawiesić, to zdecydowanie ograniczyć zaangażowanie zawodowe. Z innej strony wiele miejsca poświęca się ograniczonym szansom awansu zawodowego kobiet-matek, czasem z powodu oceniania ich zaangażowania w pracę zawodową jako mniejszego niż pracowników bez dzieci, a czasem wskazując na przypadki dyskryminowania tej zbiorowości, spowodowane stereotypowymi, generalizującymi zarzuty opiniami o ich mniejszej dyspozycyjności i zaangażowaniu w pracę zawodową.

² Zob. np. *Sytuacja opolskich kobiet na rynku pracy, w tym powracających na ten rynek po urlopach wychowawczych i macierzyńskich* (2012), Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole, rozdz. II, pkt. 2.5 i 2.6.

W badaniu IPiSS respondentki oceniały skutki łączenia przez kobiety obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Pytanie to dotyczyło ogółu kobiet i ocen ogólnych, a nie własnej sytuacji.

Wykres 3

Ocena skutków łączenia przez kobiety pracy zawodowej z życiem rodzinnym (w %)



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2012.

Opinie były podzielone, podobnie jak różne były postawy i własne doświadczenia respondentek. Ponad połowa badanych kobiet stwierdziła, że łączenie pracy z życiem rodzinnym, czyli opcja najczęściej realizowana przez same respondentki, to rozwiązanie pożyteczne dla życia rodzinnego, a niewiele mniej (44%) uważało, że także dla życia zawodowego.

Spośród respondentek pozytywnie oceniających łączenie pracy z życiem rodzinnym w kontekście pożytku dla rodziny 2/3 uznało jednocześnie, że jest to rozwiązanie sprzyjające także ich pracy zawodowej.

Prawie 1/4 badanej grupy kobiet zwracała jednak uwagę, że zaangażowanie zawodowe przynosi szkodę w życiu rodzinnym:

Niedobór czasu spędzonego w gronie rodzinnym wynika z konieczności pracy ponad etat. O ile aktywność zawodowa (również kobiet) wpływa korzystnie na ambicje, zadowolenie z siebie i kondycje psychofizyczną, to nadgodziny obu rodziców (ciągłe mijanie się) jest bardzo szkodliwe dla małżeństwa i dzieci. Gdyby mój mąż nie był lekarzem pewnie nie mógłby tego zrozumieć (ankieta nr 250, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; ochrona zdrowia, zastępca ordynatora).

Niespełna 1% respondentek uważało, że korzyści dla życia rodzinnego oznaczają jednocześnie szkodę w życiu zawodowym:

... poświęcałam się dzieciom. Awanse przyszły później, ale nie żałuję, że tak mi się ułożyło życie (ankieta nr 218, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; samorządowa administracja, kierownik biura).

Na pożytek dla pracy zawodowej wynikającej z łączenia ról najczęściej wskazywały respondentki w wieku zaliczanym do okresu aktywnego rodzicielstwa (30–39 lat) oraz respondentki najstarsze w badanej grupie kobiet (60 lat i więcej) – odpowiednio 56,3% i 54,2%. O wynikającym z łączenia ról pożytku dla życia rodzinnego najczęściej (62,5%) mówiły respondentki w grupie wieku 55–59 lat, czyli zwykle w okresie, gdy dzieci są już starsze i nie potrzebują stałej opieki. Pozytywnego wpływu jednoczesnego wypełniania tych obowiązków ani dla pracy zawodowej, ani dla życia rodzinnego w ogóle nie widziały najmłodsze respondentki (25–29 lat). Wszystkie one uważały, że dzieje się to ze szkodą dla życia rodzinnego. Przypomnieć należy, że była to grupa kobiet, w której wystąpił najbardziej różnicowany model życia oparty na preferencjach w obszarze praca – rodzina (wykres 3).

Reasumując, warto podkreślić, że respondentki bardzo rzadko skłonne były do rezygnacji z pracy zawodowej na rzecz życia rodzinnego, najczęściej starając się łączyć obie sfery życia i uważając, że praca zawodowa jest czynnikiem pozytywnie wpływającym także na życie rodzinne kobiet. Istotnym czynnikiem ułatwiającym godzenie obu sfer życia było wsparcie rodzinne, zwłaszcza zaś pomoc i zrozumienie ze strony męża, bez którego w niektórych przypadkach – jak deklorowały – ich kariera zawodowa byłaby niemożliwa.

Rodzina jest postrzegana przez kobiety na stanowiskach kierowniczych w dwóch wymiarach:

– jako obszar konieczności godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, a więc z perspektywy konfliktu ról kobiety kierownika w pracy i kobiety matki i żony, gospodyni domowej w rodzinie;

– jako sieć wsparcia dla rozwoju zawodowego kobiety, sieć wsparcia w sferze ekonomiczno-zabezpieczającej i opiekuńczej, gdzie mąż/partner, a także starsze dzieci pomagają w wykonywaniu obowiązków rodzinnych, w opiece nad młodszymi dziećmi i w prowadzeniu gospodarstwa domowego oraz w sferze emocjonalnej, gdzie najbliżsi członkowie rodziny, ale i rodzina pochodzenia wspomagają kobietę w jej dążeniach i aspiracjach zawodowych.

Jak wynika z opinii samych zainteresowanych, praca kobiet na stanowiskach kierowniczych przynosi korzyści zarówno osobie sprawującej funkcje kierowniczą, jak i jej rodzinie. Do korzyści tych można zaliczyć osiągnięcie wyższych niż na stanowiskach niekierowniczych wynagrodzeń i podniesienie poziomu życia rodziny (czy swojego gospodarstwa domowego jednoosobowego w przypadku osób samotnych). W przypadku matek istnieje możliwość skorzystania z opieki instytucjonalnej nad dziećmi, możliwość inwestowania w rozwój dziecka poprzez zapewnienie lepszej opieki medycznej, kształcenia w lepszych placówkach, uznanych jako prestiżowe w środowisku form spędzania czasu wolnego, wypoczynku i rekreacji.

Po stronie korzyści – niezależnie od sytuacji rodzinnej, wymienić można osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej, mimo związanego z zarządzaniem stresem. Stanowisko kierownicze stwarza szanse, a niekiedy wręcz „wymusza” konieczność dalszego rozwoju zawodowego, stałego, systematycznego podnoszenia kwalifikacji w różnych formach.

5. Postulowane rozwiązania polityki społecznej i rodzinnej na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi

Instrumenty, których celem jest ułatwianie pracującym rodzicom i opiekunom osób niesamodzielnych łączenie obowiązków zawodowych i rodzinnych, są obecnie trwałymi elementami dwóch głównych polityk – rodzinnej i zatrudnienia – we wszystkich krajach gospodarczo rozwiniętych³.

Zakres podejmowanych działań i ich formy różnią się m.in. w zależności od priorytetów przyjętych w tych politykach na poziomie poszczególnych państw. Niektóre preferują wspieranie okresowej dezaktywizacji rodziców – przede wszystkim matek – na czas opieki nad najmłodszymi dziećmi, uznając za najlepsze rozwiązania w postaci urlopów i wzmacniających korzystanie z nich zasiłków pieniężnych wypłacanych w okresie przerw w pracy. Tak jest np. w Republice Czeskiej czy na Węgrzech. Inne kraje koncentrują się na rozwiązaniach ułatwiających łączenie pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi. Dzieje się to poprzez rozwój pozarodzinnego, instytucjonalnego wsparcia, głównie przez dostęp do różnych form opieki nad dziećmi (żłobków, przedszkoli, usług opiekunek i innych) oraz dostępność placówek opieki nad innymi niesamodzielnymi członkami rodzin i – co ważne – jednocześnie przez stosowanie elastycznych sposobów organizowania pracy i czasu pracy, a szczególnie warunków wypełniania obowiązków zawodowych. Tak jest np. w Wielkiej Brytanii dającej rodzicom małych dzieci, obok wsparcia poprzez dostęp do usług opiekuńczych, prawo do elastycznego, zindywidualizowanego czasu pracy czy w Holandii, gdzie szeroko dostępna jest praca w niepełnym wymiarze czasu⁴.

³ W strategii rozwojowej Unii Europejskiej *Europa 2020* problemy te wiążą się m.in. z działaniami na rzecz inkluzji społecznej (m.in. ułatwienie pozyskiwania dochodu z pracy), inwestycji w dzieci (ochrona przed ubóstwem, jakość opieki). W unijnej polityce godzenie ról rodzinnych z zawodowymi jest też podstawowym zadaniem dotyczącym równouprawnienia kobiet i mężczyzn (zob. *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*, COM(2010) 491). W aktywności ONZ problem łączenia ról rodzinnych i zawodowych to obecnie zarówno wyzwanie wynikające z problemów demograficznych, jak też z przeciwdziałania dyskryminacji kobiet (*platforma pekińska* – Europejski Instytut Równości... 2011).

⁴ *Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania: kobiety i gospodarka. Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy – główne wnioski* (2011), Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

W Polsce obecnie trudno określić priorytety działań na rzecz godzenia ról rodzinnych z zawodowymi. Z jednej strony podejmowanych jest wiele działań rządowych związanych z zachętami do bezpośredniego zaangażowania pracujących zawodowo rodziców w opiekę nad ich małymi dziećmi. Służy temu polityka wydłużania urlopu macierzyńskiego i ojcowskiego, wprowadzenie nowego urlopu – rodzicielskiego. Poza tym zachętą do korzystania z urlopów jest prawo do zasiłków kompensujących utracone zarobki. Zmieniono też zasady korzystania z urlopów wychowawczych, czego skutkiem jest podniesienie wieku dziecka, na które to uprawnienie przysługuje. Pojawiają się propozycje wprowadzenia zasiłku wychowawczego dla korzystających z tego urlopu⁵.

Z drugiej strony silnie akcentowana jest – nie bez pozytywnych rezultatów – przez przedstawicieli instytucji rządowych i członków ugrupowań politycznych kwestia poprawy dostępności usług edukacyjno-opiekuńczych i zróżnicowanych form opieki nad małymi dziećmi. W ostatnich 2 latach sytuacja w tym zakresie uległa wyraźnej poprawie (dzięki istotnemu wsparciu finansowemu z funduszy unijnych), chociaż nadal Polska jest jednym z państw Unii Europejskiej, gdzie wskaźniki korzystania z takich rozwiązań są najniższe⁶.

Wyznaczenie tych dwóch kierunków działań, a zwłaszcza ich konsekwentna realizacja może tworzyć dla rodziców szanse wyboru formy opieki nad dziećmi stosownie do własnych preferencji i indywidualnych sytuacji.

W obszarze kształtowania elastycznego rynku pracy przyjaznego rodzinie (tzw. *family friendly employment*) Polska także ma wiele do zrobienia, a zmiany zachodzące w tym obszarze w ostatnich latach nie zmieniły istotnie na korzyść rodziców warunków pracy zawodowej. W Polsce np. zatrudnienie niepełnoetatowe jest mało atrakcyjnym rozwiązaniem z punktu widzenia łączenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi (por. Głogosz 2007), a elastyczna organizacja pracy czy czasu pracy – możliwa z prawnego punktu widzenia do szerokiego stosowania, jednak wykorzystywana w bardzo niedużym zakresie – służy głównie interesom ekonomicznym firm (Borkowska, red. 2011, rozdz. V).

W omawianym badaniu IPiSS przeprowadzonym wśród kobiet na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym zapytaliśmy respondentki, co – ich zdaniem – mogłoby ułatwić godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi. Spośród zaproponowanej kafeterii rozwiązań respondentki wskazywały:

- rozwój usług opiekuńczych – 144 wskazania (52,4% ogółu),
- możliwość dostosowania godzin pracy do obowiązków rodzinnych – 132 wskazania (48%),
- egalitarny podział obowiązków domowych – 122 wskazania (44,4%),
- niepełny wymiar czasu pracy – 97 wskazań (35,3%),

⁵ Informacje dotyczące działań zrealizowanych i planowanych w polityce rządu na www.premier.gov.pl/co-robimy/praca-dom-rodzina.html - dostęp w dniu 15 lutego 2013 r.

⁶ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.

– rozwój usług usprawniających prace w gospodarstwie domowym – 69 wskazań (25,1%).

Respondentki zaproponowały też kilka własnych propozycji łagodzenia konfliktu praca-rodzina, zbieżnych z przedstawionymi, w tym propozycję ograniczania długich godzin pracy (jako postulat do praktyki stosowanej przez pracodawców) czy wprowadzenia możliwości dofinansowania usług opieki domowej nad niesamodzielnymi członkami rodziny (w tym opieki nad dzieckiem niepełnosprawnym). Respondentki wskazywały też, że wszystkie problemy związane z łączeniem ról rodzinnych z zawodowymi mogłyby rozwiązywać same, dysponując odpowiednio wysokimi dochodami z pracy.

Uczestniczące w badaniu kobiety poproszone zostały o wskazanie – spośród 9 zaproponowanych – tych działań na rzecz równowagi praca-rodzina, które powinny być wprowadzone w pierwszej kolejności.

Przedstawione na wykresie najpilniejsze działania można połączyć w dwa zbiory rozwiązań:

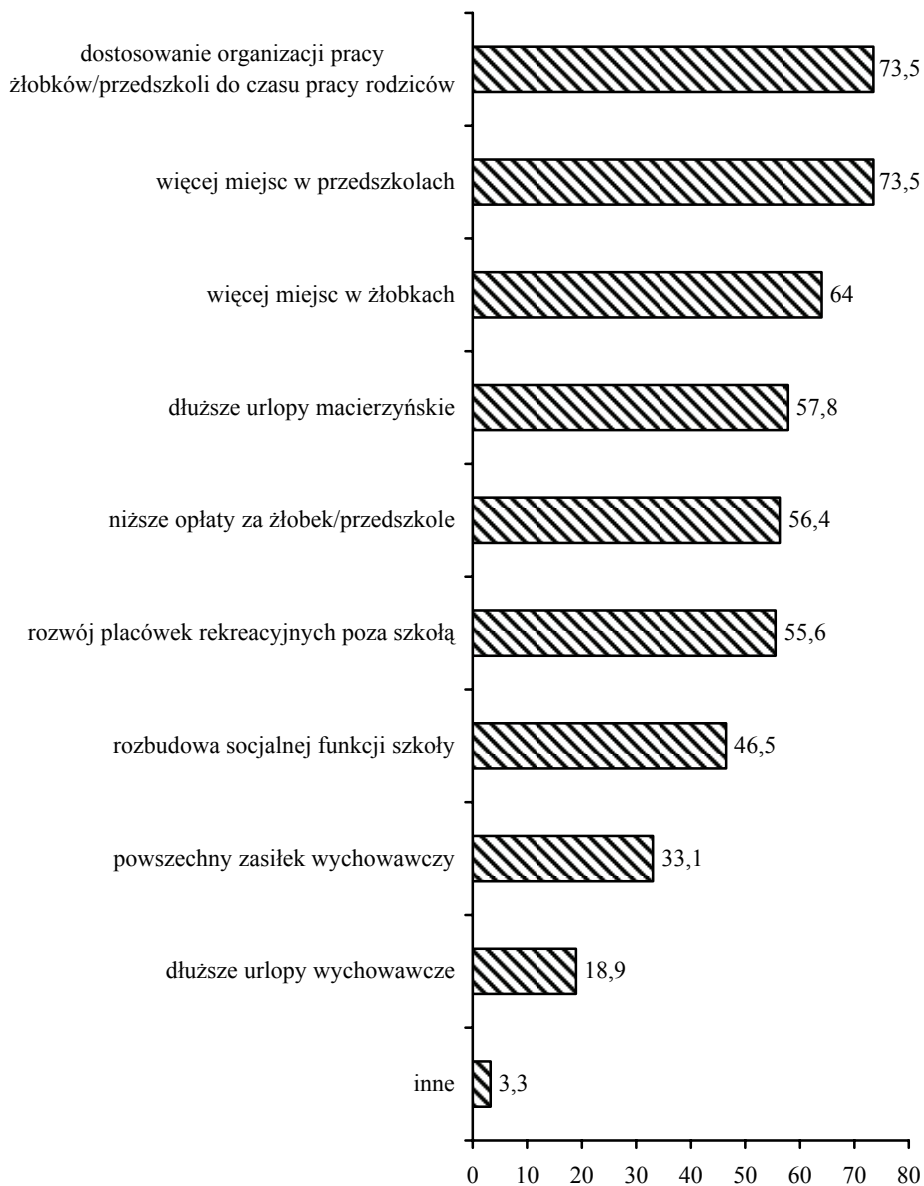
- związanych z zastępowaniem pracownika w obowiązkach rodzinnych poprzez usługi (w tym przypadku dotyczące opieki nad dziećmi (przewaga wskazań);
- związanych z okresową dezaktywizacją i poprawą warunków sprawowania bezpośrednio obowiązków rodzinnych przez pracownika (urlopy i świadczenia urlopowe).

Tylko w pojedynczych przypadkach respondentki wskazywały inne rozwiązania, które zwykle pojawiają się wśród rozwiązań na rzecz łagodzenia konfliktu praca-rodzina. Chodzi o dostosowanie warunków wykonywania obowiązków zawodowych do potrzeb życia rodzinnego: organizacji pracy i czasu pracy. Dla respondentek rozwiązaniami o charakterze organizacyjnym, które należy wprowadzać w pierwszej kolejności, była telepraca – wykorzystywanie tej formy zatrudnienia – oraz ograniczanie długich godzin pracy (*niewydłużanie godzin pracy przez pracodawców* (ankieta nr 156, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, czworo dzieci; samorządowa administracja, dyrektor biura, geodeta) i uelastycznienie czasu pracy:

...bardziej ruchomy czas pracy dla kobiety z dzieckiem do min. 8 roku życia malucha (a nawet 10-tego) (ankieta nr 145, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, jedno dziecko; administracja samorządowa, kierownik wydziału).

Objęte badaniem kobiety w niewielkim zakresie odnosiły się do możliwości ułatwiania równowagi praca-rodzina dzięki elastycznemu organizowaniu pracy być może dlatego, że takie rozwiązania ze względów organizacyjnych mogą być obciążające właśnie dla kadry kierowniczej. Ponadto przedstawiciele tej grupy pracowników rzadko sami mogą korzystać z elastycznych rozwiązań (Borkowska, red. 2011, rozdz. VI, pkt. 1.1).

Wykres 4

Jakie rozwiązania mogące ułatwić godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi powinny być wprowadzone w pierwszej kolejności? (w %)

Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2012.

W rozwiązaniach wymienianych przez respondentki większość to te, które odnoszą się do wspierania pracowników w obowiązkach rodzinnych bez konieczności korzystania z urlopów czy zwolnień. Warto zwrócić uwagę, że w innych badaniach i sondażach dotyczących rozwiązań ułatwiających łączenie pracy z opieką nad dziećmi zwiększenie liczby miejsc w żłobkach i przedszkolach (tzw. dostępność przestrzenna) także było rozwiązaniem wskazywanym bardzo często, niemniej rzadziej niż wśród kobiet na kierowniczych stanowiskach objętych badaniami IPiSS⁷.

Respondentki badań IPiSS najczęściej jako najpilniejsze działania na rzecz równowagi praca-rodzina wskazywały ułatwienia dostępu do usług opieki nad małymi dziećmi.

Co do pomocy kobietom pracującym zawodowo to powinny być żłobki (przedszkola) świetlice lub opiekunki do dzieci przy zakładach (ankieta nr 145, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; administracja samorządowa, kierownik wydziału, architekt).

Objęte badaniem kobiety zwracały też uwagę na barierę finansową dostępu do placówek edukacyjno-opiekuńczych i postulowały wsparcie rodzin w ponoszeniu tych wydatków:

... zmniejszenie opłaty za żłobki/przedszkola (wprowadzić odliczenie od dochodu za opłatę za żłobki i przedszkola... (ankieta nr 259, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; administracja samorządowa, dyrektor, prawnik).

Podkreślały przy tym nie tylko potrzebę zapewnienia odpowiedniej liczby miejsc w żłobkach i przedszkolach, ale również elastyczności organizacyjnej tych placówek: dostosowanie godzin świadczenia opieki do czasu pracy rodziców. Można zakładać, że postulat ten wiąże się z ich własnymi potrzebami lub wcześniejszymi doświadczeniami związanymi z koniecznością wykonywania obowiązków w czasie wykraczającym poza sztywne normy i ramy organizacji pracy obowiązujące w zatrudniających je instytucjach (por. rozdz. IV). To w pewnym zakresie jest uzasadnieniem, dlaczego kobiety na stanowiskach kierowniczych w badaniu IPiSS częściej niż respondenci badań innych ośrodków podkreślały szczególne znaczenie nie tylko odpowiedniej liczby miejsc, ale także dostępności organizacyjnej opieki pozarodzinnej nad dziećmi w żłobkach i przedszkolach.

Ze specyfiki czasu pracy na stanowiskach kierowniczych (długich i nieregularnych godzin pracy) wynikać może też fakt, że wiele respondentek badań IPiSS za istotny uznawało problem zapewnienia opieki dzieciom w wieku szkolnym (rozwój funkcji socjalnych szkoły i placówek rekreacyjnych organizujących czas dzieci i młodzieży poza szkołą).

⁷ Np. w badaniu CBOS (*Polityka państwa wobec rodziny*, komunikat z badań CBOS, BS/67/2012, Warszawa, s. 7, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_061_12.PDF; dostęp w dniu 12 grudnia 2012 r.) zwolennicy tego rozwiązania stanowili 33%, a w badaniach WSE w Białymstoku zrealizowanych w 2010 roku 25,9%. (Sadowska-Snarska 2011, s. 133, tab. 2.39).

Nieco rzadziej niż na poprawę warunków korzystania z pozarodzinnej opieki nad dziećmi badane kobiety wskazywały jako pilne na rzecz godzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi rozwiązanie, które łączyło się z okresową dezaktywizacją pracujących rodziców. Ponad połowa badanych kobiet wskazała na pilną potrzebę wydłużenia urlopów macierzyńskich. Postulat ten idzie w kierunku zgodnym z podjętymi obecnie przez rząd działaniami na rzecz wydłużenia okresu bezpośredniej opieki rodziców nad małym dzieckiem. Jednak znacznie mniej respondentek uznawało za potrzebne w pierwszej kolejności wydłużenie urlopów wychowawczych. Ponadto rzadziej niż na rozwiązania pozwalające łączyć aktywność zawodową z opieką nad dziećmi wskazywały na pilną potrzebę poprawy warunków korzystania z takich urlopów, które zachęcałyby do okresowych przerw w pracy (powszechny zasiłek wychowawczy). Postulowano też np. uwzględnienie podwójnego obciążenia (praca i opieka) w sposobie naliczania stażu pracy:

Czasokres urlopu macierzyńskiego i wychowawczego powinien być liczony podwójnie do stażu pracy (ankieta nr 145, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, jedno dziecko; administracja samorządowa, kierownik wydziału).

Żadna z respondentek nie wspominała o zwiększeniu zaangażowania ojca w opiekę nad dziećmi czy – ogólnie – w obowiązki rodzinne jako rozwiązaniu priorytetowym, mimo że obecnie temat ten jest często podejmowany w kontekście zmian w polityce na rzecz wspierania rodzin. Niemniej jednak, przy ogólnej ocenie rozwiązań na rzecz godzenia obu sfer życia, za egalitarnym podziałem obowiązków w rodzinie opowiedziało się ponad 40% respondentek.

Wśród podmiotów polityki rodzinnej coraz częściej wymieniane są zakłady pracy. Kształtowanie polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family friendly employment*) – jak wynika m.in. z różnych badań i analiz – jest postrzegane nie tylko jako zadanie państwa, które przede wszystkim kształtuje prawne ramy działania różnych struktur publicznych i niepublicznych, ale też jako zadanie pracodawców. Obowiązkiem firm i instytucji jest przestrzeganie prawa regulującego uprawnienia pracowników w zakresie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Podejmowanie działań wspierających aktywność zawodową rodziców, zachęcających do powrotu do pracy po okresowej dezaktywizacji związanej z obowiązkami opiekuńczymi w rodzinie czy kształtowanie atmosfery przyjaznej tej grupie pracowników to postawa wymagająca od pracodawców o wiele więcej niż tylko przestrzegania prawa.

W Polsce w ostatniej dekadzie zauważalnie zmieniło się postrzeganie przez pracodawców zarówno pracowników (głównie kobiet) mających obowiązki opiekuńcze, jak i własnej roli w procesie kształtowania otoczenia przyjaznego rodzinie i rodzicielstwu (Balcerzak-Paradowska 2013). Ponadto np. we współczesnych teoriach zarządzania zasobami ludzkimi (np. dotyczących zarządzania różnorodnością czy wiekiem) zaznaczyły się i utrwalały te elementy, które wskazują na ekonomiczne uzasadnienie przedsięwzięć wspierających pracujących rodziców na rynku pracy.

W badaniach IPiSS respondentkom zadano pytanie, w jakich formach w ich zakładzie pracy kobietom powracającym z urlopów wychowawczych, ułatwia się odzyskanie pozycji zawodowej. Rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco:

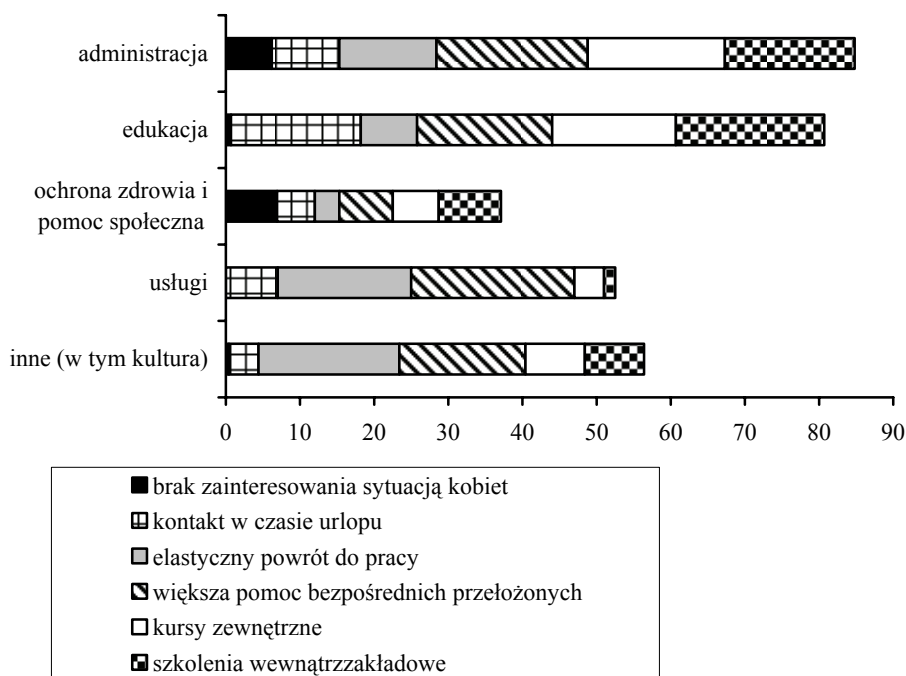
- zwiększona pomoc od bezpośrednich przełożonych – 52%,
- objęcie szkoleniami wewnątrzzakładowymi – 48,2%,
- kierowanie na zewnętrzne kursy doskonalenia zawodowego – 42,9%,
- kontakt z pracownikiem w czasie urlopu – 36,4%,
- elastyczny powrót do pracy – 29,1%,
- inne – 4,4%.

Jednocześnie 14,2% kobiet stwierdziło, że w ich zakładzie pracy nie są prowadzone żadne działania, które mają na celu wspieranie osób powracających do pracy po urlopie wychowawczym w zaadaptowaniu się do obowiązków zawodowych – kierownictwo nie interesuje się sytuacją tej grupy pracowników.

Wsparcia pracowników powracających z urlopów wychowawczych różnicowała sekcja gospodarki narodowej, do której należały zakłady pracy zatrudniające respondentki.

Wykres 5

Czy w Pani zakładzie kobietom powracającym z urlopów wychowawczych ułatwia się odzyskanie pozycji zawodowej? W jakiej formie?



Źródło: badania własne ZPR-IPiSS 2011.

Najczęściej brak działań wspierających pracowników w powrotach do pracy dotyczył zakładów związanych z ochroną zdrowia, gdzie ponad 1/3 respondentek wskazała na brak zainteresowania pracodawcy omawianymi problemami.

... życie osobiste i obowiązki domowe nie miały dla właściciela żadnego znaczenia. Firma, która na 120 osób zwolniła około 80% kobiet nazywano żartobliwie „wylegarnią starych panien”. Koleżanki będące w ciąży musiały pracować tak samo długo i żeby nie być stratną wrócić jak najszybciej do pracy, bez uwzględnienia ich potrzeb jako młodych matek karmiących. Przez 15 lat w tym samym miejscu pracy mogłam również zaobserwować problemy rodzinne z dziećmi, mężami lub partnerami wynikające właśnie ze sposobu pracy (ankieta nr 19, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, nie ma dzieci; samorządowa ochrona zdrowia, zastępca dyrektora ds. ekonomiczno-finansowych).

Na brak takiego zainteresowania nie wskazywały w ogóle respondentki pracujące w usługach.

Najczęściej wymienianym rozwiązaniem wspierającym pracowników powracających po urloпах wychowawczy jest zwiększona pomoc bezpośrednich przełożonych, a więc także ze strony tych kobiet, które były respondentkami badania. Potrzeba udzielania tego rodzaju wsparcia z pewnością nie pozostaje bez wpływu na rzeczywisty zakres ich obowiązków i ilość czasu poświęcanego na pracę.

Miałam i mam wspaniałych współpracowników, (...), rozumiem ich problemy i staram się im pomóc. Z dużym zrozumieniem podchodzę też do problemu młodych matek, które staram się zawsze wesprzeć i wspomóc w trudnych latach łączenia roli nauczyciela i matki. Bardzo ważna, moim zdaniem, jest praca zespołowa, empatia i dbałość o dobrą atmosferę w pracy. To sprzyja harmonijnemu pełnieniu funkcji zawodowych i innych ról społecznych przez kobiety (ankieta nr 23, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; samorządowa edukacja, dyrektor szkoły).

O udzieleniu przez bezpośrednich zwierzchników zwiększonego wsparcia kobietom powracającym po urloпах najczęściej mówiły respondentki pracujące w usługach sektora publicznego, w tym w instytucjach związanych z kulturą (ponad 2/3 respondentek). Wyraźnie najrzadziej na taką pomoc – jak deklarowały badane kobiety – mogły liczyć pracownice powracające po urloпах do zakładów ochrony zdrowia i pomocy społecznej.

Relatywnie często w zakładach pracy, w których pracowały respondentki, jako ułatwienie w powrotach do pracy po przerwach związanych z rodzicielstwem wykorzystywano szkolenia wewnątrzzakładowe. Najczęściej rozwiązaniem to, podobnie jak i kierowanie na kursy zewnętrzne dotyczyło instytucji edukacyjnych.

Na elastyczny powrót do pracy (stopniowe zwiększanie etatu i zakresu obowiązków zawodowych) mogły liczyć przede wszystkim kobiety pracujące w usługach, natomiast utrzymywanie przez firmę kontaktu z pracownicą na urlopie wychowawczym było rozwiązaniem stosowanym przeważnie w innych działach sektora publicznego.

Jak ilustruje wykres 5, najmniejszy zakres wsparcia w postaci rozwiązań, które mogłyby pomóc kobietom wrócić do pracy po okresowej dezaktywizacji zwią-

zanej z urlopem wychowawczym, występował w publicznych instytucjach ochrony zdrowia i pomocy społecznej – branży silnie sfeminizowanej i wymagającej wysokich kwalifikacji zawodowych.

Warto zauważyć, że rozwiązania przyjazne pracującym rodzicom powodują, że kobiety na stanowiskach kierowniczych sytuują się „pomiędzy” interesami pracodawcy (są kierownikami i przełożonymi, których działania takiej bezpośrednio obciążają) a interesami pracownika (są pracownikami, których opisywane sytuacje często dotyczą bezpośrednio). To – jak się wydaje – pozwala na znaczne zobiektywizowanie oczekiwań i postulatów zmian.

W badanej zbiorowości kobiet silnie preferowano rozwiązania sprzyjające godzeniu pracy z obowiązkami rodzinnymi, które częściowo zastępują rodziców, nie wyłączając ich z pełnienia funkcji zawodowych (rozwój żłobków i przedszkoli); znacznie częściej niż propozycje dotyczące poprawy zasad korzystania z urlopów.

Rozdział VI

KARIERY ZAWODOWE KOBIE W OPINII RESPONDENTEK

Przedstawione wcześniej wyniki analiz przeprowadzonych na bazie zgromadzonego materiału o charakterze ilościowym zostały uzupełnione swobodnymi opiniami badanych kobiet. Zwróciły one uwagę na wiele istotnych kwestii związanych z przebiegiem karier zawodowych kobiet zarówno w wymiarze ogólnym, jak i jednostkowym na podstawie własnych doświadczeń respondentek i ich obserwacji rzeczywistości. Większość wypowiedzi wzmocniła wnioski wynikające z analiz jakościowych, część uzupełniła lub pogłębiła zakres badanego zjawiska. Wypowiedzi te – jak można oceniać – zasługują na przytoczenie i potraktowanie nie tylko jako materiał uzupełniający, ale dostrzeżenie w nich waloru, który można określić jako „samo życie”.

1. Wpływ zmian ustrojowych na sytuację zawodową kobiet

Pytanie otwarte zawarte w ankiecie: *Czy zmiany ustrojowe, jakie zaszły w Polsce mają wpływ na pracę zawodową kobiet?* stworzyło respondentkom szansę na swobodne odpowiedzi i dostarczyło bogatego materiału informacyjnego o poglądach kobiet na temat wpływu przemian, jakie nastąpiły w Polsce w okresie transformacji, a określonych w ankiecie jako zmiany ustrojowe. W wypowiedziach tych pojawiają się różne wątki, mają one charakter przekrojowy. W opracowaniu odpowiedzi uwzględniono dominujące zagadnienia, co pozwoliło na ich pogrupowanie, a dzięki temu na uzyskanie informacji o najważniejszych, powtarzających się problemach będących udziałem kobiet aktywnych zawodowo, a widzianych oczami samych zainteresowanych.

Łatwiejszy dostęp kobiet do stanowisk kierowniczych – przykłady pozytywnych zmian

Ze względu na główny nurt badań na pierwszy plan wysuwa się wątek wpływu zmian ustrojowych na możliwość awansu kierowniczego kobiet. Reguły rynkowe wpłynęły na wzrost konkurencyjności na rynku pracy przejawiającej się we wzroście wymagań co do kwalifikacji zawodowych pracowników, wpływających na ich pozycję na rynku pracy. Stworzyło to nowe możliwości dla kobiet, dążących do zdobycia wykształcenia i realizacji własnych aspiracji zawodowych. Pozwoliło też na wykorzystanie ich kwalifikacji i umiejętności, o czym piszą same zainteresowane:

Istnieją większe możliwości pełnienia funkcji kierowniczych przez kobiety, są doceniane, wydaje się, że mają równe szanse w stosunku do mężczyzn, konkursów na wyższe stanowiska, awanse, finanse. W dzisiejszych czasach kobieta może się spełniać zawodowo, jeśli ma takie aspiracje (ankieta nr 217, kierownik zespołu, ochrona zdrowia, staż pracy 30 lat, zespół 10 osób).

Zmiany ustrojowe spowodowały, że kobiety (...) mają szerszy dostęp do stanowiska kierowniczych, są cenione jako wykwalifikowane pracownice (ankieta nr 152, dyrektor, administracja publiczna, instytucja samorządowa, 27 lat pracy, zespół 50 osób).

Kobiety zaczynają poświęcać czas i uwagę sprawom zawodowym, stają się kompetentne, wykształcone, ubiegają się o stanowiska kierownicze, uczestniczą w konkursach (ankieta nr 167, dyrektor, edukacja, staż pracy 30 lat, zespół 45 osób).

W mojej ocenie to ogromny skok możliwości uzyskania przez kobiety dobrej pracy, awansowania na równi z mężczyznami, a niekiedy uzyskania wyższego poziomu awansu w stosunku do kolegów z tego samego zakładu (ankieta nr 177, dyrektor wydziału, administracja publiczna, samorządowa, staż pracy 31 lat, zespół 25 osób).

... kobiety uzyskały większe szanse dostępu do stanowisk kierowniczych, dzięki swoim umiejętnościom, a nie z tzw. klucza partyjnego. Wzrosła też ich świadomość, że mogą realizować własne aspiracje zawodowe i przez to stawać się bardziej samodzielne (ankieta nr 269, dyrektor wydziału, instytucja rządowa, administracja, staż pracy 40 lat, zespół 31 osób).

Tak, zmiany ustrojowe mają znaczący wpływ na pracę zawodową kobiet, stworzyły możliwość większego zarobkowania, kształcenia – także za granicą, stworzyły możliwość dialogu na te tematy, w dawnym ustroju niemożliwego (ankieta nr 112, ordynator, ochrona zdrowia, staż pracy 26 lat, zespół 20 osób).

Zmiany ustrojowe w Polsce korzystanie wpłynęły na możliwości zawodowe kobiet. Kobiety posiadają takie cechy, które upoważniają je do awansu zawodowego jak: uczciwość w relacjach z ludźmi, szacunek dla drugiej osoby i jej czasu, skuteczność w negocjacjach, odporność na korupcję, rzetelność w pracy, umiejętność organizacji pracy w zespole, partnerskie relacje z podwładnymi. Mężczyźni, moim zdaniem, są głównie skoncentrowani na robieniu własnej kariery zawodo-

wej. Radykalna zmiana pozycji kobiet w życiu publicznym polegać głównie powinna na przełamaniu stereotypów. Macierzyństwo – jądro stereotypu roli kobiety nadal stanowi najpoważniejszą przeszkodę w realizowaniu kariery zawodowej. Utrzymuje się pogląd, że to właśnie kobieta ponosi odpowiedzialność za wychowanie dzieci. Moim zdaniem źródła dyskryminacji należy szukać nie w przepisach, lecz w kulturze, a także mentalności kobiet i mężczyzn oraz ich wzajemnych relacjach. Ja rozpoczęłam swoją karierę zawodową, otrzymałam awans, po okresie w którym zajmowałam się wychowaniem swoich pociech (2 dzieci). Czuję się spełniona jako matka, żona a jednocześnie aktualnie jako pracownik samorządowy na stanowisku kierowniczym (ankieta nr 126, dyrektor wydziału, instytucja samorządowa, edukacja, staż pracy 30 lat, zespół 5 osób).

Zmiany ról społecznych kobiet i mężczyzn, wzrost pozycji kobiet w życiu publicznym

Respondentki poświęciły szczególną uwagę przemianom świadomości społecznej odnoszącej się do roli i pozycji kobiet w społeczeństwie. Te zmiany, jak wynika z ich odpowiedzi, w dużym stopniu decydują o postawach samych kobiet wobec kariery zawodowej, stymulują też postrzeganie ich przez pracodawców i w rodzinie.

Kobiety stały się bardziej świadome swych praw. Umieją głośno artykułować swe potrzeby i realizować ambicje. Podniesienie wymagań dot. wykształcenia przy naborze do pracy sprawiło, że są one lepiej wykształcone i bardziej świadome celów jakie chcą osiągnąć w swej karierze zawodowej (ankieta nr 203, naczelnik wydziału, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 40 lat, zespół 49 osób).

... zwiększyła się świadomość kobiet, że są równorzędnymi podmiotami na rynku pracy, że mają takie same prawo do kariery i satysfakcji zawodowej, jak mężczyźni. Zwiększyła się aktywność obywatelska (społeczna, polityczna) kobiet. Kobiety szybciej wracają do pracy po urodzeniu dziecka. Z jednej strony wynika to z sytuacji finansowej rodziny, ale także ze świadomości, że kobieta która ma równe prawa do innej, niż rodzina aktywności. Kobiety chcą się realizować na wielu polach, w tym na polu zawodowym (ankieta nr 255, dyrektor, instytucja samorządowa, kultura, staż pracy 31 lat, zespół 103 osoby).

Największy wpływ mają zmiany w mentalności. Kobiety świetnie radzą sobie w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym, coraz lepiej potrafią korzystać z różnych sfer życia. Wolny rynek, zmiany ekonomiczne otworzyły nowe możliwości również przed kobietami (ankieta nr 29, administracja publiczna, staż pracy 20 lat, zespół 76 osób).

Zmiany ustrojowe przyczyniły się do wzrostu świadomości praw kobiet i ich roli we współczesnym społeczeństwie. Zaczęło kształtować się społeczeństwo obywatelskie, kobiety uaktywniły się prowadząc działalność w wielu organizacjach, w tym pozarządowych. Stały się one inicjatorkami wielu przedsięwzięć gospodarczych i politycznych. Ich możliwości awansu są zdecydowanie szersze (ankieta nr 40, dyrektor szkoły, edukacja, staż pracy 28 lat, zespół 77 osób).

Kobiety mają większą świadomość możliwości i przysługujących im praw. Kampanie w mediach wpływają na kształtowanie postaw kobiet pracujących zawodowo jak i tych, które decydują się pozostać w domu, by opiekować się dziećmi. Zmiany w prawie dot. np. lobbingu, molestowania seksualnego także zmieniają postawy kobiet (ankieta na 112, dyrektor szkoły, edukacja, staż pracy 28 lat, zespół 55 osób).

Z pewnością tak, ponieważ prawie jest w zaniku typ kobiety postrzeganej jako „kura domowa”. Sytuacja w kraju zmusiła kobiety, aby wyszły z domu, jednakże jest to z niekorzyścią dla rozwoju i funkcjonowania rodziny (ankieta nr 197, dyrektor szkoły, edukacja, staż pracy 26 lat, zespół 62 osoby).

Kobiety skorzystały na zmianach ustrojowych w Polsce. Nadal mają mniejsze możliwości znalezienia nowej pracy i zarabiają mniej, ale praca zawodowa kobiet jest bardziej doceniana, niż zajmowanie się domem. Obecnie podjęcie pracy przez kobiety wiąże się nie tylko z sytuacją materialną rodziny, ale coraz częściej z osobistym rozwojem i poszukiwaniem własnej wartości. Kobiety przedsiębiorcze mają duże możliwości do rozwoju własnych firm (wiele z nich to robi) (ankieta nr 199, kierownik centrum aktywizacji zawodowej, instytucja samorządowa, staż 22 lata, zespół 25 osób).

Przemiany świadomościowe przyspieszają procesy równouprawnienia kobiet i mężczyzn w różnych sferach życia społecznego, w tym w sferze pracy. Sprzyjają temu regulacje prawne, będące „pochodnymi” decyzji podejmowanych w ramach Unii Europejskiej.

Zmiany ustrojowe pociągnęły za sobą zmiany obyczajowe, społeczne, ekonomiczne. Miały też konsekwencje w postaci większego równouprawnienia na rynku pracy. Ogromny wpływ miało przyjęcie Polski do UE, gdzie równy dostęp do stanowisk politycznych, a także w sferze gospodarczej dla kobiet jest przedmiotem nie tylko dyskusji ale konkretnych rozstrzygnięć politycznych (parytety) i prawnych. Bez zmian ustrojowych realizacja zawodowa kobiet byłaby dużo trudniejsza, gdyż sytuacja ekonomiczna nie pozwalałaby na to (ankieta nr 158, naczelnik wydziału, administracja publiczna, staż pracy 28 lat, zespół 65 osób).

Zagadnienia zrównania kobiet i mężczyzn w zakresie pracy zawodowej jest w znacznie większym stopniu obecne w świadomości społecznej, choć rzeczywiste zrównanie jest jeszcze nieosiągalne (ankieta nr 172, dyrektor, edukacja, staż pracy 29 lat, zespół 50 osób).

W mojej ocenie, jeżeli kobieta sprawdzi się jako dobry pracownik, ma taką samą możliwość awansu jak mężczyzna, tyle samo zarabiać co mężczyzna. Ja w swojej pracy nigdy nie byłam oceniana gorzej od mężczyzny, a niejednokrotnie dużo lepiej (ankieta nr 233, naczelnik wydziału, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 20 lat, zespół 26 osób).

*... kobiety **muszą** pracować ze względu na potrzeby finansowe (pensja męża dziś nie wystarcza), oraz **chcą** pracować ze względu na rozbudzone aspiracje zawodowe (wykształcenie) oraz potrzebę posiadania znaczenia w społeczności (gospodyni domowa to dziś za mało). Kiedyś mniej musiały i mniej chciały. Ocze-*

kiwania pracodawców wobec kobiet pracowników na zwykłych stanowiskach są co najmniej takie same jak wobec mężczyzn, nie ma tu taryfy ulgowej, a problemy sprawowania opieki nad dziećmi i prowadzenia domu jakby nie istniały, bo dla pracodawców te sprawy ze sfery prywatnej. Szanse na awans kobiet na ogół pozostają w związku z ich sytuacją rodzinną (rodzina nie może im „przeszkadzać”) i ponoszą tego duże koszty (głównie wydłużenie czasu pracy bez dodatkowej zapłaty. Kobieta musi o awans „zawalczyć” tj. udowodnić swoją przydatność na stanowisku, gdy mężczyznom jakby bardziej awans i stanowisko „się należały”. Pracodawcy coraz chętniej jednak powierzają stanowiska kierownicze kobietom, gdyż są one bardzo pracowite, dokładniejsze, bardziej obowiązkowe (lepiej pracują), mniej się domagają i mniej „szemrzą” (mniej problemów z zarządzaniem załogą). Przykładem jest moja firma, gdzie na 15 stanowisk kierowniczych mężczyźni zajmują tylko 3, ale też jest to firma dość sfeminizowana (ankieta nr 3 dyrektor wydziału, administracja, staż pracy 28 lat, zespół 25 osób).

Oczywiście obraz równouprawnienia kreślony przez kobiety na stanowiskach kierowniczych nie jest doskonały; jest to nadal – jak napisała jedna z respondentek – „droga w budowie”.

Rośnie świadomość kobiet, przekonanie o równouprawnieniu płci. Przeszkoda w realnej równowadze jest fakt, że kobiety dominują w niżej cenionych i gorzej opłacanych segmentach rynku pracy. Mężczyźni dominują w branżach wyżej płatnych i generalnie łatwiej awansują na najwyższe stanowiska. Przyczyną są bariery niewidoczne, tzn. wynikające z nich z przyczyn formalnych, ale ze stereotypów lub braku kultury organizacyjnej firmy, uniemożliwiającej awans kobietom. Duże zasługi w zapewnieniu równych szans kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym mają działania UE (ankieta nr 10, kierownik działu, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 23 lata, zespół 25 osób).

Na pewno tak, zwiększył się udział kobiet w życiu publicznym, zajmują stanowiska kierownicze, pojawiają się w polityce. Zmiany ustrojowe wpłynęły nie tylko na pracę zawodową kobiet, ale również mężczyzn. Pojawił się problem bezrobocia, ale młodzież może studiować za granicą, otwarte są granice i to też stwarza inne możliwości. Natomiast pewne jest, że sytuacja na rynku pracy uległa zmianie, zmieniło się tempo życia (ankieta nr 31, dyrektor gimnazjum, edukacja, staż pracy 24 lata, zespół 67 osób).

Przemiany, które pozwalają w większym stopniu na zrównanie pozycji społecznej kobiet i mężczyzn, obejmują także – zdaniem respondentek – zmiany modelu rodziny, poprzez włączanie się mężów/partnerów w realizację obowiązków domowych.

Kobiety chętniej niż do tej pory stawiają na wykształcenie i rozwój zawodowy angażując rodziny do prac domowych, które do tej pory były domeną kobiet. Mężczyźni przejęli część obowiązków rodzinnych, przez to bardziej zbliżają się do rodziny i staje się ona dla nich ważniejsza niż do tej pory (ankieta nr 53, p.o. dyrektora, kultura, staż pracy 3 lata, zespół 33 osoby).

Zmieniła się świadomość kobiet. Są obecnie lepiej wykształcone i bardziej ambitne w pracy zawodowej. Otwarcie komunikują mężczyznom potrzebę dzielenia obowiązków domowych. Ale jednocześnie bardziej opiekują się dziećmi (ich wykształceniem) niż to było w „minionej epoce” (ankieta nr 68, naczelnik wydziału, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 16 lat, zespół 26 osób).

Kobiety mają większe możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zmieniły się role społeczne kobiet i mężczyzn na rzecz zwieszania partnerstwa w obowiązkach domowych i rodzinnych. Mniejszą rolę odgrywają tradycyjne stereotypy (ankieta nr 104, ordynator ochrona zdrowia, staż pracy 21 lat, zespół 70 osób).

Nowe możliwości dla kobiet

Badane kobiety na stanowiskach kierowniczych zwróciły też uwagę na szersze aspekty zmian ustrojowych odzwierciedlających się w sferze pracy zawodowej. Otworzyły się możliwości podejmowania przez kobiety własnej działalności gospodarczej, zwiększył się dostęp do pracy w branżach dotychczas zmaskulinizowanych. Zmiany w pozycji kobiet to także, jak piszą badane, następstwo wejścia Polski do Unii Europejskiej, stwarzające nowe możliwości szerszych kontaktów, ale i respektowanie obowiązujących zasad unijnych.

Zmiany ustrojowe pozwoliły/wyzwoliły chęć prowadzenia własnej firmy. W Polsce jest coraz więcej kobiet prowadzących własny biznes (ankieta nr 8, z-ca dyrektora, ochrona zdrowia, staż pracy 24 lata, zespół 38 osób).

Zmiany ustrojowe, jakie zaszły w Polsce ułatwiają pracę zawodową kobiet. Duża konkurencja wymusza ciągle doskonalenie się w zawodzie, a jednocześnie daje możliwości wykazania się umiejętnościami i pracowitością (skarbnik miasta, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 27 lat, zespół 7 osób).

...bardzo poszerzyła się możliwość zdobycia wykształcenia, zarówno podstawowego jak i w kierunkach dodatkowych (studia podyplomowe, kursy, granty, dotacje UE). Wiele kursów pozwala lepiej dostosować się do realiów życia i osiągnięcia sukcesu. Znacznie łatwiej można się przekwalifikować i poszukać szczęścia w nowym zawodzie. Łatwiej też można założyć własną firmę jako podstawowe miejsce zatrudnienia lub forma dorobienia do pracy podstawowej (ankieta nr 56, dyrektor szkoły, edukacja, staż pracy 26 lat, zespół 450 osób).

Kobiety zaczęły przykładać większą wagę do wykształcenia i uzyskania niezależności. Obecnie łatwiej jest kobietom podejmować pracę, która dotychczas była zarezerwowana dla mężczyzn np. w policji, wojsku, straży pożarnej, ale też i w innych instytucjach, gdzie większość załogi stanowią mężczyźni (ankieta nr 141, dyrektor wydziału, administracja publiczna, staż pracy 28 lat, zespół 18 osób).

Plusy i minusy zmian

Przemiany, jakie dokonały się w Polsce, nie podlegają jednak jednoznacznej ocenie. Same respondentki podkreślały zarówno pozytywne, jak i negatywne strony zmian, wzbogacając obraz sytuacji kobiet w sferze pracy i życia rodzinnego.

Wpływ pozytywny: większa świadomość potrzeb kobiety-matki, także jej potrzeb wynikających z natury; wpływ negatywny: nadal utrzymująca się tendencja

do zawodowego wyróżniania pracy mężczyzn, także w zakresie wynagradzania, oraz obejmowania stanowisk kierowniczych, zwłaszcza tych tradycyjnie przysługujących mężczyznom (ankieta nr 154, kierownik referatu, staż pracy 30 lat, zespół 6 osób.)

W zależności od pozycji społecznej kobiety różne wpływy:

1. Większość kobiet musi pracować żeby przeżyć.
2. Wykształcone kobiety muszą przeżyć i chcą być samodzielne i niezależne.
3. Praca w domu jest niesatysfakcjonująca, cofająca intelektualnie kobietę i całkowicie uzależniająca ją od partnera.
4. Praca zawodowa daje prestiż w środowisku i satysfakcję kobiecie ze swoich możliwości i osiągnięć.

5. Dziś jest możliwe aby kobieta awansowała, była przełożonym mężczyzn choć takie sytuacje są jeszcze dość nieliczne, to jednak zaznacza się tendencja wzrostowa (ankieta nr 174, naczelnik wydziału, administracja samorządowa, staż pracy 33 lata, zespół 32 osoby).

... plusy – więcej możliwości zatrudnienia, możliwość zaangażowania się kobiet w biznes – dla kobiet otwartych i zorganizowanych; nowe formy zatrudnienia (np. telepraca, umowa o pracę na określony czas tzw. zadaniowa. Negatywy – dzięki kapitalizm spowodował wyzysk kobiet zatrudnionych np. niehumanitarny czas pracy + fatalne wynagrodzenie (ankieta nr 244, dyrektor, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 24 lata, zespół 12 osób).

Na plus – wydłużenie macierzyńskiego, umożliwienia zakładania quasi-żłobków/przedszkoli, co daje potencjalne miejsce dla dziecka. Na minus – formy dostania się do żłobka/przedszkola forujące samotne matki – co powoduje dyskryminację pełnej rodziny i pozostawanie w konkubinacie ze względu na płynące korzyści z bycia „samotnym rodzicem”; czas oczekiwania na miejsce w żłobku – konieczność zatrudnienia niani do ukończenia przez dziecko 1 roku życia → powinien macierzyński trwać do 1 roku!!!! Koszmarne podwyżki opłat za przedszkole i żłobek! Coroczne zmiany podręczników – po co? (ankieta nr 259, dyrektor, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 13 lat, zespół 160 osób).

Zmiany mają wpływ i to dodatni i ujemny. Plusy: mogą pracować w biznesie i zakładać własne firmy, realizować się na różnych polach zawodowych, rozwijać swoją kreatywność, wyższe kwalifikacje, mogą zdobywać granty zagraniczne; minusy: trudniej utrzymać dobrą pracę, dłuższe godziny pracy, trudna dyspozycyjność co jest uciążliwe przy małych dzieciach, niestabilność rodziny (ankieta nr 23, dyrektor, edukacja, staż pracy 32 lata, zespół 40 osób).

Zmiany korzystne: istnieją możliwości samozatrudnienia, wykorzystania wiedzy, kompetencji do budowania własnej pozycji. Zmiany niekorzystne – w przypadku pracy najemnej pozycja kobiety jest gorsza niż kiedyś; znaczenie profesjonalizmu jest niskie ze względu na możliwe przerwy w pracy związane z obowiązkami domowymi (ankieta nr 39, kierownik, działalność usługowa (komunalna), staż pracy 34 lata, zespół 19 osób).

Brak wpływu zmian na sytuacji kobiet na rynku pracy

Nie zauważyłam żadnych zmian. Od kobiet wymaga się większego zaangażowania, większej precyzyjności. Kobiety są dokładne, pracowite, odpowiedzialne. Mężczyźni często są traktowani ulgowo, kobiety mają bardziej podzielną uwagę, są dobrymi koordynatorami pracy (ankieta nr 156, dyrektor, administracja publiczna, staż pracy 30 lat, zespół 19 osób).

Zmiany ustrojowe, jakie zaszły w Polsce, mają niewielki wpływ na pracę zawodową kobiet. Nadal kobiety są gorzej wynagradzane na tych samych stanowiskach pracy, rzadziej otrzymują propozycje stanowisk kierowniczych, chyba że są to zawody sfeminizowane (ankieta nr 161, z-ca dyrektora, placówka służby zdrowia, ochrona zdrowia, staż pracy 26 lat, zespół 515 osób).

Z perspektywy lat nie wydaje mi się aby zbyt wiele zmieniło się dla pracującej kobiety. Na pewno na niekorzyść wpływa brak żłobków i przedszkoli. Nie widać również by państwo stało się bardziej opiekuńcze dla pracujących matek (ankieta nr 185, z-ca dyrektora, instytucja samorządowa, staż pracy 32 lata, zespół 54 osób).

Zmiany ustrojowe nie mają wpływu na sytuację zawodową kobiet w tym znaczeniu, że jeżeli kobieta jest osobą niezależną w myśleniu o sobie to stara się być aktywna zawodowo i mniej zależna od partnera. Są kobiety, które dobrze czują się nie będąc aktywnymi zawodowo i poświęcają się rodzinie. Jeśli sytuacja ekonomiczna tej rodziny to umożliwia, to można się w ten sposób realizować, ale co po uzyskaniu niezależności dzieci (ankieta nr 257, ordynator, służba zdrowia, staż pracy 20 lat, zespół 60 osób).

Kobieta, żeby była doceniana, musi dużo więcej wykazywać się w pracy niż mężczyzna. Zmiany ustrojowe niewielu zmieniły. Kobietom obiecuje się więcej stanowisk, większego udziału w życiu społecznym, tylko ze kończy się to na obietnicach. Przykład: liczba posłanek itp. (ankieta nr 58, dyrektor szkoły, edukacja, staż pracy 29 lat, zespół 133 osób).

Wpływ negatywny – ze względu na sytuację kobiet na rynku pracy

Przytoczone dotychczas wypowiedzi wskazują na utrwalone obszary gorszej sytuacji kobiet na rynku pracy, której nie zmieniły przemiany ustrojowe. W opinii części badanych kobiet na stanowiskach kierowniczych sytuacja kobiet w sferze pracy pogorszyła się: te same czynniki reguł rynkowych, które przez część respondentek ocenione były pozytywnie, przez inne badane wskazane były jako stymulatory gorszej sytuacji kobiet w sferze pracy. Oczywiście nie pominęły one też faktu ogólnej sytuacji na rynku pracy – bezrobocia, rynku pracodawcy – narzucających pewne reguły postępowania pracownikom, zwłaszcza kobietom ocenianym niejednokrotnie przez pryzmat płci i związanych z nią obowiązków macierzyńskich.

Obecny system wymaga kreatywności i „pogoni” za stanowiskami lub w przypadku regionów objętych bezrobociem szukania pracy w odległych miejscowościach. W poprzednim ustroju niskie, ale stałe zarobki (ankieta nr 195, dyrektor, ochrona zdrowia, staż pracy 34 lata, zespół 260 osób).

Niewątpliwie kobiety są coraz częściej widoczne w życiu publicznym, sytuacja kobiet na rynku pracy jest jednak relatywnie gorsza niż mężczyzn. Niezrozumiałe jest to, że kobiety zarabiają mniej niż ich koledzy zatrudnieni na tych samych stanowiskach. Presja przełożonych co do dyspozycyjności jest niejednokrotnie przyczyną opóźnienia decyzji o założeniu rodziny, a czasami lęk przed utratą pracy nawet przyczynia się do rezygnacji z życia tzw. pozazawodowego. Poza tym wpływ na życie zawodowe mają nadal układy polityczne. Obsadzanie „swoimi” zamyka drogę tym spoza układu (ankieta nr 214, z-ca dyrektora, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 6 lat, zespół 27 osób).

Pogorszyły sytuację kobiet na rynku pracy. Łamana jest permanentnie zasada równości szans wg płci i wieku. Kobiety na tym samym stanowisku zarabiają mniej choć często są lepiej wykształcone. Jeśli pracodawca ma do wyboru pracownika i pracownicę na dane stanowisko, zazwyczaj wybierze mężczyznę. Wpływa na to rola kobiety w społeczeństwie. Obawa pracodawców przed ciężką [pracownicy – przyp. BBP], urlopami macierzyńskimi, wychowawczymi, zwolnieniami na opiekę nad dzieckiem, brakiem dyspozycyjności kobiety – szczególnie w wieku prokreacyjnym – postrzegane są jako pracownicy drugiej kategorii. Często też umowy zawierane z kobietami mają charakter okresowy. Okres transformacji spowodował też bardzo duże zmiany w mentalności pracodawców, którzy najchętniej zatrudniają kobiety młode, atrakcyjne, wykształcone. W szczególnie trudnej sytuacji znalazły się kobiety w wieku 45+ po długim okresie przerwy w zatrudnieniu związanym z wychowaniem dzieci, których kwalifikacje zdezaktualizowały się w związku z długim okresem pauzowania zawodowego (ankieta nr 15 kierownik działu, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 27, zespół 23 osoby).

Otwarcie granic i wejście Polski do UE poszerzyło rynek pracy, stwarzając możliwość rozwoju kariery zawodowej poza granicami Polski. Jednakże bezrobocie i sytuacja ekonomiczna dotyka zazwyczaj kobiet gorzej wykształconych, nie znających przysługujących im praw. Można zaobserwować w sferze przedsiębiorczości prywatnej tworzenie rynku pracy „niewolnic”+ praca w większym wymiarze godzin niż 8 godzin dziennie, słabe wynagrodzenie. Najbardziej narażone są kobiety z terenów objętych bezrobociem, wychowujące samotnie dzieci (ankieta nr 27, dyrektor biblioteki, kultura, staż pracy 20 lat, zespół 171 osób).

... dyskryminacja kobiet na rynku pracy; brak ułatwienia godzenia życia rodzinnego i zawodowego; bardzo niskie wynagrodzenie kobiet nie pozwalają na zapewnienie właściwej opieki po podjęciu zatrudnienia. Odnoszę wrażenie, że zmiany są tylko w sferze ideologii czy haseł, praktyka jest inna, szczególnie w małych miastach. Sądę, że mimo wszystko dużo zależy od samych kobiet i ich własnych umiejętności, aspiracji i kompetencji (ankieta nr 71, kierownik działu, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 17 lat, zespół 15 osób).

Kobiety realizują się w pracy jako specjaliści w różnych dziedzinach. Daje im to poczucie wartości. Ważne jest również to, aby mając rodzinę, która je wspiera (podział obowiązków domowych). Nieraz kobiety nie mogą znaleźć pracy na miarę swoich kwalifikacji i to powoduje ich frustrację. Czują się niedocenione i mało

wartościowe. Rynek pracy nie sprzyja zatrudnieniu kobiet. Nie jest łatwo znaleźć pracę dla kobiet 40–60 lat (ankieta nr 89, dyrektor, edukacja, staż pracy 29 lat, zespół 20 osób).

Wpływ negatywny – trudności z godzeniem obowiązków zawodowych z rodzinnymi

Najliczniejsze wypowiedzi respondentek zwracających uwagę na negatywne strony przemian dotyczyły łączenie przez kobiety obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Zagadnienia te przedstawione zostały w różnych kontekstach: pracy zawodowej, możliwości awansu, wpływu na życie rodzinne i w szerszym ujęciu – wpływu na procesy demograficzne. Z przytoczonych wypowiedzi wynika, że kobiety mają trudności w zatrudnieniu ze względu na postrzeganie ich przez pracodawców przez pryzmat obowiązków rodzicielskich. To problemy z utrzymaniem pracy wówczas, gdy korzysta się z kodeksowych uprawnień przysługujących pracownikom mającym obowiązki rodzinne. Jednocześnie brak odpowiedniej – zdaniem respondentek – polityki rodzinnej prowadzi do zmian w postawach prokreacyjnych kobiet, ograniczania liczby dzieci, a w następstwie wpływa niekorzystnie na sytuację ludnościową w kraju. Z innej strony, nadmierne rozbudowanie systemów świadczeń społecznych negatywnie oddziałuje na postawy wobec podjęcia pracy zarobkowej.

Znalazł się też głos zwracający uwagę, że podkreślanie roli kobiety jako pracownika przynosi negatywne skutki dla rodziny, a poprzez zaniedbywanie obowiązków wychowawczych wobec dzieci – dla społeczeństwa. Pozostaje on w opozycji do stanowiska, że okres osobistej opieki nad małym dzieckiem to czas stracony zawodowo.

... większość pracodawców nie jest zainteresowanych zatrudnieniem młodych kobiet, a już szczególnie mężatek, potencjalnych matek. Pójście na urlop macierzyński najczęściej jest równoznaczne z utratą pracy, a już urlop wychowawczy w ogóle nie jest mile widziany. Małe dzieci to też problem, bo chorują i nawet żłobek lub przedszkole nie dają gwarancji, że pracownica nie będzie miała częstych absencji (ankieta nr 228, naczelnik wydziału, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 30 lat, zespół 895 osób).

Niepewność dotycząca stabilizacji pracy powoduje że kobiety nie chcą rodzić dzieci i iść na urlopy wychowawcze, ponieważ boją się, że nie będą miały powrotu do pracy. Polityka samorządów w zakresie opieki nad dziećmi również pozostawia wiele do życzenia, np. kuriozalny pomysł prezydent Gliwic, aby rodzice za żłobki płacili nawet 1000 zł (ankieta nr 176, dyrektor zespołu szkół ogólnokształcących, edukacja, staż pracy 30 lat, zespół 88 osób).

Kobiety po urodzeniu dziecka – w wielu wypadkach mają problemy z powrotem do pracy, z regulacją czasu pracy. Sytuację tę na pewno poprawi większa liczba żłobków i przedszkoli, szczególnie w małych miastach (ankieta nr 186, wicedyrektor, edukacja, staż pracy 35 lat, zespół 81 osób).

Z moich obserwacji wynika, że pracodawcy nie chcą zatrudniać kobiet – właśnie ze względu na mniejszą dyspozycyjność i większe zaabsorbowanie życiem

rodzinnym. Niskie wynagrodzenie proponowane kobietom nie motywuje ich do podejmowania pracy zawodowej, zwłaszcza w zderzeniu z proponowanymi świadczeniami w ramach opieki społecznej; dodatki mieszkaniowe, darmowe obiady dla dzieci, wyposażenie w podręczniki, zasiłki rodzinne. Relacje między wynagrodzeniem, które proponuje pracodawca, wysokością najniższego wynagrodzenia a wysokością świadczeń z opieki społecznej nie motywuje do podjęcia pracy zawodowej (ankieta nr 187, kierownik działu, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 29 lat, zespół 9 osób).

Nie widzę pozytywnych efektów zmian ustrojowych. Nadal kobiety wracające z urlopów macierzyńskich nie mają gwarantowanych miejsc pracy. Zakłady pracy mało elastycznie traktują problemy kobiet wychowujących małe dzieci (ankieta nr 189, ordynator, ochrona zdrowia, staż pracy 38 lat, zespół 38 osób).

Oczekiwanie pracodawców większej elastyczności i zaangażowania w życie firmy powoduje konieczność poświęcenia się bardziej pracy ze stratą dla życia rodzinnego. Dziś, pomimo deklarowanego zrozumienia dla sytuacji kobiet decydujących się na urodzenie dziecka, pracodawcy w większości wykluczają z zespołów kobiety w ciąży i nie decydują się na ich powrót po urodzeniu i odchowaniu dziecka (ankieta nr 219, kierownik działu, instytucja samorządowa, administracja publiczna, staż pracy 16 lat, zespół 13 osób).

Nie widzę bezpośredniego związku pomiędzy zmianami ustrojowymi a pracą zawodową kobiet. Ubolewam jedynie z tego powodu, że mimo spadku urodzeń nie powstały prawne uwarunkowania, które zachęcałyby młodych ludzi do szybkiej decyzji o posiadaniu dzieci! (nie 1 dziecka). W innych krajach UE promuje się i wspiera rodziny, które decydują się na posiadanie dzieci. W naszym kraju posiadanie trójki dzieci jest postrzegane jako coś niezwykłego. Z drugiej jednak strony koszty utrzymania, wykształcenia i wychowania dzieci, które będą pracowały na emeryturze wszystkich są b. duże i w rozliczeniach podatkowych czy zasiłkach rodzinnych w ogóle nie są uwzględniane (albo b. mało) (ankieta nr 221, dyrektor szkoły, edukacja, staż pracy 24 lata, zespół 104 osoby).

Mają wpływ negatywny. Większa presja utrzymania się w pracy. Zdecydowanie większa rywalizacja i poziom stresu. Niesprzyjające okoliczności pracy – brak zapewnienia opieki i bezpieczeństwa dzieciom. Szkoła takiej funkcji już nie pełni: brak zajęć pozalekcyjnych (ankieta nr 230, kierownik poradni, ochrona zdrowia, staż pracy 35 lat, zespół 8 osób).

Zmiany ustrojowe wpłynęły niekorzystnie na pracę zawodową kobiet, sprawujących opiekę nad małymi dziećmi z uwagi na: niewłaściwy stosunek pracodawców do kobiet przebywających na zwolnieniach lekarskich z tytułu opieki nad dziećmi; ograniczenie dofinansowania przez pracodawców szkoleń i innych form kształcenia pracowników (ankieta nr 242, główna księgowa, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 40 lat, zespół 80 osób).

Sytuacja kobiet na rynku pracy jest trudniejsza z uwagi na obowiązki związane z opieką nad członkami rodziny, co powoduje ograniczenia przy poszukiwaniu pracy. Młode matki lub samotni rodzice wskazują na swoje uzależnienie od go-

dzin otwarcia szkół lub przedszkoli i poszukują pracy, która z nimi nie koliduje. W praktyce są to oczekiwania nierealne i uniemożliwiają podjęcie pracy. Pracodawcy oczekują dużej mobilności od pracownika. Kobiety b. często nie mogą zaakceptować pracy w nocy, w systemie zmianowym. Pracodawcy nie chcą zatrudniać pracowników, którzy nie znają aktualnych programów komputerowych, przepisów prawnych. Liczą się wysokie kompetencja. Spadło zapotrzebowanie na pracowników do prac prostych, nie wymagających kwalifikacji (ankieta nr 243, kierownik centrum aktywizacji zawodowej, administracja, staż pracy 36 lat, zespół 35 osób).

Kobietom wmawia się, że najważniejszy jest awans. Nie mówi się jak wspaniałą rzeczą jest macierzyństwo i wychowywanie wspaniałych dzieci. Taka propaganda skutkuje tym, że kobiety podrzucają dzieci innym i za wszelką cenę realizują swoją karierę. Chęć posiadania jak największej ilości dóbr materialnych to także znak czasów. Kobiety dały się w to wciągnąć i pracują po godzinach, na kilku etatach. Wychowują dzieci przez telefon. Skutki społeczne będą oplakane. Wypranie dzieci z uczuć nie prowadzi do niczego dobrego (ankieta nr 218, kierownik biura, instytucja samorządowa/administracja, staż pracy 31 lat, zespół 4 osoby).

Błędem jest przekonanie, że kobiety powinny zajmować się swoimi dziećmi do 3. roku życia same. Uważam, że żłobek i przedszkole wpływają na rozwój dzieci, a mamy wracające z pracy mają więcej serca dla dzieci, Czas płynie, a okres spędzony w domu z dzieckiem jest stracony zawodowo. Należy pracować, ale bez wyścigu po awans. Na awanse i poświęcenie się pracy przyjdzie czas, jak dzieci skończą podstawówkę. Kobieta 40-letnia też robi karierę i to bez poświęcenia rodziny (ankieta nr 75, kierownik USC, instytucja samorządowa, administracja, staż pracy 27 lat, zespół 4 osoby).

Wpływ negatywny – ze względu na trudności materialne rodzin

Stosunkowo rzadko respondentki zwracały uwagę na kontekst warunków materialnych jako czynnika oddziałującego na aktywność zawodową kobiet. Wątek ten pojawił się w powiązaniu z szerszym spojrzeniem na sytuację zawodową kobiet (także w przytoczonych wcześniej wypowiedziach).

Zmiany ustrojowe spowodowały trudności z utrzymaniem rodziny z jednej pensji i konieczność pracy kobiet, nawet gdy dzieci są bardzo małe. Nie istnieją formy zatrudnienia na część etatu – ale wcześniej też ich nie było (ankieta nr 201, dyrektor, instytucja samorządowa, sekcja kultury, staż pracy 36 lat, zespół 52 osoby).

Zmuszają kobiety, nawet te niezbyt chętnie podejmujące pracę – jedna pensja w rodzinie rzadko pozwala na godziwe wynagrodzenie. Nadal kobiety, które chcą osiągnąć wyższe stanowisko muszą mieć wyższe kwalifikacje niż mężczyźni na tych stanowiskach, a mimo to są gorzej opłacane od mężczyzn. Zbyt mało pomaga się kobietom po urlopach macierzyńskich (wychowawczych) w powrocie do pracy (sztywne godziny pracy) (ankieta nr 209, kierownik działu, ochrona zdrowia, staż pracy 28 lat, zespół 10 osób).

2. „Moja droga do kariery”. Refleksje kobiet na stanowiskach kierowniczych

Zakończeniem ankiety skierowanej do kobiet na stanowiskach kierowniczych była zachęta do podzielenia się doświadczeniami związanymi z własną karierą zawodową lub poszerzeniem odpowiedzi na inne pytania zawarte w ankiecie. Respondentki skorzystały z tej możliwości, opisując – w różnym stopniu szczegółowości – ścieżki karier oraz przedstawiły swoje opinie o czynnikach wpływających pozytywnie lub utrudniających awans zawodowy kobiet.

Dalej zostały przedstawione wypowiedzi respondentek według wiodących zagadnień. Każdą z nich starano się opatrzyć tytułem będącym wątkiem przewodnim wypowiedzi, akcentującym główny nurt rozważań.

Główne czynniki kariery zawodowej, czyli co decyduje o awansie?

Na wstępie przytoczono obszerny list do realizatorek badania, dołączony do ankiety. Stanowi on bogaty materiał opisujący drogę do kariery zawodowej (można to też określić jako karierę życiową), na której nie zabrakło trudnych sytuacji osobistych będących bodźcem do ukształtowania się postawy życiowej respondentki, który zawarto w sformułowaniu wykorzystanym jako tytuł wypowiedzi.

Wszystko zawdzięczam swojej ciężkiej pracy, wytrwałości i pomocy przyjaciół

Dziękuję serdecznie za zainteresowanie moją osobą i mam nadzieję, że Państwa badania doprowadzą do korzystnych zmian w sytuacji społecznej kobiet w Polsce.

Paradoksalnie zabrzmi, i może nawet ironicznie, że moją drogę do awansu umożliwiła śmierć męża. Oczywiście słowa nigdy nie oddadzą całej prawdy, klimatu przeżyć, ale rzeczywistość jest taka, że moja kariera zaczęła się dopiero po Jego odejściu. Miałam wówczas 35 lat, dwójkę małych dzieci i do pomocy ciężko schorowanych rodziców, którzy sami wymagali troski. Trudno przewidzieć, jak potoczyłyby się moje losy, gdyby żył mąż, ale z pewnością miałabym więcej dylematów i trudności w podejmowaniu decyzji i na pewno nie byłabym zdeterminowana.

Mój mąż zmarł prawie 6 lat temu. Syn miał wówczas 7 lat, córka 3. Po jego śmierci dowiedziałam się, że przez cały okres prowadzenia działalności gospodarczej (ponad 10 lat) nie płacił składek ZUS. Okazało się, że to ja teraz muszę spłacić wszystkie zaległości z wysokimi odsetkami. Na dodatek dzieci nie będą otrzymywać żadnej renty do momentu spłaty zadłużenia. I nie ma żadnej taryfy ulgowej. Do bólu po stracie najbliższej osoby dołączył się wstyd za męża, upokorzenie i olbrzymi strach, jak ja sobie dam radę. Musiałam się jednak otrząsnąć i wziąć w garść, aby utrzymać rodzinę i spłacać długi, nie mając praktycznie żadnej pomocy. Z przykrością stwierdzam, że żadna instytucja społeczna bądź jakakolwiek inna nie zainteresowała się naszym losem. Nikt nie wyciągnął do nas pomocnej ręki, nie otrzymałam żadnego wsparcia, tylko powoli odkrywałam bez-

względność prawa, które utwierdzało mnie w przekonaniu, że jestem obywatelem gorszej kategorii. A mnie było wstyd prosić kogokolwiek o pomoc, choć nie wiedziałam, jak dalej żyć. Zarabiałam wówczas jako lekarz pracujący w klinice 700 zł, a opłacenie szkoły i przedszkola wynosiło 600 zł miesięcznie. **Myszę, że katalizatorem, który wyzwolił we mnie siłę i motywację do pracy i ochronił przed zalamaniem, była miłość do moich dzieci.** Musiałam przyjmować każdą przydarzającą się okazję pracy: dyżury, poradnie itp. Dziećmi w tym czasie zajmowali się moi niepełnosprawni rodzice, którzy musieli się przeprowadzić do mnie. Jestem im za to niezmiernie wdzięczna, choć przyznam, że to oni bardziej wymagali opieki (tata jest po ciężkim urazie mózgu i funkcjonuje jak dziecko). Ale przede wszystkim jestem wdzięczna moim dzieciom, które wyzwalały we mnie moc do walki o przetrwanie i dzielnie same przetrwały ten okres (mam nadzieję, że bez uszczerbku na psychice).

Czułam się wielokrotnie bardzo samotna, bezradna, zagubiona i upokorzona. To było okrutne, co przeżywaliśmy. Jedyłą krótkotrwałą pomocą był zasiłek z Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, który otrzymywałam przez rok tylko dlatego, że moje zarobki jako lekarza pracującego w Klinice były tak żenująco niskie, że nie starczały nam na życie. Pomimo tak wielu problemów, w tym czasie obroniłam tytuł doktora nauk medycznych, zdałam specjalizację z otolaryngologii z najlepszym wynikiem w Polsce w swojej sesji. Poprzez pracę naukową próbowałam odciągnąć myśli od przykrych spraw i zapełnić pustkę. **Wszystko jednak zawdzięczam swojej ciężkiej pracy, wytrwałości i pomocy przyjaciół.**

Poniekąd więc moją drogę do awansu umożliwiły przykre przeżycia i konieczność walki o byt. Nie polecam jednak tego sposobu. Od roku jestem ordynatorem oddziału laryngologii dzieci. Przede mną nowe wyzwania, plany. Przez ten miniony rok udało mi się wprowadzić wiele nowości, rozszerzyć zakres zabiegów. Ciągłe się kształcę, wyjeżdżam na kursy i szkolenia, ale to już chyba leży w mojej naturze i to też jest jedna z istotnych ścieżek sukcesu i awansu.

Korzystając jednak z okazji, pragnę wyrazić olbrzymie rozczarowanie polskim systemem pomocy ludziom znajdującym się w ciężkiej sytuacji życiowej. Niejednokrotnie ogarniał mnie żal, że nie urodziłam się w innym kraju albo nie wyemigrowałam, gdy miałam ku temu okazję. Mam szczerą nadzieję, że wyciągną Państwo z tego zwierzenia wnioski nie tylko statystyczne, ale moja historia opowiedziana w wielkim skrócie nie powtórzy się już żadnej kobiecie. Zamiast wsparcia Państwo „dowalilo” mi takie obciążenie, że sama sobie się dziwię, iż to przetrwałam. Mogłam się znaleźć na dnie. Wtedy nikt by się nie interesował moim losem. Odniosłam sukces zawodowy, więc jestem w kręgu Państwa zainteresowań. Bardzo mnie to dziwi. Dlaczego nikt nie prowadzi badań nad społeczno-ekonomicznymi i rodzinnymi uwarunkowaniami sytuacji młodych, owdowiałych kobiet, albo kobiet w trudnej sytuacji ekonomicznej? Przeraza mnie bezwzględność systemu społecznego kraju, w którym żyję. Uprzejmie proszę o opublikowanie mojego listu oraz przesłanie mi wyników Państwa badań.

Z wyrazami szacunku:

P.S. W ankiecie brak jest rubryki o koligacje rodzinne i intymne związki ze zwierzchnikami. W moim przekonaniu mają wielokrotnie determinujące znaczenie w awansie kobiet (ankieta nr 226, respondentka: wiek 40–49 lat, wykształcenie wyższe, wdowa, dwoje dzieci; ochrona zdrowia, ordynator oddziału, lekarz).

Kwalifikacje i postawa wobec pracy

Dominowały opinie, że głównym czynnikiem decydującym o awansie zawodowym kobiet są ich kwalifikacje, umiejętności i postawy wobec pracy. Awans jest więc zwieńczeniem starań o bycie kompetentnym, dobrym pracownikiem.

O moim awansie zdecydowała tylko i wyłącznie moja postawa w pracy

Jestem przekonana, że o moim awansie zdecydowała tylko i wyłącznie moja postawa w pracy. Na nią z kolei wpływ miała moja osobista porażka, jaką był okres pozostawania bez pracy. Byłam zarejestrowana jako bezrobotna i przez około 2 lata szukałam pracy. Śledziłam oferty, ogłoszenia, zgłaszałam się do konkursów. Niestety bez powodzenia. Zawsze pracę otrzymał ktoś inny, a ja z reguły byłam na drugim miejscu. To nauczyło mnie pokory i po 2 latach poszukiwań byłam szczęśliwa, że zaczęłam pracować. Dawałam z siebie wszystko, by dyrektor, który mi zaufał nie był rozczarowany. Odnoszę wrażenie, że pozostali szefowie i współpracownicy mieli o mnie podobne zdanie. Dlatego w chwili awansu nie spotkałam się osobiście z niechęcią czy zaskoczeniem ze strony współpracowników (ankieta nr 10, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci dorosłych, administracja samorządowa, kierownik działu).

Awans jest wypadkową wielu czynników

Ogólnie skłaniam się do poglądu, że droga zawodowa, w tym awans jest wypadkową wielu czynników: osobowości, wychowania, zasobów intelektualnych i emocjonalnych oraz środowiska na które się trafi. Awans jest możliwy niezależnie od płci i też zarówno mężczyźni jak i kobiety muszą się liczyć z jego konsekwencjami – pozytywnymi i negatywnymi (ankieta nr 14, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, nie ma dzieci, ochrona zdrowia, psycholog psychoterapeuta, kierownik oddziału dziennego leczenia).

Moja droga do awansu była prosta

Moja droga do awansu była bardzo prosta – wykształcenie, odpowiednie doświadczenie i pracowitość oraz odpowiedzialność i dyscyplina wewnętrzna (ankieta nr 18, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, nie miała dzieci, administracja samorządowa, skarbnik miasta).

Zostałam rzucona na głęboką wodę

Z nauczyciela w ciągu 1 dnia zostałam dyrektorem placówki zupełnie innej niż szkoła. Postawiono na uczciwość, kreatywność i lojalność wobec przełożonego. Zostałam rzucona na głęboką wodę. Zadłużony i zaniedbany ośrodek wprowadziłam do elity krajowej. Ukończyłam dwa rodzaje studiów podyplomowych. Po odwołaniu mnie ze stanowiska bez problemu wystartowałam w konkursie do dużej liczącej 350 osób firmy na stanowisko zastępcy dyrektora. Otrzymałam to stanowisko i uporządkowałam pewne stosunki interpersonalne i zawodowe. Obecnie

pracuję w mniejszym zakładzie na stanowisku dyrektora, ale po 17 latach pracy kierowniczej polegającej na pracy z ludźmi i dla ludzi chętnie przeszedłabym na emeryturę i zajęłabym się pracą społeczną bądź wprowadzeniem młodszego pokolenia, czyli dzieci do własnego biznesu (ankieta nr 43, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, wdowa, jedno dziecko; samorządowa instytucja kultury, p.o. dyrektora centrum kultury w Bytomiu, z zawodu nauczyciel).

Uczenie się przez całe życie, czyli inwestowanie w siebie

- 1. Uczenie się przez całe życie*
- 2. W okresie urlopu wychowawczego ukończyłam studia podyplomowe i 2 kursy specjalistyczne*
- 3. Od 2000 r. ukończyłam 3 studia podyplomowe i ok. 20 szkoleń/kursów*
- 4. Bardzo angażowałam się w pracę społeczną na rzecz organizacji pożytku publicznego*
- 5. Wykazuję się ogromnym zaangażowaniem w pracy, sumiennością i kompetencjami zawodowymi (ankieta nr 60, respondentka: wiek 50–54 lata, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; administracja samorządowa, sekretarz miasta).*

O sukcesie decyduje znajomość swojego zawodu

Myślę, że generalnie o sukcesie decyduje znajomość swojego zawodu. Trzeba być naprawdę dobrym, znać swoje zagadnienia, stale podnosić swoje kwalifikacje (tyle zmian ustaw podatkowych, że trudno nad tym zapanować) to co się dzieje w tej chwili to jest po prostu gąszcz przepisów, np. ustawa o transporcie drogowym zmienia ustawę VAT. I te interpretacje (...) Co szkolenie to inne wieści. Dokąd my zmierzamy (ankieta nr 101, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, czworo dzieci; samorządowa działalność usługowa komunalna, zastępca prezesa, z zawodu ekonomista).

Układałam swój plan zawodowy, abym nikogo nie musiała prosić o pomoc

- Kierownik św. osiedlowej 8 lat.*
 - Koordynator dział kulturalno-oświatowy 10 lat.*
 - K-k działu imprez masowych MDK 1 rok.*
 - dyrektor placówki oświatowej dla dz. niepełnosprawnych 5 lat.*
 - obecnie dyrektor MOK AMFITEATR – 6 lat.*
- Z wymienionych 39 lat 34 lat pracuję w kulturze.*

Studia ukończyłam zaocznie z pełną motywacją mojej niepełnosprawnej córki (upośledzenie w stopniu znacznym), która ma obecnie 34 lata, ale tak naprawdę układałam swój plan zawodowy, abym nikogo mam na myśli instytucje socjalne nie musiała prosić o pomoc, jednak posiadałam wolny zawód, czyli nienormowany czas pracy. Jestem kobietą o silnym charakterze, jestem doktorantem od 6 lat aby móc podczas emerytury młodym ludziom przekazywać swoje doświadczenie na temat pracy z osobą niepełnosprawną. Jest to bardzo trudne, ale moja pogoda ducha i umiejętność radzenia sobie i racjonalnego rozwiązywania problemów a tym samym ich niestwarzania jest domeną mojego życia. Wychowywanie dziecka niepełnospr. Względem awansu zawodów (ankieta nr 115, respondentka: wiek

55–59 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, jedno dziecko; samorządowa instytucja kultury, dyrektor miejskiego ośrodka kultury).

Pomogły mi kwalifikacje zawodowe

Poszukiwania pracy rozpoczęłam, jeszcze studiując. Praca, która spełniła moje oczekiwania, była praca na stanowisku głównego księgowego Zarządu Dróg Powiatowych, która była moją czwartą w kolejności pracą. Jednak podjęcie tej pracy wiązało się z decyzją, która nie była łatwa, gdyż musiałam tworzyć od podstaw komórkę księgowości w jednostce nowo utworzonej po reformie ustrojowej samorządu. Była to dla mnie trudna rola, gdyż pracując dotychczas w firmach prywatnych poznałam specyfikę spółek prawa handlowego, a organizacja i prowadzenie księgowości jednostki budżetowej wiązało się z przestawieniem się na stosowanie klasyfikacji budżetowej oraz sporządzaniem sprawozdań z dochodów i wydatków, a nie memorialowo jak odbywało się to w spółkach prawa handlowego. Było to dla mnie wielkie wyzwanie opatrzone ogromnym ryzykiem, gdyż wiązało się z nowymi obowiązkami i większą odpowiedzialnością. W zdobyciu tej pracy na pewno pomogły mi kwalifikacje zawodowe, czyli wyższe wykształcenie ekonomiczne, które wiązało się ze spełnieniem warunków na stanowisku głównego księgowego, a później naczelnika pionu finansowego. Poza kwalifikacjami istotnym czynnikiem, który sprzyjał uzyskaniu tej pracy, były cechy osobowości i chęć podjęcia ryzyka. Następnie pracowałam w Starostwie Powiatowym w Tarnowskich Górach na stanowisku kierownika Biura Kontroli i Nadzoru, a kolejno na stanowiskach naczelnika Wydziału Budżetu i Finansów. Mogę powiedzieć, że na powyżej wskazanych zajmowanych uprzednio stanowiskach czułam się także spełniona zawodowo, a wykonywana praca przynosiła mi dużo satysfakcji (ankieta nr 130, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, troje dzieci; ochrona zdrowia, dyrektor szpitala, z zawodu ekonomista).

Doszlłam do stanowiska dzięki ciężkiej i wydajnej pracy

Doszlłam do tego stanowiska pracy dzięki ciężkiej i wydajnej pracy. Będąc na urloпах wychowawczych też starałam się nie tracić kontaktu z zawodem, Ale należy przyznać, iż po powrocie z urlopu wychowawczego było bardzo ciężko. Niestety wykorzystywałam każdą chwilę, żeby dogonić wiedzę z zakresu między innymi informatyki. Podczas swojej pracy zawodowej pracowałam we wszystkich gałęziach swojego wyuczonego zawodu. Z tego też względu zdobyłam doświadczenie i kwalifikacje (ankieta nr 156, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, czworo dzieci; samorządowa administracja, dyrektor biura geodezji, z zawodu inżynier geodeta).

Nie bałam się nowych wyzwań

Moja droga do awansu zawodowego nie była długa, gdyż już jako osoba trzydziestoletnia sprawowałam kierownicze stanowisko w administracji rządowej. Sprawily to właśnie zmiany ustrojowe. Po 1989 roku możliwy był dostęp do kierowniczych funkcji dla osób nie tylko z klucza partyjnego. Miałam dobre wykształcenie (prawnicze) i już pewne doświadczenie zawodowe. Przez cały okres mojej pracy zawodowej nie bałam się nowych wyzwań. Jeśli praca pociągała za

sobą konieczność podjęcia wysiłku nauczenia się nowych rzeczy lub pewnego ryzyka – podejmowałam je. Nie bałam się zmian. Np. w wieku 36 lat zostałam konsulem RP i z małym dzieckiem razem z mężem wyjechaliśmy na placówkę dyplomatyczną. Doświadczenie i umiejętności zaprocentowały w dalszej pracy i w życiu w ogóle. Jeśli praca zawodowa nie spełniała moich oczekiwań, szukałam lepszej. Cały czas uczyłam się nowych rzeczy. I tak jest do dzisiaj. Nie boję się nowych technologii. Pracuję w różnych systemach elektronicznych. Ale przede wszystkim pracuję z ludźmi. Kieruję dużym zespołem (65 osób), jest to duże wyzwanie, ale też duża satysfakcja. Mój wydział obsługuje interesantów – to też jest spore wyzwanie, ale daje mi zadowolenie, gdyż słyszę dużo więcej głosów pozytywnych podziękowań niż krytyki. Wydaje mi się, że potrafię łagodzić konflikty, ale też dużo wymagam od pracowników, ale przede wszystkim od siebie i lubię to co robię (ankieta nr 158, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, jedno dziecko; samorządowa administracja, naczelnik wydziału w urzędzie miasta, z zawodu prawnik).

Nabycie doświadczenia i wiedzy

Przejdźcie przez wszystkie szczeble hierarchii zawodowej zwłaszcza w tym samym zakładzie nabywa się ogromnego doświadczenia i wiedzy, co zauważają przełożeni. Dzięki temu oraz podwyższeniu kwalifikacji zawodowych kobieta staje się równowartościowym pracownikiem w odniesieniu do płci przeciwnej, a często przewyższa ten poziom. W połączeniu z zaangażowaniem i odpowiedzialnością daje duże możliwości awansowania na wyższe poziomy kariery zawodowej. Istotne znaczenie ma również posiadanie predyspozycji do kierowania i zarządzania pracą zespołu pracow. (ankieta nr 177, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, jedno dziecko; samorządowa administracja, dyrektor wydziału).

Na swój awans ciężko pracowałam

Na swój awans ciężko pracowałam, dużo się uczyłam. Jestem osobą ambitną wymagającą dużo od siebie (ankieta nr 198, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, jedno dziecko; samorządowa instytucja kultury, prawnik).

Trzeba mieć wizję, być lepszym, kreatywnie wyznaczać cele i je realizować

Pełniłam wiele funkcji społecznych i zawodowych, jak zastępca komendanta wojewódzkiego chorągwi ZHP, sekretarz wojewódzki Ligi Kobiet Polskich. Zaw sze byłam jednak nauczycielem języka polskiego. Od 9 lat jestem dyrektorem zespołu szkół weterynaryjnych i ogólnokształcących nr 7 w Łomży. W tym okresie podwoiłam ilość klas i ilość uczniów, wprowadziłam nowe kierunki kształcenia, oprócz technika weterynarii nowe kierunki to technik gospodarstwa domowego, technik agrobiznesu, technik architektury krajobrazu, liceum ogólnokształcące. Nigdy nie odczułam zagrożenia ze strony mężczyzn. Trzeba mieć tylko swoją wizję, być lepszym, kreatywnie wyznaczać cele i je realizować. Moi zastępcy to mężczyźni. Udało mi się zarazić wszystkich pracowników odpowiedzialnością i ścisłym związkiem z zakładem. Przy realizacji zadań cały zespół (nauczyciele,

administracja, obsługa) zna swoje miejsce, czuje się odpowiedzialny za efekty (ankieta nr 204, respondentka: wiek 60 lat i więcej, wykształcenie wyższe, zamężna, dorosłe dziecko; edukacja, dyrektor szkoły, nauczyciel).

Nie bać się odpowiedzialności

Wiedzieć czego się chce i do tego dążyć, nie bać się odpowiedzialności. Wierzyć w swoje możliwości dokształcać się nieustannie. Nie łączyć się z różnymi „ciałami politycznymi” bo te się zmieniają. Czasem trudno coś załatwić bez poparcia politycznego, ale też nie wchodzimy w konflikty na tym tle (ankieta nr 232, respondentka: wiek 60 lat i więcej, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; instytucja kultury, dyrektor, z zawodu historyk).

Wsparcie ze strony rodziny

Gdyby nie pomoc męża i mojej mamy nie byłabym w stanie pogodzić pracy i opieki

Brakuje mi w tej ankiecie pytania: A JAK MAM POGODZIĆ PRACĘ ZAWODOWĄ, „DOM” i obowiązki wobec starszego dziecka, kiedy młodszy syn jest niepełnosprawny...???

Pomoc instytucji jest zerowa, gdyby nie pomoc męża i mojej mamy nie byłabym w stanie pogodzić pracy i opieki, tylko dzięki temu nie musiałam zwolnić się z pracy. Teraz to „procentuje” bo z mojej pensji mogę opłacać koszmarnie drogą rehabilitację mego syna.

Należę do Stowarzyszenia Rodziców Dzieci z Autyzmem i sytuacja matek naprawdę jest nieciekawa. Nie wiem czy bez pomocy rodziny, ktokolwiek dałby radę utrzymać pracę, o którą na wschodzie Polski jest bardzo trudno (ankieta nr 13, respondentka: wiek 40–49 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko, administracja samorządowa, prawnik, dział kadr).

Dużą rolę w pełnieniu funkcji przeze mnie odgrywało wsparcie męża i rodziny

Dużą rolę w pełnieniu funkcji przeze mnie odgrywało wsparcie męża i rodziny, pomoc rodziców przy wychowaniu dzieci, a później ich wyrozumiałość dla pracy matki, (...) wsparcie męża, który również był dyrektorem placówek oświatowych i rozumiał moją pracę. Miałam i mam wspaniałych współpracowników, na których mogę zawsze liczyć, rozumiem ich problemy i staram się im pomóc. Z dużym zrozumieniem podchodzę też do problemu młodych matek – moich nauczycielek, które staram się zawsze wesprzeć i wspomóc w trudnych latach łączenia roli nauczyciela i matki. Bardzo ważna, moim zdaniem, jest praca zespołowa, empatia i dbałość o dobrą atmosferę w pracy. To sprzyja harmonijnemu pełnieniu funkcji zawodowych i innych ról społecznych przez kobiety (ankieta nr 23, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; samorządowa edukacja, dyrektor szkoły, z zawodu nauczyciel historii).

Awans umożliwiła mi pomoc męża

Awans – czyli pełnienie kierowniczych funkcji przez wiele już lat – umożliwił mi także mąż, jego pomoc w wychowywaniu dzieci (on chodził na wywiadówki,

odwoził dziecko do szkoły muzycznej, a nawet czytał bajki). Dlatego „kariera” zawodowa warto by była wspierana przez rodzinę, która może zresztą z niej korzystać (większe zarobki, prestiż) (ankieta nr 158, respondentka: wiek 50–54, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, jedno dziecko; samorządowa administracja, naczelnik wydziału w urzędzie miasta, z zawodu prawnik).

Bardzo pomogła mi sytuacja rodzinna

Pierwszy etap mojej pracy zawodowej, to 17 lat w biurze projektów jako asystent projektanta, w bardzo dużym zakładzie pracy, z wielką perspektywą. Jednak sytuacja polityczna i gospodarcza kraju spowodowała, że zlikwidowano moje miejsce pracy (1989 r. – pierwsze zwolnienia grupowe).

Przez okres ~1 roku byłam zarejestrowana jako osoba bezrobotna z prawem do zasiłku. Mąż był zatrudniony, syn uczęszczał do szkoły podstawowej, a ja spokojnie poszukiwałam pracy. Ale kryzys dotykał już wszystkie biura projektów, w związku z tym należało szukać pracy w innym kierunku. Moim drugim pracodawcą jest aktualny urząd, w którym pracuję już 19 lat. Przeszłam prawdziwą ścieżkę awansu, doceniana przez kierownictwo. Od inspektora, pośrednika pracy, z-cy k-ka działu, p.o. k-ka działu do aktualnie pełnionej funkcji k-ka działu. W pracy zawodowej na pewno bardzo pomogła mi sytuacja rodzinna tzn. stabilizacja = pracujący mąż i podział obowiązków rodzinnych i nieoceniona instytucja babci, na którą mogłam zawsze liczyć. Brak przygotowania kierunkowego do pracy w administracji spowodowało podjęcie decyzji o uzupełnieniu kwalifikacji. Ukończyłam studia na Politechnice Warszawskiej – kierunek administracja (ankieta nr 243, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; samorządowa administracja, kierownik centrum aktywizacji zawodowej).

Awans „z przypadku”?

Awans mój był przypadkowy

Awans mój był przypadkowy. W roku 1981 nastąpiła blokada etatów umysłowych, a ja dostałam przydział na mieszkanie w innym mieście. Poszłam do zakładu komunalnego na rozmowę i dostałam stanowisko kierownicze dotychczas obsadzone przez mężczyznę. Przez okres 30 lat zmieniłam trzy działy od remontowego przez dział transportu, a od 1987 pełnię obecną funkcję kierownika zakładu pogrzebowego. W okresie tych 30 lat zmieniono pięciu dyrektorów, a ja wytrwałam. Ukończyłam już 60 lat, w przyszłym roku przechodzę na zasłużoną emeryturę, ale muszę przygotować nową kadrę na moje stanowisko (ankieta nr 22, respondentka: wiek 60 lat i więcej, wykształcenie średnie, zamężna, jedno dziecko; samorządowa działalność usługowa komunalna, technik budowlany, kierownik zakładu pogrzebowego).

Stanowisko kierownicze przyszło samo

Nie zabiegałam nigdy o stanowisko kierownicze, przyszło to samo. Łączę teraz zawód nauczyciela ze stanowiskiem wicedyrektora. Jako nauczyciel pracowałam dużo, ale czas pracy – przynajmniej tej wykonywanej w domu – mogłam sama regulować. Obecnie pracuję w szkole ok. 9 godzin, często pracę zawodową wyko-

nuję też w domu. Ponieważ dzieci są już dorosłe i w zasadzie samodzielne, mogę pozwolić sobie na taki wymiar czasu pracy. Sprawia mi przyjemność i satysfakcję, rozwijam się (studiuję obecnie podyplomowo). Nie wyobrażam sobie jednak pracować w ten sposób, kiedy dzieci były małe. To czego mi teraz bardzo brakuje, a związane jest z dłuższym czasem pracy to ograniczenia czasu przeznaczanego na rozrywki kulturalne i lekturę książek, gazet (ankieta nr 134, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; samorządowa edukacja, wicedyrektor, nauczyciel).

Mój awans był skutkiem przypadku

Mój awans był skutkiem przypadku, ponieważ chciałam zmienić pracę „za biurka” przejść do produkcji w zieleni miejskiej. Ówczesny Naczelnik Miasta był tym bardzo zbulwersowany – jak to osoba z wyższym wykształceniem pójdzie do grabi, zaproponował pozostanie w urzędzie i awans. Kobieta, która była z-cą Naczelnika – natomiast stwierdziła, że mogę odejść już następnego dnia po rozmowie. Jak widać wśród kobiet nie ma jedności i wsparcia, Panie widzą w drugiej kobiecie rywalkę – nawet w pracy. Dlatego wolę pracować w zespole męskim (ankieta nr 150, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; samorządowa administracja, kierownik referatu, architekt).

Poprzedni naczelnik odchodził na emeryturę

Gdyby nie fakt, że poprzedni naczelnik odchodził na emeryturę i ogłoszono konkurs na to stanowisko to pewnie do dziś nie pełniłabym funkcji kierowniczej. Przed zatrudnieniem w urzędzie, poszukując pracy, często słyszałam, że stara się o pracę również członek rodziny jakiegoś kierownika, więc nie mam szans. W konkursie na obecne stanowisko startowało ~10 osób, w tym mężczyźni. Nie odczułam żadnej dyskryminacji czy trudności. Pierwszy angaż był na 6 m-cy na „pełnienie obowiązków”. Mimo że w tym czasie zaszłam w ciążę, umowa została przedłużona na czas „nieokreślony”. Obecnie jestem w czwartej ciąży i do tej pory nie zauważyłam ze strony przełożonych utrudnień w powrocie i dalszej pracy. Tu chcę zauważyć, że nie korzystam ze zwolnień chorobowych przed porodem, a obserwuję, że jest to już teraz „standardem” ze strony kobiet w ciąży. Obecnie były rozdzielane podwyżki – ja jej nie otrzymałam, ale nie wiem czy było to spowodowane ciążą i zbliżającym się urlopem macierzyńskim (ankieta nr 215, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, nie ma dzieci; samorządowa administracja, naczelnik wydziału, z zawodu inżynier środowiska).

Czynniki utrudniające, czyli co przeszkadza w karierze zawodowej?

Życie osobiste i obowiązki domowe nie mają dla pracodawcy żadnego znaczenia

Odpowiedzi udzielone w ankiecie dotyczą obecnej sytuacji. Jednak pierwsze 15 lat pracy i rozwoju zawodowego odbywało się w firmie prywatnej w zupełnie innej atmosferze niż obecne miejsce pracy. Jeżeli chciało się utrzymać stanowisko godziny pracy, ewentualne życie osobiste i obowiązki domowe nie miały dla właściciela żadnego znaczenia. Firmę, która na 120 osób zwolniła około 80% kobiet

nazywano żartobliwie „wylęgarnia starych panien”. Koleżanki będące w ciąży musiały pracować tak samo długo i żeby nie być stratną wrócić jak najszybciej do pracy, bez uwzględnienia ich potrzeb jako młodych matek karmiących. Przez 15 lat w tym samym miejscu pracy mogłam również zaobserwować problemy rodzinne z dziećmi, mężami lub partnerami wynikające właśnie ze sposobu pracy (ankieta nr 19, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, nie ma dzieci; samorządowa ochrona zdrowia, zastępca dyrektora ds. ekonomiczno-finansowych).

Praca kobiet jest niedoceniana

Moja droga zawodowa związana jest z zarządzaniem przestrzenią. Jestem głównym projektantem opracowań planistycznych (Planowanie miejscowe regionalne). Od 30 lat kieruję zespołami ludzkimi (ok. 20 do 60 osób) działającymi w sferze planowania przestrzennego i prawa budowlanego, gospodarki nieruchomościami. Pracuję na rzecz samorządów lokalnych. Praca kobiet generalnie jest niedoceniana, kobiety są źle opłacane (gorzej niż mężczyźni), a jak wynika z mojego doświadczenia, ich profesjonalizm jest oceniany gorzej niż umiejętności mężczyzn. Kobiety potrafią być decyzyjne i przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę różne aspekty – mężczyźni potrafią prowadzić dobrze tylko jedną sprawę i mają trudności z określeniem istoty i wagi problemu (ankieta nr 39, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; administracja samorządowa – planowanie przestrzenne, kierownik pracowni, z zawodu architekt).

Mam jedną wadę – jestem kobietą

Do konkursu na dyrektora szkoły zawodowej przystąpiłam, ponieważ spełniałam wszystkie wymagania, wiedziałam co chcę zrobić i w jaki sposób, żeby szkoła była nowoczesną szkołą zawodową. Myślę, że w dużej mierze mi się to udało. Miałam kontrkandydata na konkursie i gdyby nie odpadł ze względów formalnych, to jestem przekonana, że to on by ten konkurs wygrał, mimo że mam lepsze wykształcenie i wiedzę o szkolnictwie zawodowym. Dyrektor, który był wcześniej, przy każdej okazji przed konkursem powtarzał mi, że jestem dobrym kandydatem na dyrektora, ale mam jedną wadę – jestem kobietą. Zbyt często te słowa słyszałam, ale myślę, że to mnie mobilizowało. Tym bardziej, że mówił to mężczyzna, który jako dyrektor nic pożytecznego dla szkoły nie zrobił. Myślę, że my kobiety nigdy nie powinnyśmy rezygnować ze swoich marzeń. Ja jestem kobietą spełnioną, mam troje dorosłych dzieci i mogę swój czas poświęcić szkole. Udało mi się przeprowadzić remont generalny budynku szkoły, utworzyć nowe i zmodernizować istniejące pracownie zawodowe, nawiązać współpracę z pracodawcami (ankieta nr 58, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, troje dzieci; samorządowa edukacja, dyrektor szkoły, mgr inż.).

Żeby pogodzić role matki, żony i dobrego pracownika musiałam stępić swoje ambicje

Nie istnieje dla mnie coś takiego jak awans. Zawsze zajmowałam stanowisko kierownicze i nigdy nie zdecydowałam się na stanowiska, np. dyrektorskie, ze względu na dom i rodzinę, która musiałaby to negatywnie odczuć. Żeby pogodzić

role matki, żony i dobrego pracownika musiałam stępić swoje ambicje. Dopiero po wyjściu dzieci z domu mogłabym rozwinąć swoją pracę zawodową. Tyle, że teraz to już mi się nie chce (ankieta nr 100, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, troje dzieci; samorządowa instytucja kultury, kierownik działu marketingu i promocji).

Trudno łączyć sprawy kierownicze z życiem rodzinnym

Trudno łączyć sprawy zawodowe – kierownicze z życiem rodzinnym gdyż są coraz wyższe wymagania w pracy, obowiązków przybywa z wiekiem związane są większe kłopoty zdrowotne. Staram się wszystko pogodzić, ale jest to dzięki skróceniu wypoczynku (ankieta nr 123, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, dwoje dzieci; ochrona zdrowia, pielęgniarka dyplomowana, kierownik centralnej sterylizatorni).

Kobiety muszą zapracować, udowodnić swoje kompetencje

Ze swoich obserwacji w pracy urzędnika obserwuję, że interesanci inaczej traktują kobiety na stanowiskach kierowniczych (ale nie tylko). Uważają, że mężczyźni są bardziej kompetentni, a i zachowanie jest inne. Częściej są agresywni i aroganccy, „na więcej sobie pozwalają”. Z drugiej jednak strony kobiety łagodzą te nastroje i często taki interesant jest zaskoczony wręcz zadowolony po wyjściu z urzędu, że można być tak obświnionym. Ja nie miałam takich problemów, ale z obserwacji i rozmów z innymi kierownikami mogę stwierdzić, że sami podwładni lepiej traktują (głównie na początku współpracy) mężczyznę – kierownika, mają tzw. lepszy posłuch. Kobiety na kierowniczych stanowiskach muszą to sobie wypracować. Podwładni mniej poważnie traktują kobiety-kierowników, chociaż uważają mężczyzn na kierowniczych stanowiskach (zwłaszcza – głównie kobiety) za gorzej wykształconych, mniej inteligentnych i niekompetentnych. Mężczyznom więcej „uchodzi na sucho”. Natomiast u przełożonych kobiety obejmujące czy będące na kierowniczych stanowiskach muszą zapracować, udowodnić swoje kompetencje, pomimo że mają wysokie kwalifikacje. Kobiety te muszą wypracować w podwójny sposób swój autorytet bardziej niż mężczyźni. Co do pomocy kobietom pracującym zawodowo to powinny być żłobki (przedszkola) świetlice lub opiekunki do dzieci przy zakładach pracy i bardziej ruchomy czas pracy dla kobiety z dzieckiem do min. 8 roku życia malucha (a nawet 10-tego). Czas-okres urlopu macierzyńskiego i wychowawczego powinien być liczony podwójnie do stażu pracy (ankieta nr 145, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zameżna, jedno dziecko; administracja samorządowa, kierownik wydziału urbanistyki i architektury, architekt).

Kariera zawodowa ciągle odsuwa się, aż odrosną dzieci

Osiągnięcie wykształcenia i pozycji zawodowej jest łatwiejsze dla osób wywodzących się z rodzin zamożnych. W przypadku kobiet duże znaczenie ma także pomoc rodziny w opiece nad dziećmi czy utrzymaniu domu. Ja pochodzę z rodziny niezamożnej w dodatku zamieszkałam daleko od rodziny. Byłam zdana na własną inwencję, zaradność, utrzymanie się. Jest ciężko rozwijać się zawodowo, kiedy trzeba liczyć każdy grosz, prowadzić dom, opiekować się dzieckiem i chodzić do

pracy. Kariera zawodowa ciągle odsuwa się, aż odrosną dzieci i choć w podstawowym zakresie człowiek „urządzi dom”. W tym czasie bogatsi już zdążyli awansować. W dawnym ustroju liczyła się przynależność do PZPR, dziś wspieranie rządzących partii w terenie. Na stanowiska dostają się wyznaczone jedyńki, one pociągają swoich. Osoby piastujące wysokie stanowiska, dbają o własne apanaże i awanse. Ludzie zdolni są im potrzebni do roboty, aby firma funkcjonowała, a awanse daje się swoim lub tym, którzy już długo pracują, chcą się utrzymać na „funkcjach” by pobierać wysokie wynagrodzenie (ankieta nr 174, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zameężna, jedno dziecko; samorządowa administracja, naczelnik wydziału, prawnik z zawodu).

Niewykorzystane okazje się mszczą

Po raz pierwszy otrzymałam propozycję objęcia stanowiska wicedyrektora w innej szkole w 1987 roku tuż po tym, gdy dowiedziałam się, że jestem w ciąży z pierwszym dzieckiem (miałam wówczas 30 lat i 7 lat stażu pracy). Odmówiłam, bo wiedziałam, że nie będę w stanie połączyć pracy na samym stanowisku i to w innej szkole z wychowaniem dziecka. Jak mówiła wówczas moja dyrektorka, niewykorzystane okazje się mszczą. Na następną propozycję czekałam 14 lat aż wicedyrektorka w mojej szkole odeszła na emeryturę (ankieta nr 176, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, zameężna, dwoje dzieci; samorządowa edukacja, dyrektor zespołu szkół).

Ominęło mnie „za karę” kilka awansów, a potem poświęciłam się dzieciom

Moja kariera zawodowa zbiegła się z pierwszą „Solidarnością”. Zaangażowanie społeczne sprawiło, że ominęło mnie „za karę” kilka awansów, a potem poświęciłam się dzieciom. Awanse przyszły później, ale nie żałuję, że tak mi się ułożyło życie. Dużo większą karierę zrobił mój mąż, dzieci są samodzielne i słyszę pochwały, że są wspaniałymi ludźmi. Uważam, że w tym osiągnęłam sukces. Brakuje mi kilku lat do emerytury i całe to gadanie o wydłużonym czasie pracy dla kobiet jest oghupianiem ludzi. Da mi to kilkanaście złotych bez których mogę się obejść. Najbardziej produktywnym jest się w okolicach 30-tki, a nie w moim wieku (ankieta nr 218, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zameężna, dwoje dzieci; samorządowa administracja, kierownik biura audytu, z zawodu ekonomista).

Lepiej wybrać faceta, bo kobieta nie da sobie rady

Pracodawcy są różni też, różny jest ich stosunek do podwładnych i niekoniecznie czy to kobieta czy mężczyzna jest w roli podwładnego. Ponadto dużo się jeszcze musi zmienić w mentalności ludzkiej. Jeszcze wciąż pokutuje w wielu środowiskach stwierdzenie, że lepiej faceta wybrać, bo kobieta niekoniecznie da sobie radę. Takie myślenie jest widoczne przy wyborach do sejmu czy do gminy albo i w małym towarzystwie. Jest w tej kwestii wiele do zrobienia, a szczególnie w mentalności, bo od niej wszystko dalsze zależy. Przepraszam za chaotyczne zapiski ale mam czasowe kłopoty z wolnym czasem (ankieta nr 222, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, panna, nie ma dzieci; samorządowa instytucja kultury, zastępca dyrektora).

„Baba rządzi” i nic nie wie

Moja droga na stanowisko kierownicze była o tyle trudna, iż bezpośredni przełożony powierzył mi je po odejściu na rentę „kierownika” mężczyzny, co na początku nie było łatwe. W kontaktach z klientami „mężczyznami” uznawano, że „baba rządzi” w typowych sprawach technicznych i nic na ten temat nie wie (a czasem potrafiłam „niedowiarków” czymś zaskoczyć?) Ponadto na to stanowisko pewnie „czekał” mężczyzna, który bardzo rozczarował się iż jego nie otrzymał i często to wykazywał przez kilka lat pracy w Wydziale, pozorując choćby dla klientów że to on jednak jest kierownikiem, ja na to próbowałam nie reagować i robić swoje (ankieta nr 272, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; administracja samorządowa, naczelnik wydziału komunikacji, z zawodu prawnik).

Pracuje dużo kobiet, ale... ordynatorami oddziałów są tylko mężczyźni

Jestem pracownikiem szpitala, gdzie pracuje dużo kobiet – zwłaszcza pielęgniarek, część kobiet – lekarzy. Ordynatorami oddziałów są tylko mężczyźni. Dwie kobiety – ja jestem kierownikiem izby przyjęć i druga pani – zastępca ordynatora oddziału. W części administracyjnej szpital zatrudnia jedną kobietę na stanowisku dyrektora do spraw technicznych (ankieta nr 4, respondentka: wiek 40–49 lat, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, troje dzieci; ochrona zdrowia, szpital, lekarz, kierownik Izby Przyjęć).

Konsekwencje awansu dla życia osobistego

Satysfakcja osobista – obciążenie dla rodziny

Z perspektywy czasu oceniam, że stanowisko kierownicze, które pełniłam przez tak wiele lat, dało mi wiele satysfakcji, ale istniało także ogromne obciążenie dla mnie i mojej rodziny. Postuluję, by po 30 latach pracy był urlop dla poprawienia zdrowia i psychiki (ankieta nr 188, respondentka: wiek 60 i więcej lat, wykształcenie wyższe, zamężna, troje dzieci; ochrona zdrowia, ordynator oddziału).

Rodzina pozwoliła mi się realizować, ale sama funkcjonowała zawieszona w próżni

Mój awans nie miał nic wspólnego z polepszeniem sytuacji materialnej. Był on spowodowany raczej pobudkami ambicjonalnymi, wynikającymi z charakteru dlatego, że stać mnie było na to, że mogę być dyrektorem szkoły, zdecydowałam się na to. Stanowisko dyrektora szkoły nie jest odpowiednio opłacane. Z pewnością nie jest proporcjonalne pod względem odpowiedzialności. Nie można prowadzić własnej działalności nawet tej niekonkurencyjnej, tak więc obowiązki są niewspółmierne do satysfakcji finansowej. Jest to moim zdaniem tylko i wyłącznie „sztuka dla sztuki”. Ale to może tylko w moim przypadku, nie wiem? Jako nauczyciel zawsze byłam kreatywna, z perspektywy czasu wiem, że stanowisko mnie ograniczyło pod względem możliwości mojej rodziny. Rodzina pozwoliła mi się realizować, ale sama funkcjonowała zawieszona w próżni i tak to trwa po dzień dzisiejszy. Pora na zmiany! W Polsce w ogóle nie istnieje pomoc socjalna dla rodzin. Państwo nie potrafi do tej pory poradzić sobie z tym problemem. Jest to

z pewnością wina poprzedniego systemu, ale już trochę czasu minęło, a my dalej jesteśmy „na początku drogi” (ankieta nr 197, respondentka: wiek 25–29 lat, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, dwoje dzieci; samorządowa edukacja, dyrektor szkoły).

Stanowisko kierownicze zrujnowało moje życie towarzyskie i rodzinne

Pierwszy awans był wynikiem wcześniejszej pracy i zaangażowania oraz wykazania się konkretnymi umiejętnościami. Jednak stanowisko kierownicze i konieczność bardziej intensywnej na nim pracy zupełnie zrujnowały moje życie towarzyskie, rodzinne itp. Jedyną możliwością uwolnienia się z zaistniałej sytuacji była zmiana pracy. W nowej pracy początkowo nie zajmowałam stanowiska kierowniczego. Z czasem awansowałam. Dziś jednak mam bardziej „normalnego” pracodawcę. Sama też lepiej pilnuję mojej „sfery życia prywatnego” (ankieta nr 219, respondentka: wiek 40–49 lat, wykształcenie wyższe, panna, nie ma dzieci; samorządowa administracja, kierownik działu, z zawodu ogrodnik).

Aktywność zawodowa wpływa korzystnie na ambicje i kondycję psychofizyczną, ale jest szkodliwa dla małżeństwa i dzieci

Niedobór czasu spędzonego w gronie rodzinnym wynika z konieczności pracy ponad etat. Bez dyżurów pensja dwojga lekarzy specjalistów nie pokryłaby wydatków rodzinnych i szkolenia w celu dalszego podnoszenia kwalifikacji. O ile aktywność zawodowa (również kobiet) wpływa korzystnie na ambicje, zadowolenie z siebie i kondycję psychofizyczną, to nadgodziny obu rodziców (ciągle mijanie się) jest b. szkodliwe dla małżeństwa i dzieci. Gdyby mój mąż nie był lekarzem pewnie nie mógłby tego zrozumieć (ankieta nr 250, respondentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; ochrona zdrowia, zastępca ordynatora, lekarz).

„Wyścig szczurów”

Problemem kobiet (rodzin) z wyższym wykształceniem wydaje mi się narastająca presja nieustannego podwyższania statusu materialnego („wyścig szczurów”) oraz wynikające z tego faktu niekorzystne następstwa – pośpiech, powierzchowność, zawiść, zaniżanie poziomu w codziennych relacjach międzyludzkich, normalności, przyzwoitości, moralności... (ankieta nr 251, respondentka: wiek 50–54 lat, wykształcenie wyższe, panna, nie ma dzieci; ochrona zdrowia, ordynator, lekarz).

Co mogłoby pomóc?

Propozycje dla polityki rodzinnej

Propozycje:

- 1) wydłużenie macierzyńskiego do ukończenia przez dziecko roku,*
- 2) więcej miejsc w żłobkach, przedszkolach,*
- 3) zmniejszenie opłaty za żłobki/przedszkola (wprowadzić odliczenie od dochodu za opłatę za żłobki i przedszkola/wyprawki,*
- 4) stabilizacja programu nauczania – podręczniki w szkole bez corocznej zmiany programu do korzystania przez kolejne roczniki (ankieta nr 259, respon-*

dentka: wiek 30–39 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, jedno dziecko; administracja samorządowa, dyrektor, prawnik z zawodu).

Czy podnosić wiek emerytalny?

W tym miejscu chciałabym odnieść się do projektów kolejnych rządów związanych z wydłużaniem wieku emerytalnego kobiet. Naturalną rzeczą jest chęć bycia babcią, która może opiekować się maleńkimi wnukami. Żeby to było możliwe kobiety czynne zawodowo odkładają macierzyństwo w czasie, po 30 roku życia. Opieka nad małym dzieckiem przez osobę bliską jest lepsza, koszty utrzymania są niższe. Nie wymusza to na państwie konieczności budowy i utrzymania żłobków czy przedszkoli (ankieta nr 59, respondentka: wiek 50–54 lata, wykształcenie wyższe, rozwiedziona, jedno dziecko; administracja samorządowa, dyrektor wydziału)

Kobiety nie są solidarne

Jeśli o wszystkim decydują mężczyźni, a kobiety godzą się z tym i nie są solidarne, co innego będzie się mówiło, a co innego będzie się robiło. Brakuje w naszym kraju z prawdziwego zdarzenia perspektywicznej polityki demograficznej, bo od sposobu zachęcania kobiet do posiadania dzieci będzie zależna struktura demograficzna naszego społeczeństwa. Jak obserwuje to co się dzieje wokół to przypomina mi chocholi taniec lub rozmowę ludzi posługujących się różnymi językami. Jakoś to będzie. Teraz mamy ważniejsze sprawy. Nikt nie przykładą wagi do planowania perspektywicznego (ankieta nr 77, respondentka: wiek 55–59 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; samorządowa administracja, naczelnik wydziału, z zawodu architekt).

Warto walczyć o parytety... mądrych i rozsądnych kobiet

Bardzo często słyszę, że powinnam zagonić męża do prac domowych. Ale ja bardzo lubię gotować, sprzątać i dlatego ktoś mówi mi, że to złe. Walczymy o parytet kobiet, a może warto walczyć o parytet mądrych rozsądnych. Niestety często jest tak, że wraz z walką o miejsce na listach wyborczych dla kobiet zapominamy o tym, że powinny być one dobrze wykształcone bo inaczej przyniosą w tej walce więcej szkody niż pożytku (ankieta nr 61, respondentka: wiek 40–49 lat, wykształcenie wyższe, zamężna, dwoje dzieci; edukacja, dyrektor szkoły).

ZAKOŃCZENIE

Podsumowanie. Wnioski. Rekomendacje

Utrwalone zjawisko aktywności zawodowej kobiet sprawia, że coraz częściej uczestniczą one we wszystkich procesach związanych z karierą zawodową. Dane statystyczne i badania empiryczne wskazują na wzrost liczby i udziału kobiet w kadrze zarządzającej, ale nadal stanowią one mniejszość, a ich udział wśród pracowników na stanowiskach kierowniczych jest nieproporcjonalny do udziału w ogólnej liczbie zatrudnionych. Te dysproporcje uzasadniają podejmowanie badań mających na celu zidentyfikowanie czynników wpływających na taką sytuację, warunkujących realny awans kobiet w sferze pracy. Za zmianą statusu kobiet przemawia wiele czynników o charakterze makroekonomicznym: serwicyzacja gospodarki i rozwój gospodarki opartej na wiedzy pociągające za sobą podnoszenie kwalifikacji, w czym kobiety wykazują szczególną, wyróżniającą je mobilność, zasada konkurencyjności na rynku pracy. Tworzą one warunki do tego, aby o obsadzaniu stanowisk decydowały względy merytoryczne – kwalifikacje i umiejętności. Tymczasem wiele wskazuje na to, że istnieją inne czynniki hamujące równe szanse kobiet w sferze pracy i awansu zawodowego, których nie osłabiają jeszcze przemiany kulturowe związane z postrzeganiem społecznej roli kobiety, jak i działania o charakterze politycznym.

Awans kobiet można rozpatrywać na wielu płaszczyznach, w wielu obszarach życia społecznego. Kobiety przywiązują wagę do godzenia kariery zawodowej z jednoczesną aktywnością w innych sferach życia, włączając w to małżeństwo, rodzinę, działalność społeczną i polityczną. W tym opracowaniu zainteresowanie skupiono na karierze zawodowej kobiet, rozumianej jako kariera pionowa, tzn. uzyskiwanie przez jednostkę wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej. Miernikiem tej kariery było piastowanie stanowiska kierowniczego (na różnych szczeblach w hierarchii danej instytucji). Badania wykazały ponadto, że w przypadku kobiet towarzyszy temu również kariera pozioma, czyli osiągnięcie kolejnych stopni specjalizacji w drodze edukacji permanentnej.

Przyczyny relatywnie niskiego udziału kobiet w kadrze zarządzającej wynikają z dyskryminacji w doborze kadr warunkowanej kryteriami opartymi na stereotypach ról społecznych kobiet i mężczyzn i cechach przypisanych oddzielnie obu płciom. Podejście to wpisuje się w teorie wyjaśniające niedoreprezentowanie kobiet w kadrze zarządzającej: teorię bazującą na założeniu, że istnieją niezależne, wewnętrzne różnice między mężczyznami i kobietami, związane z ich biologicznymi i psychicznymi cechami. Druga teoria bazuje na założeniach społecznej konstrukcji identyfikacji kobiet (swoistego naznaczenia), czyli wpływu kultury na udział kobiet w życiu społecznym i zawodowym oraz ich awans. Ta druga teoria wyjaśnia kulturowe uwarunkowania postrzegania społecznych ról kobiet i mężczyzn, jak również przebieg procesów socjalizacji wpływający na wybór ścieżek życiowych, poczynając od wyboru kierunku edukacji, wyboru miejsca zatrudnienia (firmy, instytucji), decyzjach dotyczących życia osobistego i rodzinnego. Te uwarunkowania kulturowe konstytuują różne formy segregacji według płci (więcej zob. rozdz. I), a w efekcie zróżnicowany udział kobiet i mężczyzn w zarządzaniu. W badaniu, którego wyniki zostały przedstawione w tym opracowaniu, nawiązano do drugiej z przytoczonych teorii, wskazującej na wpływ czynników strukturalnych (kulturowych, społecznych) na procesy kariery zawodowej kobiet.

Eliminacji stereotypów ma służyć polityka równych szans i programy tej polityki, tworzące warunki do realizacji zasady równych szans w miejscu pracy, mające swój wymiar normatywny (uprawnienia ułatwiające godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi), jak i kulturowy (kultura organizacji promująca zasadę równości szans i wewnątrzzakładowych rozwiązań na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, np. organizacji czasu pracy). Polityka wewnątrzzakładowa, a właściwie zarządzania zasobami ludzkimi odnosi się też do procedur polityki rekrutacji pracowników i polityki awansu zawodowego, która może sprzyjać łamaniu barier na drodze kariery zawodowej kobiet lub je umacniać (np. w przypadku, gdy kryteria awansu skupia się na tym, kto ma pełnić funkcję, a nie na wymaganiach kwalifikacyjnych). Próbą zobjektywizowania sposobu naboru są konkursy na stanowiska, w tym kierownicze, ograniczające (jakkolwiek trudno mówić o całkowitej eliminacji) dowolność decyzji w obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

Tworzenie polityk i rozwiązań pozwalających na transparentność kryteriów obsady stanowisk kierowniczych nie wyeliminuje rezultatów sytuacji faktycznego obciążenia kobiet podwójną rolą, zawodową i rodzinną, przy zbyt powolnym (i obejmującym tylko niektóre środowiska) procesie zmiany modelu rodziny: od podwójnego obciążenia kobiet do partnerskiego podziału obowiązków.

Badacze problemu zwracają uwagę, że w procesach awansowych i na etapie zarządzania dużą rolę odgrywają nieformalne sieci wsparcia oparte na więziach pomiędzy pracownikami różnych szczebli i na kontaktach poza miejscem pracy („po pracy”). Z uwagi na brak czasu rzadko w nich uczestniczą kobiety. Dzielenie czasu i odpowiedzialności na dwie sfery życia: rodzinę i pracę ujawnia zjawisko znane w literaturze przedmiotu jako *self-imposed glass ceiling* (samotworzenie szklanego sufitu) polegające na świadomym samoograniczeniu dążenia do zajęcia

stanowiska kierowniczego (np. niezgłaszanie się do naboru, konkursu na takie stanowisko).

W Polsce, podobnie jak w innych krajach UE i OECD, aktywność zawodowa kobiet utrwaliła się jako zjawisko społeczno-ekonomiczne i świadomościowo-kulturowe. W aspekcie materialnym traktowane jest jako równorzędne (nierazko główne) źródło dochodu rodziny i zabezpieczenie na starość (nabycie uprawnień do emerytury). Coraz większego znaczenia dla decyzji o podjęciu przez kobiety pracy zawodowej nabrały przesłanki pozamaterialne. Następuje wzrost znaczenia pracy w hierarchii wartości kobiet, stymulujący ich aktywność edukacyjną, kreujący potrzeby własnego rozwoju, samorealizacji, satysfakcji i zadowolenia. Przemianom postaw kobiet wobec pracy zawodowej towarzyszą zmiany modelu rodziny, tak w wymiarze demograficznym (m.in. związki nieformalne, małodzieństwo, samotne macierzyństwo), jak i strukturalno-kulturowym (zmiany modelu rodziny z uwzględnieniem podziału obowiązków wewnątrzrodzinnych).

Problemu kariery zawodowej w Polsce nie można jednak analizować w oderwaniu od sytuacji na rynku pracy. Awans zawodowy to kolejny etap w procesie aktywności zawodowej kobiet, siłą rzeczy poprzedzony podjęciem pracy. W tym zakresie sytuacja kobiet jest trudniejsza niż mężczyzn. Współczynnik zatrudnienia kobiet w całym okresie transformacji i do chwili obecnej jest niższy niż dla mężczyzn, natomiast w większym stopniu kobiety doświadczają bezrobocia.

Ograniczony dostęp do zatrudniania wynika z postaw pracodawców, oceniających kandydatki do pracy poprzez pryzmat rzeczywistych i potencjalnych obciążeń rodzinnych (por. rozdz. II) oraz braku ofert miejsc pracy w zakładach i zawodach reprezentowanych przez kobiety. Zgodnie z teorią społecznej identyfikacji ról według płci, kobiety podejmują tradycyjnie naukę w zawodach tzw. kobiecych, jakkolwiek w ostatnich latach zauważalna jest zmiana postaw w sferze wyboru kierunków edukacji na rzecz specjalności technicznych (zdominowanych dotychczas przez mężczyzn) (por. rozdz. II). Zmianę tę można dostrzec także w większej mobilności edukacyjnej kobiet, wyrażającej się ich większym udziałem w szkoleniach i kursach zawodowych, w studiach podyplomowych, uczestnictwie w procesach edukacji „przez całe” życie. To sprawia, że kobiety osiągają wyższy poziom edukacji formalnej niż mężczyźni.

Wyróżnikiem zatrudnienia kobiet jest przewaga w sektorze publicznym. Przyczyn tego można upatrywać we wspomnianych strukturalnych (kulturowych) uwarunkowaniach ścieżek kariery zawodowej mających swój początek na etapie wyboru kierunków edukacji. Miejscem zatrudnienia zgodnie z zawodem wyuczonym stają się zatem sekcje gospodarki narodowej należące w głównej mierze do sektora publicznego: administracja publiczna, edukacja, ochrona zdrowia i opieka społeczna, kultura, usługi komunalne, instytucje samorządowe itp.

Drugą przyczyną, to świadoma realizacja preferencji dla pracy w tym sektorze. Jak wykazały wcześniejsze badania (Balcerzak-Paradowska, red. 2003, Balcerzak-Paradowska 2007), kobiety wolą pracę w zakładach pracy sektora publicznego, licząc, że w większym stopniu niż u prywatnego pracodawcy będą respek-

towane ich uprawnienia w zakresie czasu pracy i godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. W rezultacie sektor publiczny i związane z nim poszczególne sekcje gospodarki narodowej cechuje silnie sfeminizowane zatrudnienie. Odnosząc się do teorii modelu ról, należy dostrzec następstwa takiej sytuacji, mianowicie tworzenie się kobiecego wzorca samorealizacji w ujęciu pozytywnym (sposób, w jaki kobiety zarządzają swoim życiem, równowaga praca–życie staje się wzorcem dla młodszych kobiet), jak i negatywnym (młode pracownice dostrzegają wysiłek emocjonalny innych kobiet piastujących stanowiska kierownicze oraz trud podnoszenia własnego kapitału społecznego, żeby osiągnąć sukces).

Mimo trudniejszej sytuacji kobiet na rynku pracy, wzrasta ich liczba i udział w kadrze zarządzającej, jakkolwiek nadal pozostają w tyle za mężczyznami. Tym niemniej dynamika wzrostu zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych jest większa niż dynamika wzrostu zatrudnienia ogółu kobiet. Może to oznaczać przyspieszony proces odrabiania zapóźnień w procesach awansu zawodowego kobiet. Inną formą potwierdzającą zwiększenie aktywności ekonomicznej kobiet jest rozwój pracy na rachunek własny i zakładania firm przez kobiety, które pracując w tej formie, siłą rzecz stają się menedżerkami.¹

Mniejszy udział kobiet na stanowiskach kierowniczych nie jest specyfiką Polski; podobna sytuacja występuje w innych krajach Unii Europejskiej i OECD. Warto podkreślić, że Polska należy do krajów przodujących pod względem udziału kobiet w kadrze zarządzającej. Nadal jednak dominują w tej sferze mężczyźni, przy czym ich udział jest nieproporcjonalnie wyższy niż udział w strukturze pracujących ogółem.

Jak wspomniano, zmianie postaw społecznych wobec pracy kobiet, w tym pracy kobiet na stanowiskach kierowniczych, mają służyć strategie, programy, ustawy i rozporządzenia do nich opracowywane i wydawane w Unii Europejskiej i w Polsce (por. rozdz. II pkt. 4 i 5). Mają one na celu tworzenie podstaw respektowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w dostępie do pracy, stanowisk wszystkich szczebli i awansu zawodowego. W dokumentach tych określa się wskaźniki do osiągnięcia, które zwiększyłyby udział kobiet m.in. w sferze zarządzania. Szczególną uwagę przywiązuje się do tworzenia rozwiązań, które mają na celu wyrównywanie istniejących różnicowań wynikających z macierzyńskiej funkcji kobiety, zarówno rozwiązań normatywnych, w ramach regulacji prawnych, jak i bezpośrednich działań pracodawców na rzecz równoważenia pracy z życiem pozazawodowym (*work-life balance*) i rodzinnym (*family friendly employment*). Działania te, oprócz respektowania zasady równości, mają też na celu zapewnienie spójności społecznej i gospodarczej, zrównoważony rozwój i zapewnienie przewagi konkurencyjnej UE. Skuteczność działań UE w tym zakresie pozostawia jeszcze wiele do życzenia, o czym świadczą analizy statystyczne i procesy realne w poszczególnych krajach członkowskich wskazujące na zapóźnienia w wyrównywaniu szans kobiet na rynku pracy i w sferze zarządzania.

¹ Rozwój przedsiębiorczości kobiet wyróżnia Polskę na tle innych krajów UE (por. PARP 2012).

W niewielkim stopniu – jak można oceniać – zapóźnienia te niwelują inicjatywy krajowe, podejmowane przez kraje członkowskie. Można zastanawiać się, jakie byłyby skutki zaniechań i niepodjęcia żadnych działań.

Polski system prawny uwzględnia podstawowe regulacje międzynarodowe i wspólnotowe w dziedzinie równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do pracy, szkolenia zawodowego, awansu oraz warunków pracy. Jednak praktyczne przestrzeganie tych praw w odniesieniu do mężczyzn i kobiet napotyka liczne bariery; najistotniejsze z nich – jak wykazały badania Zakładu Problemów Rodziny IPiSS – są bariery instytucjonalne i świadomościowe. W Polsce podejmowane są różne inicjatywy na szczeblu rządowym, a także przez same firmy (organizacje) mające na celu zwiększenie udziału kobiet w zarządzaniu. Te ostatnie dotyczą głównie kobiet zatrudnionych w sektorze prywatnym. Sektor publiczny – dominujący w zatrudnianiu kobiet, zwłaszcza w należących do niego niektórych sekcjach gospodarki narodowej, kieruje się zasadami wpisującymi się w zalecenie unijne dotyczące tworzenia transparentnych zasad selekcji i naboru pracowników, tworzenie przejrzystych i jasnych kryteriów rekrutacyjnych i warunków awansu zapewniających równy dostęp do zatrudnienia na stanowiskach administracyjnych, w szczególności na stanowiskach kierowniczych. Podstawą takich działań jest konstytucyjny zapis o jednakowych zasadach dostępu do służby publicznej, a metodą realizacji – procedury konkursowe na określone stanowiska, mające na celu zapewnienie równego dostępu do stanowiska kierowniczych w ramach służby publicznej. Takim procedurom podlega obsadzanie normatywnie określonych stanowisk w takich sekcjach sektora publicznego, jak: administracja publiczna, rządowa i samorządowa, edukacja, ochrona zdrowia, kultura, usługowa działalność komunalna. Postępowanie konkursowe, oparte na ściśle określonych kryteriach obiektywizuje ocenę kandydatów, tworzy większe prawdopodobieństwo wyboru z pominięciem takiej cechy, jak płeć (obowiązuje m.in. zasada równości i niedyskryminacji ze względu na cechy indywidualne w tym płeć), co nie oznacza całkowitej eliminacji dyskryminacji. Wykorzystanie metody konkursowej w praktyce może czasami naruszać zasadę równego dostępu.

Obecnie kobiety młodej generacji coraz szybciej dochodzą do stanowisk kierowniczych. Sprzyja temu przede wszystkim wysoki poziom wykształcenia i ich wysoka mobilność edukacyjna, wyrażająca się doskonaleniem zawodowym po osiągnięciu formalnych kwalifikacji w toku studiów wyższych i po osiągnięciu stanowiska kierowniczego. Zdobyte kwalifikacje i umiejętności zawodowe dają im szanse w ubieganiu się o stanowiska kierownicze w trybie konkursowym na równi z mężczyznami. Badane kobiety na stanowiskach kierowniczych w sekcjach sektora publicznego będących terenem badań były w połowie przypadków laureatkami konkursów na stanowiska.

Zdaniem badanych o objęciu przez nie stanowiska (niezależnie od sposobu „dojścia” do stanowiska kierowniczego) decydowały kryteria merytoryczne: poziom wykształcenia i kwalifikacji, doświadczenie zawodowe nabyte w toku pracy oraz umiejętność współpracy z pracownikami. Nie oznacza to jednak całkowitego braku trudności polegających na zwalczaniu stereotypowego spojrzenia na kan-

dydata pod względem płci; kobieta, jak napisała jedna z badanych *musi zawalczyć o stanowisko* [wykazać się kwalifikacjami, pracowitością, dobrą postawą wobec pracy – przyp. BBP], *podczas gdy mężczyźnie awans się należy*.

Zdarzające się przypadki stereotypowego postrzegania kobiet na stanowiskach kierowniczych nie osłabiają jednak zmian w tym zakresie. Kobieta na stanowisku kierowniczym stała się stałym elementem zarządzania. Akceptacja tego stanu rzeczy jest widoczna w skali ogólnospołecznej, jak i w miejscu pracy. Ten ostatni wymiar ma swój ważny kontekst – budowanie kapitału społecznego w miejscu pracy opartego na akceptacji i tolerancji różnorodności (ze względu na różne cechy, w tym płeć), zaufanie, dobre stosunki społeczne, a więc tworzenie czynnika oddziałującego na rozwój kapitału intelektualnego, determinującego innowacyjność działań zawodowych. Ten pozytywny odbiór kobiety na stanowisku kierowniczym znajduje wyraz w dobrych stosunkach z przełożonymi i podwładnymi. Oczywiście sytuacja jest zróżnicowana: zdarzają się trudności w relacjach „w górę” i „w dół”, ale są na ogół niewielkie. W ocenie samych zainteresowanych wynikają one z pewnych cech osobowościowych oceniającego lub mankamentów w sposobie kierowania, przy czym większość uznała, że nie ma różnic między trudnościami, na jakie napotykają kobiety, w porównaniu z barierami do pokonania przez mężczyzn, a więc z perspektywy własnych doświadczeń trudności te nie wynikają (lub w niewielkim stopniu) z faktu, że stanowisko zajmuje kobieta.

Trudności w relacjach w pracy częściej pojawiały się na linii przełożona – podwładni, ale i w tym przypadku ich skala – w ocenie respondentek – była niewielka. Z czasem następują pozytywne zmiany pozwalające na ich lepszą ocenę niż po objęciu stanowiska. Co ważne, respondentki nie dostrzegały istotnych różnic w sytuacji kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych odnoszącej się do relacji z podwładnymi; większość uznała, że kształtują się one podobnie, niezależnie od płci osoby na stanowisku kierowniczym.

Awans na stanowisko kierownicze oznacza więc niemal zawsze konieczność pracy w czasie nienormowanym i zwykle nieprzewidywalną długość dnia pracy m.in. z uwagi na zakres obowiązków, odpowiedzialność za pracę podwładnych. Powoduje to ograniczenie czasu na życie pozazawodowe, na kontakty towarzyskie i prace domowe. Wydłużony czas związany z pełnieniem obowiązków kierowniczych ma szczególne znaczenie dla kobiet ze względu na spełnianie przez nie obowiązków rodzinnych. Znalazło to potwierdzenie także w omawianych badaniach IPiSS; wydłużony czas pracy był udziałem prawie wszystkich badanych (90%). Były to długie, ponadnormatywne godziny pracy, przy czym długość tego czasu była nieregularna i nieprzewidywalna. Skomplikowało to gospodarowanie czasem, uniemożliwiało jego racjonalne zaplanowanie. Dotyczyło to kobiet bez względu na fazę ich życia osobistego i rodzinnego, a więc również tych znajdujących się w okresie aktywnego rodzicielstwa i mających obowiązki opiekuńczo-wychowawcze wobec dzieci. Przy wspomnianych ograniczeniach kobiety starają się zapewnić sobie czas na kontakty z dziećmi.

Pomimo tych mankamentów w postaci ograniczonego czasu na życie pozazawodowe, a przede wszystkim odpoczynek, badane kobiety na stanowiskach kie-

rowniczych są zadowolone z wykonywanej pracy. Wynika to z faktu zainteresowania wykonywaną pracą („lubię swoją pracę”), możliwości wykorzystania kwalifikacji, dobrych relacji z personelem („praca w życzliwym zespole”), faktu, że stanowisko kierownicze podnosi autorytet. Czynniki materialne – dobre wynagrodzenie – nie są głównym powodem zadowolenia z pracy (być może zadecydowały o tym czynniki obiektywne); badane sekcje gospodarki narodowej nie należą do przodujących pod względem wynagrodzenia, ale może to wynikać z faktu, że kobiety na stanowiskach kierowniczych odczuwają satysfakcje z pracy, pomimo nie w pełni zadawalających zarobków. Niskie zarobki jako przyczyna niezadowolenia z pracy wysuwały się na plan pierwszy (przy czym przypomnieć należy że niezadowolona była relatywnie niewielka grupa badanych). W dalszej kolejności przyczynami niezadowolenia z pracy było nadmierne obciążenie obowiązkami zawodowymi i wydłużonym czasem pracy, brak uznania przez przełożonych i złe stosunki międzyludzkie (były to przyczyny wymieniane przez pojedyncze osoby).

Akceptacja obecnego statusu – jak można oceniać – powodowała, że większość badanych nie chciała awansować na wyższe stanowisko. Aspiracje takie zadeklarowała co piąta respondentka. Brak chęci dalszego awansu wynikał przede wszystkim z zadowolenia z obecnie wykonywanej pracy na danym stanowisku. Być może ujawniło się w tych przypadkach znane z literatury zjawisko *self-imposed glass ceiling* (samotworzenie szklanego sufitu) polegające na świadomym samoograniczeniu dążenia do zajęcia stanowiska kierowniczego. Badacze problemu upatrują tego w postawach kobiet wątpiących we własne możliwości i umiejętności, zbyt małej przebojowości czy ograniczonych aspiracjach. Do takiego uzasadnienia braku chęci dalszego awansu wyrażanej przez badane kobiety należy podejść z ostrożnością. Blisko połowa z nich poddała się bowiem „sprawdzianowi” swoich umiejętności, startując w konkursie na stanowisko, a więc uwierzyła we własne możliwości. Cześć z grupy kobiet nieaspirujących do wyższych stanowisk osiągnęła już pułap, zajmując najwyższe z możliwych w danym zakładzie. Wydaje się, że jednym z ważnych czynników jest racjonalna ocena własnych możliwości łączenia roli zawodowej z życiem rodzinnym, poczucie odpowiedzialności za obie sfery życia ograniczające dążenie do wyższych stanowisk. Ten punkt widzenia należałoby poddać pogłębionemu rozpoznaniu.

W nawiązaniu do teorii wpływu kultury postrzegania społecznych ról kobiet i mężczyzn na przebieg procesów socjalizacyjnych i wybór drogi zawodowej powstało pytanie o utrzymywanie się stereotypowego podejścia do społecznych ról kobiet jako czynnika wpływającego na ich kariery zawodowe. Innymi słowy, w badaniu starano się ustalić, w jakim stopniu uwarunkowania rodzinne wpływają na karierę zawodową kobiet, rozumianą jako osiągnięcie stanowiska kierowniczego. W przypadku większości badanych kobiet awans na pierwsze w ich karierze stanowisko kierownicze nastąpił w trakcie trwania małżeństwa i aktywnego rodzicielstwa związanego z rodzeniem dzieci i ich wychowywaniem, przy czym prawie co czwarta respondentka awansowała po raz pierwszy, kiedy dzieci wymagały opieki i były w wieku żłobkowym i przedszkolnym, a częściej niż co

piąta, kiedy dzieci uczęszczały do szkoły podstawowej i były w wieku 7–12 lat, a więc w wieku pociągającym za sobą zwiększoną czasochłonność obowiązków opiekuńczych. Jednak część z respondentek awansowała w fazach życia osobistego nie obciążonych obowiązkami rodzicielskimi (przed zawarciem związku małżeńskiego, w jego fazie bezdzietnej, po ustaniu małżeństwa oraz w stanie wolnym). Wynika to po części z faktu, że coraz częściej awans zawodowy staje się udziałem młodszych roczników kobiet, które nie mają jeszcze obciążeń rodzinnych. Fakt relatywnie wysokiego udziału kobiet stanu wolnego w badanej próbie każe postawić pytanie, czy i na ile pozostaje to w związku z preferowaniem kariery zawodowej, a nie życia rodzinnego w odniesieniu do danego etapu życia, co nie oznacza całkowitej rezygnacji z założenia własnej rodziny.

Czy zatem można wyodrębnić fazę życia rodzinnego (osobistego), która „sprzyja” osiągnięciu sukcesu zawodowego? Odpowiedzi samych zainteresowanych były podzielone: część badanych kobiet uznała za taki okres stan bezdzietności lub moment ukończenia przez dzieci szkoły podstawowej, część stwierdziła, że *nie ma takiego okresu w życiu rodzinnym*, co oznacza, że kariera zawodowa siłą rzeczy przebiega równoległe do rozwoju i funkcjonowania rodziny, a każdy okres w życiu rodzinnym wiąże się z obowiązkami o różnym charakterze i nasileniu, z którymi trzeba sobie poradzić i pogodzić je z pracą zawodową.

Jednym z takich zadań jest zapewnienie opieki nad małym dzieckiem przez pracujące kobiety. Badane sprawowały osobistą opiekę nad dzieckiem najmłodszym rzadko, częściej korzystały z pomocy innych członków rodziny. Dzieci w wieku przedszkolnym najczęściej uczęszczały do przedszkoli, ale także miały opiekę rodziny. Rzadkie przypadki sprawowania osobistej opieki nad małym dzieckiem były – jak można wnioskować – następstwem świadomości, że dłuższe przerwy w pracy negatywnie wpływają na poziom kwalifikacji, zwłaszcza przerwy dłuższe niż 1 rok (a więc przerwy odpowiadające długości urlopu wychowawczego). Może to być wytłumaczeniem skracania urlopu wychowawczego na opiekę nad dziećmi przez pracujące kobiety, zwłaszcza te, które osiągnęły dobrą pozycję zawodową. Przerwy w pracy, czy to związane z opieką nad dziećmi, czy to z innych przyczyn zdarzały się stosunkowo rzadko, przy czym dotyczyły częściej okresów przed objęciem funkcji kierowniczej.

Aktywność w dwóch sferach życia – zawodowej i rodzinnej oznacza potrzebę harmonijnego łączenia związanych z nimi obowiązków. I taką postawę przyjmują badane kobiety na stanowisku kierowniczym we wszystkich grupach wieku, również tych, które na ogół wiążą się z okresem aktywnego rodzicielstwa (wyjątek – grupa najmłodszych respondentek, w której preferencje dla pracy zawodowej, życia osobistego i łączenia obu sfer znalazły równą liczbę „reprezentantek”). Zdecydowane preferowanie modelu łączenia dwóch sfer życia było niezależne od posiadania dzieci; kobiety bezdzietne tylko trochę częściej na pierwszym miejscu stawiały sprawy zawodowe niż kobiety z dziećmi (różnica 6 pkt. proc.).

Powstaje pytanie, czy łączenie pracy zawodowej na stanowisku kierowniczym ze sprawami rodziny nie odbywa się „kosztem” jednej z tych sfer? Wyniki badań wskazują, że kobiety na stanowiskach kierowniczych dostrzegają wzajemny, po-

zytywny wpływ życia zawodowego na rodzinne, jak i rodzinnego na zawodowe, z lekką przewagą tych, które uznały pożyteczny wpływ pracy zawodowej na życie rodzinne. Na pożytek łączenia dwóch sfer życia zwróciły uwagę przede wszystkim kobiety będące w okresie aktywnego rodzicielstwa (i najstarsze). Mankamenty w postaci szkód dla życia rodzinnego dostrzegła co czwarte respondentka, częściej należąca do najmłodszych grup wieku, stojąca – jak można sadzić – przed decyzjami dotyczącymi życia osobistego (w sferze matrymonialnej i prokreacyjnej).

Ułatwianie pracującym rodzicom i opiekunom osób niesamodzielnych łączenia obowiązków zawodowych i rodzinnych jest trwałym elementem dwóch głównych polityk – rodzinnej i zatrudnienia. Spośród różnych, możliwych do zastosowania instrumentów tych polityk badane kobiety na stanowiskach kierowniczych na pierwszy plan wysunęły propozycje rozwoju usług opiekuńczych dla dzieci, (więcej miejsc w żłobkach i przedszkolach, zmiany o charakterze organizacyjnym w pracy tych placówek, polegające na dostosowaniu czasu pracy do potrzeb rodziców, niższe opłaty za korzystanie z nich, rozbudowanie socjalnej funkcji szkoły i rozwój placówek zajęć pozalekcyjnych). W „pakiecie” instrumentów na rzecz godzenia obowiązków zawodowych znalazły się też takie, które pozwalają na sprawowanie osobistej opieki nad dzieckiem – dłuższy urlop macierzyński (ale wymieniany rzadziej niż rozwój placówek opiekuńczych). Za dłuższymi urlopami wychowawczymi wypowiedziała się co piąta badana kobieta, co nie wydaje się zaskoczeniem, zważywszy na ich stosunek do dłuższych przerw w pracy zawodowej powodujących straty w kwalifikacjach zawodowych. Ułatwieniem byłoby również uelastycznienie czasu pracy (dostosowania godzin pracy do obowiązków rodzinnych, praca w niepełnym wymiarze czasu), ale propozycje takie pojawiały się relatywnie rzadziej. Być może o ich mniejszej „popularności” zdecydowała pozycja zawodowa badanych: uelastycznienie czasu pracy pracowników może stanowić obciążenie dla kadry kierowniczej. Kobiety na stanowiskach kierowniczych sytuują się bowiem „pomiędzy” interesami pracodawcy (są kierownikami i przełożonymi, których działania takie bezpośrednio obciążają) a interesami pracownika (są pracownikami, których opisywane sytuacje mogą dotyczyć bezpośrednio).

Jak zatem przedstawia się obecnie droga do kariery zawodowej kobiet? Jakie czynniki wpływają na jej pozytywny przebieg? Co jeszcze utrudnia awans? Jakie są pozytywne, a jakie negatywne skutki sukcesu zawodowego?

Na podstawie analizowanych badań można zarysować wzorzec, któremu odpowiadała większość respondentek.

O sukcesie zawodowym badanych kobiet zdecydowały one same, zdobywając wyższe wykształcenie, uczestnicząc w różnych formach dodatkowej edukacji mającej na celu podnoszenie ich kwalifikacji, angażując się w pracę zawodową, wykazując się solidnością, pracowitością, kompetencjami, kreatywnością, a więc mając cechy „dobrego pracownika”. Kobiety stały się bardziej świadome swoich praw i możliwości, co wiąże się z szerokimi przemianami kulturowymi w społeczeństwie, jakie nastąpiły w ostatnim okresie. Wiara we własne możliwości, od-

waga w podejmowaniu nowych wyzwań, odpowiedzialność pozwalają na decyzje o starcie w postępowaniu konkursowym na stanowisko kierownicze lub o objęciu takiego stanowiska zaproponowanego w innej formie. Są to zarówno zaplanowane działania, jak i skorzystanie z okazji, a nawet przypadek.

Kobieta na stanowisku kierowniczym zyskuje akceptację w społeczeństwie, a co istotne przede wszystkim we własnym miejscu pracy. Jej relacje z przełożonymi i podwładnymi układają się dobrze, przy czym w opinii samych zainteresowanych oceny wypełniania zadań kierowniczych nie są różnicowane ze względu na płeć. Nie oznacza to całkowitej eliminacji stereotypowego postrzegania kobiety na stanowisku kierowniczym. Zdarzają się przypadki dezawuowania kompetencji kobiety, najczęściej na etapie obejmowania przez nią stanowiska. Wprawdzie w toku jego sprawowania musi udowadniać swoje umiejętności, ale fakt sprawdzenia się w tej pracy uzasadnia słuszność powierzenia jej stanowiska kierowniczego.

Awans na stanowisko kierownicze wpisuje się w fazy życia rodzinnego; następuje najczęściej wówczas, gdy kobieta pełni obowiązki macierzyńskie i wychowawcze wobec dzieci. Nie bez znaczenia dla jej sukcesu zawodowego jest wsparcie ze strony rodziny – męża, rodziców – zarówno w sferze emocjonalnej, jak i bezpośredniej pomocy w pracach domowych i w opiece nad dzieckiem. Jest to jeden z ważnych czynników sprzyjających karierze zawodowej kobiet, warunek harmonijnego godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Zdaniem badanych kobiet, obie sfery życia wpływają na siebie pozytywnie.

Pozytywne, wzajemne relacje między pracą zawodową kobiety a życiem rodzinnym nie oznaczają braku problemów, które trzeba rozwiązać. Chodzi o to, żeby przez nadmierne zaangażowanie w pracę zawodową nie ucierpiały dzieci i relacje między wszystkimi członkami rodziny. Najtrudniejszy okres to ten, w którym dzieci wymagają zwiększonej uwagi opiekuńczej i wychowawczej. Wspomniana pomoc rodzinna jest w takich sytuacjach niezbędna. Innym rozwiązaniem – napotkanym także w toku badań – jest świadome odłożenie kariery zawodowej do czasu, gdy dzieci wejdą w okres życia nie wymagający takich nakładów czasu i zaangażowania.

Trudności, na jakie napotykają kobiety w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, mogą być barierą hamującą decyzje dotyczące życia osobistego dla młodych kobiet. Mając na względzie potrzeby kobiet pracujących zawodowo, dążących do doskonalenia i kariery zawodowej (zarówno awansu pionowego, jak i poziomego – osiągnięcia specjalizacji w swoim zawodzie), niezbędne są działania w ramach polityki rodzinnej na rzecz ułatwienia harmonizowania obu sfer życia. Z perspektywy kobiet na stanowiskach kierowniczych na pierwszy plan wysuwa się rozwój placówek opieki nad dziećmi, żłobków i przedszkoli, umożliwiające kontynuowanie pracy matkom małych dzieci. Zwiększony wymiar czasu pracy skłania kobiety do wysuwania postulatów dotyczących uelastyczenia godzin otwarcia tych placówek oraz rozwoju usług opiekuńczo-edukacyjnych na rzecz dzieci w wieku szkolnym. Ułatwieniu kobietom rozwoju zawodowego powinny służyć bezpośrednie działania w ramach polityki instytucji (organizacji) zatrudniających. Działania te powinny wpisywać się w praktyki zatrudnienia

przyjaznego rodzinie, jak również szerszej rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie zarządzania różnorodnością, wyłaniania talentów i planowania ścieżki rozwoju zawodowego pracowników.

Zmiany świadomości co do społecznych ról kobiety dotyczą w większym stopniu akceptacji ich pracy zawodowej, rozwoju zawodowego i karier zawodowych. Następują też zmiany w postrzeganiu roli kobiety w rodzinie, ale praktyka w tym zakresie postępuje zbyt wolno; nadal kobieta jest postrzegana jako główna osoba odpowiedzialna za życie rodzinne. Powoduje to jej podwójne obciążenia obowiązkami rodzinnymi i zawodowymi. Bez zmiany modelu rodziny na rzecz bardziej partnerskich relacji kobiety będą na swej drodze do awansu zawodowego napotykać trudności.

Upowszechnianie pozytywnych wzorców kobiet osiągających sukces zawodowy przy jednoczesnym pogodzeniu go z życiem rodzinnym służyłoby jako zachęta dla innych kobiet stojących przed takimi wyborami. Sprzyjałoby też „łamaniu” stereotypów co do ról kobiet i mężczyzn, zwiększeniu akceptacji kobiet na stanowiskach kierowniczych i zachęcało do realizacji partnerskiego modelu rodziny.

BIBLIOGRAFIA

- Balcerzak-Paradowska B. (2007), *Świadczenia związane z rodzicielstwem w opinii pracodawców*, w: E. Lisowska, red., *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa.
- Balcerzak-Paradowska B. (2010), *Praca i rodzina – dwie sfery życia człowieka*, w: J. Szambelańczyk, M. Żukowski, red., *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Balcerzak-Paradowska B., red. (2003), *Praca kobiet w sektorze prywatnym. Szanse i bariery*, IPiSS, Warszawa.
- Balcerzak-Paradowska B., red. (2013), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie (family friendly employment – FFE) jako element kreowania warunków pracy kobiet – postawy pracodawców*, maszynopis, IPiSS, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2006), *Czynniki determinujące jakość życia i poziom satysfakcji zawodowej u kobiet zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach w przedsiębiorstwach (na przykładzie Polski, Francji, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych)*, w: T. Kupczyk, red., *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Politechnika Wrocławska – Centrum Kształcenia Ustawicznego, Wrocław.
- Borkowska S. (2011), *Ile pracy, ile życia poza nią?*, w: S. Borkowska, red., *Programy praca – życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S., red. (2003), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa.
- Broadbridge A., Hearn J. (2006), *Guest Editorial. Women in management: perspectives from the European Academy of Management*, „Women In Management Review”, Vol.21, No 2.
- Burke R.J., Vinnicombe S. (2006), „Women In Management Review”, Vol. 21, No 1, Guest Editorial.
- CBOS (2009), *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa*, komunikat z badań, BS/156/2009.
- CBOS (2011), *Młody, bogaty, wykształcony, religijny – mit wolontariusza*, komunikat z badań, Instytut Spraw Publicznych, MPiPS, Warszawa
- CBOS (2012), *Polityka państwa wobec rodziny*, komunikat z badań, BS/67/2012, Warszawa.
- CBOS (2013), *Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, komunikat z badań BS/33/2013, Warszawa.

- Cewińska J. (2001), *Eliminacja stereotypów w procesie zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu*, „Humanizacja Pracy” nr 3–4, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku.
- Cross C., Linehan M. (2006), *Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland*, „Women In Management Review”, Vol. 21, No 1.
- Cull M. (2006), *Supporting Women’s Career Advancement: Challenges and Opportunities*, w: R.J. Burke, M. Matis, ed., *Supporting Women’s Career Advancement: Challenges and Opportunities*, Edward Elgar Publishing, UK, 2005, „Women In Management Review”, Vol.21, No 1.
- Czajka Z. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, IPiSS, Warszawa.
- Czapiński J. (2007), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny: polski paradoks*, Konwersatorium TQM, Inicjatywa Firm Rodzinnych, Warszawa.
- Daniels L. (2004), *What does Work-Life Balance Mean?*, tekst dostępny na www.wlb.org.pl w dniu 12 listopada 2012 r.
- Duda W., Kukła D. (2010), *Kariera zawodowa wobec postępujących przemian pracy*, Akademia im. Jana Długosza, Częstochowa.
- Eurofund (2012), *5th European Working Conditions Survey, Overview Report*, Dublin.
- European Commission (2009), *Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU*, March, Luksemburg.
- European Commission (2009), *Report on equality between women and men*, Luksemburg.
- European Commission (2011), *Strategy for equality between women and men 2010–2015*, Strategy adopted in September 2010, Luksemburg.
- European Commission (2012), *Wniosek dotyczący Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów nie wykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie, i odnośnie środków*”, COM(2012) 614 final.
- Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (2011), *Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania: kobiety i gospodarka. Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy – główne wnioski*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M., red. (2007), *Polityka społeczna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M., red. (2009), *Polityka społeczna*, PWN, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2012), *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, cz. II, Warszawa.
- Gładys-Jakóbiak J., Kozłowska A., red. (2013), *Kobiety i ich identyfikacje: między sferą prywatną i publiczną*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Graniewska D. (1979), *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, t. I, z. 3(100), IPiSS, Warszawa.
- Graniewska D. (1985a), *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, IPiSS, seria „Studia i Materiały”, Warszawa.
- Graniewska D. (1985b), *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, „Książka i Wiedza”, Warszawa.
- Graniewska D. (2003), *Praca zawodowa a rodzina*, w: B. Balcerzak-Paradowska, red., *Praca i polityka społeczna w perspektywie integracji*, IPiSS, Warszawa.
- Hołda J., Hołda Z., Ostrowska D. (2005), *Prawne podstawy działalności kulturalnej*, Zakamycze, Kraków.

- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kirton G. (2006), *Alternative and parallel career paths for women: the case of trade union participation*, *Work, Employment and Society*, Vol. 20, No I.
- Komisja Europejska (2012), *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Równowaga płci na wysokich stanowiskach kierowniczych w spółkach: wkład w inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu*, Bruksela.
- Konopacka A. (2008), *Różni znaczy skuteczniejsi? Zarządzanie przez różnorodność, korzyści dla firm i pracowników*, referat na konferencje, „Rynek pracy przyjazny rodzinom i pracodawcom”.
- Kotowska I.E., Sztanderska U., Wóycicka I., red. (2007), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Kozusznik B. (2006), *Deinfluenciation and self-monitoring as influence regulation tactics of Polish women and men managers*, *Women In Management Review*, Vol. 21, No 2.
- Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa Wrocław.
- Lisowska E., Bliss R.T., Polutnik L. (2000), *Kobiety menedżerki w świetle wyników badania ankietowego*, Projekt FIRMA 2000, Międzynarodowe Forum Kobiet, tekst dostępny na <http://www.mfk.org.pl/pl/lewe-menu/nasza-dzialalnosc/badania-naukowe/kobiety-menedzerki-w-swietle-wynikow-badania-ankietowego>, 3 listopada 2012 r.
- Lisowska E., red. (2007), *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EFS-EQUAL, UNDP, Warszawa.
- Michie S., Nelson D.L. (2006), *Barriers women face in information technology carrers*, „*Women In Management Review*”, Vol. 21, No 1.
- Ogden S.M., McTavish D., McKean L. (2006), *Clearing the way for gender balance in the management of the UK financial services industry*, „*Women In Management Review*”, Vol. 21, No 1, Emerald Group Publishing Limited.
- Onyx J., Bullen P. (2000), *Measuring Social Capital In five Communities In NSW*, „*Journal of Applied Behavior Science*”, t. 26 no 1.
- Ozorowski E., Horodeński R., red. (2009), *Kobieta. Etyka. Ekonomia*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- PARP (2012), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Warszawa.
- Platforma Pekńska (1995), *Czwarta Światowa Konferencja w sprawie Kobiet – Pekin*. Platforma Działania – Cele Strategiczne: www.unic.un.org/rownouprawnienie (dostęp 14.07.2014).
- Paldam M., Svendsen G.T., eds. (2006), *Trust, Social Capital and Economic Growth: An International Comparison*, Edward Elgar, Cheltenham, UK. Forthcoming.
- Rawłuszko M. (2011), *Menedżerka sukcesu. Szanse i ograniczenia kariery zawodowej kobiet w Polsce*, Polish Professional Women Network.
- Rekomendacje Szefa Służby Cywilnej dotyczące przeprowadzania naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej* (2009), Warszawa, dostępne na: http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/rekomendacje_ssc_23_06_091.pdf.

- Rządowa Rada Ludnościowa (2012), *Polska w Europie – przyszłość demograficzna*, Sesja inauguracyjna, pod redakcją Z. Strzeleckiego, A. Potrykowskiej, t. I, Warszawa.
- Sadowska-Snarska C., red. (2011), *Uwarunkowania godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi w Polsce*, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok.
- Siemińska R. (2007), *Płeć a dostęp do szkoleń i awansów*, w: E. Lisowska, red., *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EFS-EQUAL, Warszawa.
- Singh V., Vinnicombe S., James K. (2006), *Constructing a professional identity: how young female managers use role models*, „Women In Management Review”, Vol. 21, No 1.
- Still L.V. (2006), *Where are the women in leadership in Australia?*, „Women In Management Review”, Vol. 21, No 3.
- Szewczuk W. (1979), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Sztumski J. (1999), *Socjologia pracy*, GWSH, Katowice.
- The World Bank (2007), *Gender and Economic Opportunities in Poland: Has Transition left Women Behind?*, Warsaw Office, Warsaw.
- UNDP (2005), *Human Development Report*, New York.
- Ura E. (2011), *Prawo urzędnicze*, Wyd. 3, LexisNexis, Warszawa.
- van Emmerik I.J.H., Euwema M.C., Geschiere M., Schouten M.F.A.G. (2006), *Networking your way through the organization. Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction*, „Women In Management Review”, Vol. 21, No 1.

Opracowania statystyczne

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, lata: 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (IV kwartał), 2012 (III kwartał), GUS, Warszawa.
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2003–2007*, GUS, Warszawa.
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 1992–2004*, GUS, Warszawa.
- Aktywność ekonomiczna ludności. I kwartał 2012*, GUS, Warszawa.
- Kobiety w Polsce* (2007), GUS, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny RP*, roczniki: 1978, 1984, 2005, 2010, 2011, GUS, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Pracy 2010*, GUS, Warszawa.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r.*, (2013), GUS, Warszawa.
- Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007–2011* (2013), GUS, seria: „Informacje i Opracowania Statystyczne”, Warszawa.

Publikacje internetowe

- http://pl.wikipedia.org/wiki/Europejska_Karta_R%C3%B3wności_Kobiet_i...
- <http://mlodemenedzerekikultury.e.org.pl/o-projekcie/>
- <http://rownetraktowanie.gov.pl/aktualnosci/inauguracja-programu-mentoringowego-jestem-szefowa>

- http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/kobiety/7deede28e4fcd310VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm
- <http://www.jnjpoland.pl/society/pracownicy.xml>
- Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015* Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 21 września 2010 r. – [COM(2010)491] http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/em0037_pl.htm. – dostęp w dniu 7 stycznia 2013 r.
- Strona internetowa Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce http://ec.europa.eu/polska/news/121114_kobiety_we_wladzach_spolek_pl.htm

Akty prawne i inne dokumenty

- COM(2012) 615 final, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Równowaga płci na wysokich stanowiskach kierowniczych w spółkach: wkład w inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu*, Bruksela, 14.11.2012.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (DzU nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministerstwa Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 19 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad przeprowadzania konkursu na niektóre stanowiska kierownicze w publicznych zakładach opieki zdrowotnej, składu komisji konkursowej oraz ramowego regulaminu przeprowadzania konkursu (DzU nr 115, poz. 749 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury (DzU 2004 r. nr 154 poz. 1629).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (DzU nr 184, poz. 1436).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tekst jednolity DzU 1998 nr 21, poz. 94).
- Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej z dnia 30 sierpnia 1991 r. (DzU z 2007 r. nr 14, poz. 89 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 1991 Nr 95 poz. 425).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 505).
- Ustawa z dnia 21 listopada o pracownikach samorządowych (DzU z 2008 r. nr 223, poz. 1458, z 2009 r. nr 157, poz. 1241, z 2010 r. nr 229, poz. 1494, z 2011 r. nr 134, poz. 777, nr 201. poz. 1183).
- Warunki pracy kobiet w sektorze usług*, Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 11 września 2012 r. w sprawie warunków pracy kobiet w sektorze usług (2012/2046 (INI)); P7_TA-PROV(2012)0322.
- Sytuacja opolskich kobiet na rynku pracy, w tym powracających na ten rynek po urlopiach wychowawczych i macierzyńskich* (2012), Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole.