



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-16

**Aleksandra Wilk\***

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie  
Wydział Zarządzania

## **KOBIETA NA RYNKU PRACY – OBIEKT DYSKRYMINACJI CZY NIEODKRYTY POTENCJAŁ?**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono zjawisko zawodowej dyskryminacji kobiet. Dzięki wykorzystaniu metody przeglądu literatury omówiono teoretyczny aspekt zagadnienia oraz dokonano prezentacji możliwych środków i sposobów zwalczania tej patologii w obliczu wciąż niewielkiego spożytkowania potencjału kobiet na rynku pracy. Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, że kobiety mają znaczący potencjał, który wciąż w bardzo niewielkim stopniu wykorzystywany jest przez organizacje. Liczne programy i projekty realizowane w ramach zwalczania dyskryminacji nadal nie są wystarczające, a zjawisko zawodowej nierówności płci dotyka wielu kobiet.

**Słowa kluczowe:** kobiety na rynku pracy, dyskryminacja płciowa, zawodowy potencjał kobiet

---

\* Adres e-mail: [aleksandrawilk.contact@gmail.com](mailto:aleksandrawilk.contact@gmail.com).

## Wprowadzenie

Rola i postrzeganie kobiety jako pracownika w ciągu ostatnich dziesięcioleci uległy znacznej transformacji. Zmienił się nie tylko obraz tego, jak społeczeństwo odbiera płęć żeńską, lecz także świadomość samych kobiet dotycząca ich potrzeb i aspiracji. Coraz ważniejsze stają się dla nich zdobywanie wykształcenia, podniesienie kwalifikacji, praca w wymarzonym zawodzie i osiągnięcie sukcesów na zawodowej ścieżce. Niestety, rzeczywistość, z którą przychodzi im zmagać się w momencie podjęcia decyzji o rozpoczęciu aktywności zawodowej, nie zawsze jest tak optymistyczna (Lewicka, Wziętek-Staśko, 2009, s. 52–53).

Z raportu Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej na temat sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce w 2016 roku wynika, że kobiety stanowią 52% ludności w wieku powyżej 15 lat, lecz wśród grupy aktywnej zawodowo już tylko 45%, natomiast biernej aż 62%. Pomimo ogólnego spadku stopy bezrobocia w porównaniu do poprzedniego roku (z 6,9 do 5,5%) wskaźnik dla kobiet wskazywał wartość wyższą (5,7% dla kobiet i 5,4% dla mężczyzn). Według danych GUS kobiety charakteryzują się także wyższym poziomem wykształcenia. Raport z 2016 roku podaje, że dominującym wykształceniem wśród pracujących kobiet jest wykształcenie wyższe (42,3%), wśród mężczyzn zaś zasadnicze zawodowe (32,1%).

Kobiety bardzo często stają się obiektem dyskryminacji w miejscu pracy, mimo że prawo zapewnia równość każdego człowieka. Próbując walczyć o własną pozycję, napotykają na trudności, które czasami są nie do przejścia i blokują ich kariery. Chcąc osiągnąć postawione sobie cele, muszą udowadniać, że dla mężczyzn są równorzędnymi partnerami, i walczyć ze stereotypami dotyczącymi ich płci.

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, że kobiety mają potencjał zawodowy, który wciąż w bardzo niewielkim stopniu wykorzystywany jest przez organizacje. W związku z tym państwo oraz organizacje podejmują wiele działań mających na celu ograniczenie tego zjawiska. Prowadzone są liczne programy walki z dyskryminacją, wspierania i promowania kobiet w biznesie oraz branżach uznawanych za typowo męskie, lecz w świetle realiów panujących w organizacjach to wciąż za mało, aby kobiety mogły w pełni zaistnieć i realizować się na arenie rynku pracy.

## 1. Zjawisko zawodowej dyskryminacji płciowej i jej rodzaje

Dyskryminacja jest zjawiskiem, które może obejmować bardzo wiele aspektów w zależności od kontekstu sytuacji, miejsca lub osób, których dotyczy. Jest ona naruszeniem „zasady równości społeczeństwa, które nakazuje równorzędne traktowanie «jednakowych» ludzi” (Zwiech, 2010, s. 276). Zawężając jej postrzeganie do płci, stwierdza się, że „dyskryminacja ze względu na płeć to nietolerancja wobec kobiet tylko dlatego, że są kobietami, lub wobec mężczyzn tylko dlatego, że są mężczyznami” (Znańska-Kozłowska, 2012, s. 181). Mówiąc o nierównej sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy, warto także rozważyć pojęcie dyskryminacji zawodowej, przez którą rozumie się „nierówne traktowanie pracowników o porównywalnej wydajności pracy, legitymujących się porównywalnym poziomem wykształcenia, o porównywalnym stażu pracy, doświadczeniu zawodowym i zdolnościach” (Kalinowska-Nawrotek, 2005, s. 9).

Kiedy mowa o dyskryminacji zawodowej kobiet i jej nazewnictwie, nie sposób nie spotkać się z barierami powstającymi w organizacjach, nazywanych „szklanym sufitem”. Określenie to pojawiło się po raz pierwszy w 1986 roku na łamach dziennika „Wall Street Journal” (Eagly, Carli, 2008, s. 16). Rozumie się przez nie niewidzialne przeszkody, które kobiety napotykają na ścieżkach awansu, a które trudno jest określić i jednoznacznie zdefiniować. Początku sformułowania „szklany sufit” można upatrywać w „betonowym murze”, którym nazywano zjawisko chęci obejmowania przez kobiety stanowisk wyższych szczebli, wymagających odpowiednio wyższych kwalifikacji. Pomimo dysponowania wymaganym wykształceniem społeczeństwo uważało, że miejscem kobiet jest dom (Eagly, Carli, 2008, s. 14–15). W literaturze operuje się również innymi pojęciami, które znaczeniem nawiązują do „szklanego sufitu”, a są to: „lepka podłoga” (Nowakowska, 2004, s. 83), „szklane ruchome schody” lub „szklana winda” czy „szklane ściany” (Lewandowska, 2011, s. 119).

Niesprawiedliwość traktowania, której kobiety doświadczają na drodze zawodowej, można rozpatrywać w kilku aspektach. Pierwszym z nich jest dyskryminacja bezpośrednia, która ma miejsce wtedy, kiedy pracownika spotyka mniej korzystne potraktowanie w odniesieniu do porównywalnej sytuacji, w której uczestniczyłby inny pracownik, np. zwolnienie kobiety, która niedawno urodziła dziecko i stara się łączyć życie zawodowe z rolą matki (Naumann, 2007). Z dyskryminacją pośrednią

stykamy się natomiast w sytuacji, gdy z pozoru neutralne postanowienie lub decyzja wywołuje dysproporcje w zakresie zatrudnienia na niekorzyść grupy pracowników, której decyzja ta dotyczy (Sowińska, 2015, s. 81), a z dyskryminacją statystyczną, kiedy stosuje się charakterystykę danej grupy jako kryterium oceny przydatności konkretnej osoby do pracy, nie zważając na cechy indywidualne, które przejawia (Drela, 2014, s. 108).

## **2. Przyczyny i przejawy dyskryminacji kobiet w środowiskach zawodowych**

Przyczyny dyskryminacji kobiet mają źródło zarówno w czynnikach kulturowo-społecznych, jak i zachowaniach przejawianych w organizacjach (Holska, 2017, s. 16–17). Do pierwszej kategorii zaliczane są wszechobecne stereotypy dotyczące płci i ról typowo żeńskich oraz męskich (Znańska-Kozłowska, 2012, s. 175). Narzucone są na jednostkę przez otoczenie, definiując jej postrzeganie przez społeczeństwo (Dijkstra, Plantega, 2003, s. 19). Ogólne określenia, przez których pryzmat postrzegana jest płć żeńska, przyćmiewają różnorodność ludzi i indywidualność każdej jednostki.

Podczas rozmów kwalifikacyjnych kobiety niejednokrotnie pytane są o sytuację rodzinną i związane z nią plany. Ogłoszenia w strukturze gramatycznej sugerują, że milej widziani na danym stanowisku będą mężczyźni, a wymagania, które stawiane są kobietom, niejednokrotnie są zawyżane (Lewandowska, 2011, s. 126). Uwagę należy zwrócić także na inny aspekt dyskryminacji – molestowanie seksualne. Poza charakterem fizycznym może ono również w sposób werbalny lub pozawerbalny naruszać godność osobistą i stwarzać zastraszającą i poniżającą atmosferę.

Nie zawsze jednak tylko mężczyźni odpowiedzialni są za dyskryminowanie kobiet. Zdarza się, że brak solidarności wśród płci żeńskiej jeszcze bardziej oddziałuje na ich sytuację zawodową. Jest to spowodowane znacznie mniejszą liczbą kobiet na kluczowych stanowiskach, więc fizycznie niemożliwe jest wzajemne zrzeszanie się i wspieranie, kiedy w grę wchodzi jedna lub dwie kobiety pracujące na podobnym szczeblu organizacji. Drugiej przyczyny można dopatrywać się w samodyskryminacji. Wszechogarniające opinie dotyczące kobiet i ich karier tak mocno zaczęły oddziaływać na nie same, że doprowadziły do zwątpienia we własne siły, potencjał czy wystarczające kompetencje (Holska, 2017, s. 17).

### 3. Środki i sposoby walki z nierównością płci

W ciągu ostatnich lat podjęto wiele działań mających na celu pomoc ofiarom dyskryminacji oraz jej zapobieganiu. O poszanowaniu płci bardzo wiele mówią przepisy polskiego prawa. Antydyskryminacyjne zapisy można znaleźć w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (1997, art. 33, ust. 2), Kodeksie pracy (Ustawa, 1974, art. 18) oraz Kodeksie rodzinnym i opiekuńczym (Ustawa, 1964, art. 27) (Lewandowska, 2011, s. 131–132). Niewątpliwy wpływ na polepszenie sytuacji kobiet na rynku pracy miało wejście Polski do Unii Europejskiej, która nałożyła na kraj dyrektywy i nowe przepisy w zakresie ograniczania dyskryminacji płciowej. W 2007 roku rozpoczęto wdrażanie wysokobudżetowego Wspólnotowego Programu na rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS. Czas jego trwania przewidziano na siedem lat, a sprawowaną w jego ramach działalność prowadzono w kilku obszarach. Innym przykładem programu antydyskryminacyjnego jest Gender Index. Miał on na celu stworzenie mechanizmów gwarantujących pracownikom równe szanse, a zarządzanie personelem uczynić efektywniejszym i w pełni wykorzystującym możliwości zatrudnionych. Równoległe powołano do życia zostało wiele programów wyrównujących szanse kobiet i mężczyzn, którym patronowały fundacje, ale także Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania, który realizował projekt *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy*, mający za zadanie zobrazować sytuację Polek (Lewandowska, 2011, s. 132–133).

Wiele działań podejmowanych jest także przez same przedsiębiorstwa. BP Polska włączyło się w program zmniejszania poziomu dyskryminacji kobiet poprzez udostępnianie narzędzi do pracy na czas urlopów macierzyńskich, realizację kursów i szkoleń czy dopłacanie do paliwa. Deloitte zaoferowało kobietom elastyczne godziny pracy mobilnej w niepełnym wymiarze, opatrzone specjalnymi wytycznymi z zakresu awansów, wynagrodzeń i organizacji pracy. Dodatkowo umożliwiło pracownikom skorzystanie z dłuższej przerwy na czas podjęcia studiów lub opieki nad osobami od nich zależnymi. Podobną taktykę przyjęła marka kosmetyczna Avon. Motorola, przełamując stereotypy płci, promowała ideę kobiet na stanowiskach inżynierów oprogramowania. W 2000 roku rozpoczęła popularyzację studiów na kierunkach informatycznych wśród dziewcząt, w ramach konkursu Diversity, wyróżnionego nagrodą działania na rzecz równouprawnienia. IBM realizował program

EUROPEAN WOMEN LEADERSHIP COUNCIL, wyrównujący wpływ kobiet na działalność korporacyjną i ułatwiający im osiągnięcia zawodowego sukcesu (Lewicka, 2014, s. 218–219). Novartis Poland urzeczywistniało politykę równych szans za sprawą platformy Female Leadership Forum, służącej wymianie doświadczeń i dyskusjom na temat kobiet w środowiskach medycznych oraz łączenia życia prywatnego z zawodowym. Podobna idea przyświeca Laboratorium Kosmetycznym Dr Irena Eris, które w ramach godzenia obu tych sfer życia nie pomijają przy awansach kobiet przebywających na urloпах macierzyńskich. Również IKEA, która jak wiele innych skandynawskich podmiotów stawia na różnorodność pracowników i zapobieganie dyskryminacji, propaguje ideologię wspierania młodych mam (Lewicka, 2010, s. 235–236).

#### 4. Zawodowy potencjał kobiet

Organizacje, formułując strategię, powinny zwrócić uwagę na potencjał płci żeńskiej i wiele korzyści, jakie niesie ze sobą zwiększanie udziału zatrudnianych kobiet wśród wszystkich pracowników. Wywieranie presji o odłożeniu planów założenia rodziny na później wpływa na zmniejszenie przyrostu naturalnego, który w konsekwencji może doprowadzić do zahamowania rozwoju gospodarczego (Sowińska, 2015, s. 86). Należy zatem wspierać kobiety i ułatwić im godzenie roli matki i pracownicy, np. poprzez dostęp do przyzakładowych żłobków i przedszkoli. Ujednolicenia płciowe wśród zatrudnionych nie pozwalają organizacjom na korzystanie z potencjału kobiet i doprowadzają do zaniku różnorodności, która przecież wzboğaca przedsiębiorstwa. Niejednorodni pracownicy to bogaty zbiór doświadczeń, umiejętności i różnych sposobów myślenia na temat tych samych problemów, które w zestawieniu ze sobą potrafią dać nowatorskie i kreatywne rozwiązania.

O potencjale drzemącym w kobietach można się przekonać, analizując wyniki badań dotyczących liderów w najnowocześniejszych organizacjach na świecie (Zenger, Folkman, 2012). Gdy sprawdzono ich ogólną skuteczność pod względem płci i zajmowanego stanowiska, okazało się, że kobiety w każdej kategorii uzyskały lepszy wynik do mężczyzn. Największe dysproporcje płciowe wystąpiły na stanowisku kierownictwa najwyższego szczebla i dyrektora, na którym wskaźnik dla kobiet wyniósł 67,7, a dla mężczyzn 57,7. Płeć żeńska wykazała się także przewagą w obszarze kompetencji, które wyróżniają najwybitniejszych liderów. W pierwszej

trójce znalazły się takie kryteria, jak podejmowanie inicjatyw (kobiety – 56, mężczyźni – 48), dążenie do samorozwoju (kobiety – 55, mężczyźni – 48) oraz prawość i uczciwość (kobiety – 55, mężczyźni – 48). Na szesnaście wyróżnionych kompetencji tylko w jednej przewagę zdobyli mężczyźni, a była to praca nad rozwojem perspektyw strategicznych (kobiety – 49, mężczyźni – 51)<sup>1</sup>.

Świat coraz częściej obiegają informacje o zawodowych sukcesach kobiet. W lipcu 2012 roku nową szefową YAHOO! została Marissa Mayer. W zamian za rezygnację z pracy na odległość postanowiła zapewnić swoim pracownikom posiłki oraz przedłużone urlopy macierzyńskie, gdyż uważała, że praca w grupie wpływa na wzrost kreatywności. Innym przykładem kobiecej nominacji na stanowisko wysokiego szczebla była Mary Barra, która w styczniu 2014 roku objęła rolę szefowej koncernu General Motors (Holska, 2017, s. 18–19). Również w Polsce kobiety coraz częściej obejmują stanowiska najwyższego szczebla. Puls Biznes w rankingu 100 kobiet biznesu 2016 wśród prezesów podmiotów o przychodach ze sprzedaży powyżej 50 mln zł wyróżnia m.in. Joannę Dziubek (Staropolskie Specjały), Katarzynę Pawlak (Oracle Polska) oraz Anetę Kuś-Krajewską (GAL). Obszarem, w którym także można zauważyć wzrost udziału kobiet, jest polityka. Od dwunastu lat stanowisko kanclerza Niemiec obejmuje Angela Merkel. W Polsce po raz trzeci premierem została kobieta. Beata Szydło w 2015 roku zastąpiła swoją poprzedniczkę Ewę Kopacz, a w latach 90. XX wieku funkcję tę sprawowała Hanna Suchocka. W Wielkiej Brytanii rządowi przewodniczy Theresa May, a w ostatnich wyborach prezydenckich w USA jednym z najpoważniejszych kandydatów była Hillary Clinton.

## Podsumowanie

Na podstawie przedstawionej w artykule analizy pozycji zawodowej kobiet można stwierdzić, że pomimo licznych trudności kobiety chcą walczyć o siebie i kariery. Wspierane są przez państwo i organizacje, które realizują liczne projekty służące zwalczaniu dyskryminacji i wyrównywaniu szans. Niestety, pomimo tych inicjatyw mężczyźni nadal górują nad kobietami, zajmując prawie wszystkie

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzone na próbie 7280 liderów pracujących dla najlepszych i najbardziej postępowych organizacji na świecie z sektorów: publicznego, prywatnego, rządowego, komercyjnego i międzynarodowego. Wyniki podane w percentylach.

stanowiska najwyższych szczebli. Potencjał zawodowy kobiet nie jest odpowiednio zauważany i doceniany, a ograniczanie ich pozycji zawodowej minimalizuje rozwój różnorodności w przedsiębiorstwie. Organizacje powinny zwiększać udział płci żeńskiej na stanowiskach wysokich szczebli, czyniąc kobiety równorzędnymi biznesowymi partnerami dla mężczyzn:

Jeśli nasza kultura ma się rozwijać i ma być wzbogacona o różnorodne wartości, to istnieje potrzeba, aby wykorzystać całą gamę ludzkich możliwości i stworzyć takie społeczeństwo, by znalazło się w nim miejsce dla każdej odmiennej myśli, a co za tym idzie – dla obu płci (Kozak, 2009, s. 277).

Warto byłoby, aby ta myśl towarzyszyła wszystkim organizacjom, a zwłaszcza ich decydom.

## Bibliografia

- Dijkstra, A.G., Plantega, J. (2003). *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Drela, K. (2014). Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 840. Ekonomiczne Problemy Usług, 114*, 105–125.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2008). *Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- GUS (2016). *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2016*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Holska, A. (2017). Kobięce przywództwo w zarządzaniu organizacją – szansa czy zagrożenie? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka, 1* (19), 12–20.
- Kalinowska-Nawrotek, B. (2005). *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Konstytucja RP (1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. DzU 1997, nr 78, poz. 483.
- Kozak, S. (2009). *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*. Warszawa: Difin.
- Lewandowska, K. (2011). Dyskryminacja kobiet na współczesnym rynku pracy w Polsce. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej, 11*, 113–141.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



- Lewicka, D. (red.) (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D., Wziątek-Staško, A. (2009). Discrimination at work – unfortunately not only in theory. *Management and Sustainable Development*, 2 (23), 52–58.
- MRPiPS (2017). *Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy w 2016 roku*. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki. Pobrano z: <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-kobiet-na-ryнку-pracy> (26.11.2017).
- Naumann, E. (2007). *Dyskryminacja w prawie pracy*. Pobrano z: <http://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artukul/dyskryminacja-w-prawie-pracy> (22.11.2017).
- Nowakowska, E. (2004). Szklany sufit, lepka podłoga. *Polityka*, 8, 82–86.
- Puls Biznesu (2016). *Ranking 100 kobiet biznesu 2016*. Pobrano z: <https://www.pb.pl/100kobietbiznesu/laureatki/2016> (26.11.2017).
- Sowińska, M. (2015). Niedyskryminacja w zatrudnieniu prawem każdej kobiety. *Gdańsko-Łódzkie Roczniki Prawa Pracy i Prawa Socjalnego*, 5, 75–88.
- Ustawa (1964). Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy. DzU 1964, nr 9, poz. 59.
- Ustawa (1974). Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. DzU 1998, nr 21, poz. 94 (tekst jedn.).
- Zenger, J., Folkman, J. (2012). *Are Women Better Leaders than Men?* Pobrano z: <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do> (22.11.2017).
- Znańska-Kozłowska, K. (2012). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy. *Zeszyt Naukowy WSZiB w Krakowie*, 25, 172–185.
- Zwiech, P. (2010). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 20, 271–287.

## WOMAN IN LABOUR MARKET – OBJECT OF DISCRIMINATION OR UNDISCOVERED POTENTIAL?

### Abstract

The article presents the phenomenon of professional discrimination of women. Thanks to the use of the literature review method, the theoretical aspect of the issue was discussed and the presentation of possible measures and ways to combat this pathology in the face of the still small potential of women on the labour market. The aim of this study is to show

that women have this potential, which is still very little used by organizations. Numerous programs and projects implemented in the framework of combating discrimination are still not sufficient, and the phenomenon of professional gender inequality affects many women.

**Keywords:** women in the labour market, gender discrimination, women's professional potential

**JEL codes:** J16, J71