

**dr hab. Bogdan Ślusarz prof. UZ**  
**Wydział Prawa i Administracji**  
**Uniwersytet Zielonogórski**  
**dr Dariusz Stankiewicz**  
**Wydział Ekonomii i Zarządzania**  
**Uniwersytet Zielonogórski**

## **Wybrane aspekty polityki społecznej Unii Europejskiej: od polityki równościowej do zarządzania kulturą płci**

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa europejskie, pozostające pod presją rozwoju i konkurencji, działając w warunkach globalizacji i zmian demograficznych, charakteryzują się coraz bardziej zróżnicowaną strukturą zatrudnienia siły roboczej i wzrostem w zatrudnieniu kobiet, osób należących do mniejszości narodowych, osób niepełnosprawnych czy osób starszych. Zmiana polityki zatrudnienia staje się zauważalna na różnych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, w tym również na najwyższych.

Jednak procesy te przebiegają stosunkowo wolno, biorąc pod uwagę zmiany następujące w otoczeniu przedsiębiorstw, często w sposób niezaplanowany, bardziej adaptacyjny niż wyprzedzający. W dalszym ciągu daje się zauważyć występowanie szeregu mikronierówności w relacjach między ludźmi, które utrudniają funkcjonowanie organizacji oraz stają się przyczyną indywidualnych porażek. Wyrazistym przykładem staje się tu problem nierówności płci. Jest on pochodną kulturowo uwarunkowanej, uprzywilejowanej pozycji mężczyzn nad kobietami. Konsekwencją tego stanu rzeczy są: szklany sufit, dyskryminacja zarobkowa kobiet oraz molestowanie seksualne. Wskazane zjawiska stanowią poważne wyzwanie dla różnych koncepcji zarządzania, m.in. społecznej odpowiedzialności biznesu, strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania różnorodnością.

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące, kolejne pytania:

- jakie założenia przyjmuje zarządzanie różnorodnością w odniesieniu do różnorodności, polityki równościowej i różnic płci?,
- jakie wymagania stawia się przed pracownikami organizacji wielokulturowych?,
- jakie formy dyskryminacji kobiet występują w miejscu pracy?,
- jak kształtować wspólnotową kulturę płci w organizacjach?

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytania, przeprowadzono analizę stosownej literatury przedmiotu. Scharakteryzowano zależności pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a polityką równościową. Zilustrowano problem wybranymi danymi statystycznymi Eurostatu.

## 2. Zarządzanie różnorodnością a polityka równych szans

Różnorodność w miejscu pracy jest pojęciem niejednoznacznym i wymaga wyjaśnienia. Oznacza „rozmaitość ludzką”, która wynika z widocznych i niewidocznych cech demograficzno-społecznych występujących wśród pracowników. Współcześnie do tych cech zalicza się m.in.: rasę, płeć/gender, wiek, niepełnosprawność (cechy widoczne), narodowość, religię czy przynależność do mniejszości seksualnych (LGBT – lesbijki, geje, osoby bi- i transseksualne) (por. Jamka 2011, s. 230). Przy czym warto zauważyć, że do istniejących już cech, dołączane są kolejne. Każda z cech demograficzno-społecznych stanowi szansę na stworzenie wartości dodanej dla organizacji. Różnorodność występuje w opozycji do jednorodności, unifikacji i uprzywilejowanej pozycji.

Spośród występujących definicji zarządzania różnorodnością za reprezentatywne można uznać następujące:

- zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy (*Zarządzanie różnorodnością* 2008, s. 8),
- zarządzanie różnorodnością jest podejściem, w którym różnorodność jest postrzegana przede wszystkim jako źródło konkurencyjnej przewagi, ale też jako słuszna sprawa do zrealizowania (Waszczak 2009, s. 81),
- zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem który tworzy wartość dodaną dla firmy, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym: „Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałaniu dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy – tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka” (Keil, Amershi, Holms, za: Jamka 2011, s. 7).

Analiza definicji wskazuje, że misją zarządzania różnorodnością jest zapobieganie dyskryminacji, zgodnie z założeniami „polityki równych szans” oraz zarządzanie różnorodnością, w oparciu o stosowny model biznesowy. Przy czym „polityka równych

szans” jest wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia przeciwieństw. Dodatkowo aspekt etyczny, wyprzedzając podejście biznesowe, tworzy fundament dla kształtowania egalitarnej kultury organizacyjnej. Przy zachowaniu takiej kolejności postępowania, zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, a zróżnicowane wartości kulturowe – szansą na stworzenie efektu organizacyjnej synergii.

Jednak w opinii niektórych badaczy w części polskich organizacji istnieje kultura/grupa dominująca, mająca następujące, wyróżniające cechy: polskie pochodzenie etniczne, wyznanie rzymskokatolickie, będąca mężczyznami zdrowymi (sprawnymi umysłowo i fizycznie), ekstrawertykami, mającymi nastawienie heteroseksualne, wykształcenie średnie lub wyższe. Grupa zachęca/zmusza do tego, aby przedstawiciele zbiorowości mniejszościowych: osoby innej narodowości, kobiety, osoby niepełnosprawne czy o odmiennej orientacji seksualnej zachowywały się zgodnie z regułami ustanowionymi przez grupę (*Zarządzanie różnorodnością...* 2008, s. 34).

Też o kulturze dominującej warto uwzględnić, definiując zarządzanie różnorodnością. W tych okolicznościach zarządzanie różnorodnością oznacza, że kultura danej organizacji charakteryzuje się dostosowaniem do różnorodności, przez zastosowanie spójnego systemu polityki równościowej, metod, narzędzi i treningów, co pozwala na ciągłe przewyższanie ograniczeń społecznych i organizacyjnych, będących wynikiem oddziaływania kultury dominującej.

Tak pojmowana kultura przestaje być zbiorem przypadkowych wartości, nie zawsze służących działalności organizacji i staje się kulturą jakości organizacji różnorodnej. Autorzy dostrzega silny związek pomiędzy koncepcją zarządzania różnorodnością a innymi koncepcjami zarządzania, szczególnie takimi jak: społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka, zarządzanie jakością czy zarządzanie wiedzą. Wymienione rozwiązania są komplementarne wobec siebie i pozwalają uzyskać efekt synergizmu, budowanego na bazie proponowanych rozwiązań.

Zarządzanie różnorodnością jest podporządkowane kształtowaniu organizacji wielokulturowej, promującej różnorodność. Organizacja wielokulturowa to taka, która osiągnęła wysoki stopień różnorodności, potrafi skutecznie z niej korzystać i nie musi rozwiązywać zbyt wielu konfliktów związanych z różnorodnością (Griffin 2008, s. 222).

Kultura jakości organizacji wielokulturowej powinna posiadać zdolność zachowania równowagi pomiędzy otwartością (elastycznością) systemu na zróżnicowane

wartości wnoszone przez jej uczestników, związane z zarządzaniem wiedzą kulturową a zamknięciem (niezmiennością) związaną z przestrzeganiem zasad nowoczesnego zarządzania, związanych z partycypacją, pracą zespołową czy zdolnością do pełnego komunikowania się.

### **3. Szczególne wymagania stawiane przed pracownikami organizacji wielokulturowych**

Zarządzanie różnorodnością starając się kształtować organizację wielokulturową, staje w opozycji wobec jednorodności, stagnacji czy małej tolerancji. Czynnikiem jednoznacznie sprzyjającym dywersyfikacji organizacyjnej jest konkurencja oparta na wiedzy. Systemy zarządzania różnorodnością wymagają wiedzy zarówno intelektualnej, jak i kulturowej. Oba rodzaje wiedzy pozwalają na unikanie pułapek wynikających ze stereotypowego spojrzenia na pracowników. Przy czym różnice zdań związane z hołdowaniem różnym wartościom są wpisane na trwałe w problematykę zarządzania różnorodnością.

Zdaniem Koźmińskiego (2004, s. 185-186), główne cechy organizacji wielokulturowej to:

- płynne granice pomiędzy organizacją a otoczeniem, co wynika z występowania zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji, wielu przenikających się kręgów kulturowych,
- elastyczność działania w warunkach niepewności, wynikająca ze zróżnicowanych i zmiennych wizji przyszłości,
- ofensywne strategie działania na rynku.

Biorąc pod uwagę wcześniej scharakteryzowane założenia zarządzania różnorodnością oraz cechy organizacji wielokulturowej można wskazać roboczy wykaz wymagań stawianych przed pracownikami organizacji wielokulturowych. Należy przyjąć, że tacy pracownicy powinni:

1. Posługiwać się zasadami/wartościami zarządzania różnorodnością. Znajomość zasad musi wyprzedzać znajomość procesów czy procedur. Stosowanie takich wartości, jak: zrozumienie, empatia, tolerancja i chęć komunikowania się, wrażliwość i otwartość na inne kultury są ważne dla kształtowania kultury organizacyjnej dostosowanej do różnorodności. Kultura ta z jednej strony chroni przed dyskryminacją z drugiej pozwala budować przewagę konkurencyjną na bazie różnorodności.
2. Wykazywać się zdolnością do budowania kapitału społecznego. Na kapitał

społeczny składają się wzajemne zobowiązania i oczekiwania wynikające z ról społecznych, normy i sankcje społeczne. Ważnym elementem kapitału społecznego jest racjonalne zaufanie. Stanowi ono podstawę relacji interpersonalnych, współpracy i poczucia bezpieczeństwa. Ma olbrzymie znaczenie dla wzrostu świadomości zbiorowej oraz aktywnego uczestnictwa w działalności organizacyjnej. Nie ulega wątpliwości, że wszystkie wymienione tu składniki kapitału społecznego przyczyniają się do kształtowania kultury współpracy organizacji wielokulturowej.

3. Wykazywać się wysokim poziomem umiejętności interpersonalnych. Kształtowanie i rozwijanie kapitału społecznego jest ściśle związane z wysokim poziomem umiejętności interpersonalnych. Od pracowników oczekuje się wyjątkowych umiejętności komunikacyjnych, pracy w grupie oraz umiejętności tworzenia kapitału relacyjnego. Poszczególne umiejętności pozwolą na uniknięcie: negatywnych stereotypów, błędów atrybucyjnych oraz postaw etnocentrycznych – zjawisk, które przyczyniają się do budowania negatywnych relacji międzykulturowych (w oparciu o: Bugdol 2011, s. 42).
4. Posiadać zdolność do integracji systemów wartości. We współczesnych organizacjach przybywa różnych systemów wartości. Można je podzielić na podstawowe, wynikające z różnic kulturowych i pośrednie pozwalające na doskonalenie działań organizacji. Mapa kulturowa organizacji staje się coraz bardziej złożona. Konieczna jest nie tylko zdolność do integracji systemów wartości ale również zdolność do oceny przydatności tych systemów do osiągnięcia określonych rozwiązań organizacyjnych. Wynika stąd potrzeba znajomości technik integracji kulturowej.
5. Posiadać wysoki poziom inteligencji kulturowej (CQ) lub starać się ten poziom podnosić. Sukces w kontaktach z innymi kulturami silnie zależy od poziomu CQ (Earley, Ang 2003, s. 580). Pracownicy z wyższym jej poziomem są w stanie docenić różnorodność dzięki umiejętnościom interpretowania swoich doświadczeń w kontaktach z innymi kulturami, łatwiej radzą sobie z trudnościami komunikacyjnymi posiadają zdolność modyfikowania swojego zachowania na potrzeby sytuacji kulturowych.

Reasumując trzeba podkreślić, że pracownik organizacji wielokulturowej to osoba akceptująca złożoność i niestabilność, otwarta na zmiany, dobrze tolerująca ryzyko; dodatkowo – a może przede wszystkim – wyczulona i reagująca na wszelkie przejawy niesprawiedliwości czy nierówności w miejscu pracy, w tym dotyczące kobiet.

#### 4. Przykłady nierówności dotyczących kobiety w miejscu pracy

Na świecie i w Polsce można dostrzec wiele przykładów nierównego traktowania kobiet i mężczyzn. W artykule zajęto się problemem dyskryminacji płacowej oraz zjawiskiem „szklanego pułapu”.

Dane jednoznacznie wskazują, że kobiety zarabiają mniej od mężczyzn i to – co warte podkreślenia – niezależnie od państwa i jego rozwoju gospodarczego. Praca kobiet jest przeciętnie o 20-30% gorzej opłacana niż praca mężczyzn o tych samych kwalifikacjach i na tych samych stanowiskach (Feltynowska 2005, s. 22).

Z danych zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że kraje z wysoką luką płci >20% to zarówno kraje rozwinięte (Niemcy, Austria), jak i kraje rozwijające się (Czechy, Estonia, Słowacja), a kraje z małą luką płci <10% to również zarówno kraje rozwinięte (Belgia, Luksemburg), jak i kraje rozwijające się (Malta, Polska i Słowenia). Polska okazała się być jednym z liderów pod względem niskiej luki płci, natomiast kraje skandynawskie mają lukę płci średniej wielkości.

Podejmowane są próby wyjaśnienia takiego stanu rzeczy. J. Backer w swoim modelu dyskryminacji zakłada, że kobiety i mężczyźni są jednakowo wydajni, ale pracodawcy dyskryminują kobiety i zatrudniają je wówczas, gdy mogą im zaproponować niższą pensję. Na ogół stanowi ona wynagrodzenie mężczyzny pomniejszone o współczynnik dyskryminacji (za: Dijkstra, Plantega 2003, s. 52-57). Alternatywny model dyskryminacji opracowany został przez M. Rosen, gdzie podstawą dyskryminacji jest mniejsza liczba ofert pracy dla kobiet. Pracodawcy nie składają kobietom ofert pracy, co zmusza je do przyjmowania mniej wydajnych i nie dopasowanych do ich profilu stanowisk, co w następstwie – w dłuższej perspektywie – wpływa na mniejsze wynagrodzenia i brak możliwości awansowania (tamże).

**Tabela 1. Nieskorygowana luka płci gender gap w 2014 roku, różnica między przeciętną płacą brutto za godzinę mężczyzn i kobiet jako procent zarobków mężczyzn**

	2002	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UE (28 krajów)	:	:	:	:	:	16,1	16,5**	16,6**	16,4**	16,1**
UE (27 krajów)	:	17,7	:	17,3	17,2	16,2	16,6**	16,6**	16,5**	16,2**
Strefa euro (19 krajów)	:	:	:	:	:	16,4	16,6**	17**	16,6**	16,5**
Strefa euro (18 krajów)	:	:	:	:	:	16,4	16,7**	17**	16,6**	16,5**
Strefa euro (17 krajów)	:	:	:	16,8	16,9	16,4	16,7**	17**	16,6**	16,5**
Belgia	:	9,5	10,1	10,2	10,1	10,2	10,2	10	10	9,9
Bułgaria	18,9	12,4	12,1	12,3	13,3	13	13	14,7	13,5	13,4
Czechy	22,1	23,4	23,6	26,2	25,9	21,6	22,6	22,2	22,1	22,1
Dania	:	17,6	17,7	17,1	16,8	15,9	16,3	16,8	16,4	15,8
Niemcy	:	22,7	22,8	22,8	22,6	22,3	22,2**	22,4**	21,6**	21,6**
Estonia	:	29,8	30,9	27,6	26,6	27,7	27,3	30	29,9	28,3**
Irlandia	15,1	17,2	17,3	12,6	12,6	13,9	11,7**	14,4**	:	:
Grecja	25,5	20,7	21,5	22*	:	15	:	:	:	:
Hiszpania	20,2	17,9	18,1	16,1	16,7	16,2	17,9	19,3	18,8	18,8**
Francja	:	15,4	17,3	16,9	15,2	15,6	15,6	15,4	15,3	15,3**
Chorwacja	:	:	:	:	:	5,7	3,4	2,9	9	10,4**
Włochy	:	4,4	5,1	4,9	5,5	5,3	5,8	6,7	7,3	6,5
Cypr	22,5	21,8	22	19,5	17,8	16,8	16,4	16,2	15,8	15,4
Łotwa	:	15,1	13,6	11,8	13,1	15,5	13,6	13,8	14,4	15,2
Litwa	13,2	17,1	22,6	21,6	15,3	14,6	11,9	12,6	13,3	14,8
Luksemburg	:	10,7	10,2	9,7	9,2	8,7	8,7**	8,6**	8,6**	8,6**
Węgry	19,1	14,4	16,3	17,5	17,1	17,6	18	20,1	18,4	15,1
Malta	:	5,2	7,8	9,2	7,7	7,2	6,2	6,5	5,1	4,5
Holandia	18,7	23,6	19,3	18,9	18,5	17,8	18,6	17,6	16,6	16,2
Austria	:	25,5	25,5	25,1	24,3	24	23,7	23,4	23	22,9**
Polska	7,5	7,5	14,9	11,4	8	4,5	5,5	6,4	7,1	7,7
Portugalia	:	8,4	8,5	9,2	10	12,8	12,8	14,8	13	14,5
Rumunia	16	7,8	12,5*	8,5*	7,4*	8,8	11***	9,7***	9,1***	10,1***
Słowenia	6,1	8	5	4,1	-0,9	0,9	2,3	2,5	3,2	2,9
Słowacja	27,7	25,8	23,6	20,9	21,9	19,6	20,5	21,5	19,8	21,1
Finlandia	:	21,3	20,2	20,5	20,8	20,3	19,6	19,4	18,7	18**
Szwecja	:	16,5	17,8	16,9	15,7	15,4	15,8	15,9	15,2	14,6
Wielka Brytania	27,3	24,3	20,8	21,4	20,6	19,5	20,1	19,1	19,7	18,3
Islandia	:	:	24	20,7	18	17,7	18,3	18,7	20,5	18,7
Norwegia	:	16	15,6	17	16,5	16,1	15,9	15,1	16	14,9
Szwajcaria	:	18,6	:	18,4*	18,4*	17,8	17,9	19,2	19,3	:
Turcja	:	-2,2	:	:	:	:	:	:	:	:

Uwaga: : = dane niedostępne, p\*\* = dane wstępne, d\* = różnice metodologiczne – inne definicje, e\*\*\* = szacunek.

Źródło: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340> (10.03.2016).

**Tabela 2. Przeciętna płaca za godzinę w euro w przemyśle, budownictwie i usługach bez administracji publicznej, obrony narodowej w 2010 roku**

	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni ogółem	Kobiety ogółem	Kobiety/Mężczyźni
UE (28 krajów)	14,10	15,39	12,64	1,09	0,90	0,82
Strefa euro (18 krajów)	15,12	16,42	13,58	1,09	0,90	0,83
Belgia	18,92	19,80	17,78	1,05	0,94	0,90
Bułgaria	2,04	2,18	1,89	1,07	0,93	0,87
Czechy	5,43	6,00	4,73	1,10	0,87	0,79
Dania	26,58	29,19	24,20	1,10	0,91	0,83
Niemcy	16,95	18,81	14,62	1,11	0,86	0,78
Estonia	4,84	5,73	4,17	1,18	0,86	0,73
Irlandia	22,23	23,94	20,62	1,08	0,93	0,86
Grecja	10,97	11,81	10,03	1,08	0,91	0,85
Hiszpania	11,50	12,43	10,41	1,08	0,91	0,84
Francja	16,27	17,54	14,80	1,08	0,91	0,84
Chorwacja	5,87	6,03	5,69	1,03	0,97	0,94
Włochy	14,48	14,82	14,04	1,02	0,97	0,95
Cypr	12,08	13,12	10,91	1,09	0,90	0,83
Łotwa	3,78	4,14	3,50	1,10	0,93	0,85
Litwa	3,44	3,68	3,24	1,07	0,94	0,88
Luksemburg	21,95	22,64	20,67	1,03	0,94	0,91
Węgry	4,49	4,91	4,04	1,09	0,90	0,82
Malta	8,46	8,71	8,08	1,03	0,96	0,93
Holandia	17,25	18,85	15,56	1,09	0,90	0,83
Austria	14,77	16,37	12,45	1,11	0,84	0,76
Polska	5,21	5,32	5,08	1,02	0,98	0,95
Portugalia	7,71	8,23	7,18	1,07	0,93	0,87
Rumunia	2,63	2,74	2,50	1,04	0,95	0,91
Słowenia	9,10	9,13	9,07	1,00	1,00	0,99
Słowacja	4,74	5,24	4,21	1,11	0,89	0,80
Finlandia	18,12	20,35	16,22	1,12	0,90	0,80
Szwecja	17,77	19,33	16,31	1,09	0,92	0,84
Wielka Brytania	16,98	19,20	14,71	1,13	0,87	0,77
Islandia	12,40	13,72	11,29	1,11	0,91	0,82
Norwegia	27,98	30,29	25,51	1,08	0,91	0,84
Szwajcaria	27,53	29,96	24,62	1,09	0,89	0,82
Turcja	4,47	4,51	4,34	1,01	0,97	0,96

Zródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics) (10.03.2016).

Inną barierą dla równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest zjawisko „szklanego pułapu” (*glass ceiling*). J. Stoner zauważa, że „choć kobiety znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają jednak trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze, tak jakby istniała niewidoczna bariera” (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 199).

Szklany pułap to nienamagalna przeszkoda utrudniająca kobietom awans na stanowiska kierownicze. Wyższe i średnie szczeble zarządzania w wielu organizacjach są zdominowane przez mężczyzn, kobietom częściej proponuje się stanowiska niższego szczebla. Trzeba zauważyć, że obecność kobiet na wyższych szczeblach organizacji



zmniejsza się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, a ich udział dotyczy przede wszystkim stanowisk wiceprezesek czy wicedyrektorek (*Raport Banku Światowego 2008*).

Można stwierdzić, że pomijanie kobiet przy awansach staje się paradoksalnie siłą napędową kobiecego biznesu. Część z nich decyduje się, w tych okolicznościach, na podjęcie własnej działalności gospodarczej i, jak wynika z badań Komisji Europejskiej, Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej (Grzegórska 2009, s. 14).

Zdarza się jednak, że kobiety zjawisko szklanego pułapu stwarzają sobie same. Czasami kobieta woli wierzyć w szklany pułap, bo boi się przyznać, że ważniejsze dla niej jest szczęście rodzinne i dbanie o dom niż realizowanie się w pracy. Taka kobieta będzie celowo uciekała w gorszą pracę czy w ogóle z niej zrezygnuje. Można to tłumaczyć pragnieniem zachowania szczęśliwego związku, czy dogodzenia mężowi, który zarabia mniej.

Rozwiązania kwotowe są próbą przeciwdziałania zjawisku szklanego pułapu. Przykładowo Norwegia w 2003 r. wprowadziła obowiązkowe 40% kwoty dla kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie. Firma, która się nie podporządkuje tym rozwiązaniom prawnym może zostać zamknięta. Po wprowadzeniu kwot, liczba kobiet w zarządach podskoczyła z 6% w 2003 do 41% obecnie. To rozwiązanie nie tylko przeciwdziało nierówności, ale po prostu się opłaca. Z badań McKinsey&Company wynika, że firmy w zarządach których zasiadają kobiety, mają w dłuższym okresie o 40-50% lepsze wyniki finansowe (Zachariasz 2013, s. 17).

## **5. Koncepcja zarządzania kulturą płci**

Wydaje się, że dużą szansą na przeciwdziałanie nierówności płci jest podjęcie działań w organizacjach, na rzecz zarządzania kulturą płci. Można uznać, że jest to nie tylko możliwe ale w świetle dotychczasowych rozważań, konieczne. Wymaga uruchomienia procesu, w ramach którego można wyodrębnić, zdaniem autora, następujące etapy:

- A. Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej.
- B. Diagnoza głównych przejawów kultury płci.
- C. Opisanie dominujących wartości związanych z płcią z poziomu organizacji, jednostki organizacyjnej i pracownika.

- D. Redefiniowanie wartości związanych z płcią, rozumiane jako konieczność uzupełnienia zbioru wartości charakterystycznych dla mężczyzn, wartościami charakteryzującymi kobiety.
- E. Zmiana kulturowa w ramach której następuje przyjmowanie przez pracowników nowego zbioru wartości.
- F. Kontrola i monitorowanie zintegrowanych wartości, aby wyeliminować zjawisko społecznej dyskryminacji kobiet i utrzymać w długiej perspektywie czasowej równowagę pomiędzy orientacją kobiecą i męską.

Przyjrzyjmy się bliżej kolejnym etapom.

Pogłębiająca się wśród pracowników różnorodność powoduje, że kadra kierownicza podlega konieczności charakteryzowania się wrażliwością na różnice występujące pomiędzy poszczególnymi grupami w organizacji, w tym na różnice płci. Jak zauważają Robbins i DeCenzo (2002, s. 107), „kierownicy będą musieli odejść od filozofii jednakowego traktowania wszystkich ludzi i dostrzegać indywidualne różnice oraz reagować na nie w sposób zapewniający utrzymanie pracowników i ich większą efektywność?” Kompleksowe zarządzanie różnorodnością można implementować wyłącznie przy pełnym przekonaniu i zaangażowaniu ze strony kierownictwa.

Przyjęcie właściwej postawy wymaga od kierownika dokonania samooceny, sprowadzającej się od uczciwej odpowiedzi na kilka pytań: czy różnorodność jest traktowana jako problem czy okazja, szansa czy zagrożenie?, jest zagadnieniem, które się pomija, bagatelizuje, jedynie dostrzega czy rozwiązuje się w sposób planowy?, na ile jestem zamknięty czy otwarty na zmiany organizacyjne?, jaki jest mój stosunek do kobiet w miejscu pracy: dominujący czy partnerski, płeć czy wiedza i kompetencje przesadzają o awansie zawodowym? Odpowiedzi na te pytania pomogą określić stosunek kierownictwa do różnorodności i problematyki płci. Jeżeli jest negatywny, należy podjąć próbę zmiany postawy.

Inicjowanie w organizacji działań na rzecz różnorodności przy braku przekonania do ich zasadności, prowadzi do pseudopraktyk na rzecz różnorodności, sprowadzających się do kamuflowania braku rzeczywistego zainteresowania problemem, teoretycznym programem nie mającym żadnego związku z rzeczywistością organizacyjną, hasłami o współpracy i tolerancji, co w konsekwencji oznacza obojętność lub dyskryminację. Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej wydaje się być czynnikiem krytycznym wdrażania nowych rozwiązań.

Kolejnym etapem jest diagnoza wartości związanych z płcią. Do diagnozy wartości warto wykorzystać metody jakościowe i ilościowe. Obserwacja, analiza dokumentów i innych artefaktów (językowych, behawioralnych czy fizycznych) pozwoli poznać widoczne, uświadamiane przejawy takie jak: symbole, sposoby komunikowania się, temat tabu czy rytuały.

Uzewewnętrznienie wartości wiąże się z wieloma praktycznymi kwestiami w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Jednym z tego przykładów mogą być kwestionariusze ankiet i wywiadów. Wyniki diagnozy można ująć w formie liczb czy wykresów. Poniżej zaprezentowano przykładową listę zagadnień, które należałoby wziąć pod uwagę tytułem identyfikacji:

- jaki jest stosunek kadry kierowniczej do różnorodności i zarządzania różnorodnością?
- jaki jest stosunek kadry kierowniczej i pracowników do problemu dyskryminacji, w tym dyskryminacji kobiet?
- jakie wartości dominują w organizacji: rywalizacja, walka, współzawodnictwo czy współpraca, podmiotowość, refleksyjność?
- czy występują stereotypy dotyczące płci?
- czy w procesie rekrutacji nie pojawiają się działania dyskryminujące kobiety?
- czy występują różnice płacowe pomiędzy mężczyznami a kobietami?
- czy występuje syndrom szklanego pułapu?
- jaki styl zarządzania dominuje w organizacji?
- czy pojawia się molestowanie seksualne?
- jak najczęściej rozwiązywane są konflikty?

Po etapie identyfikacji wartości związanych z płcią, pojawia się faza ich rozwoju. Należy opisać zdiagnozowane wartości z trzech poziomów: poziomu organizacji, konkretnej jednostki organizacyjnej (wydziału) i poziomu pracownika (stanowiska pracy). Warto wskazać mocne i słabe strony danej wartości z punktu widzenia określonego problemu organizacyjnego. Etap ten łączy się z kolejnym, jakim jest redefiniowanie dotychczasowych wartości.

Redefiniowanie wartości związanych z płcią polega na wprowadzeniu w życie opracowanego wcześniej projektu. Kluczowa na tym etapie jest dyskusja i współpraca. Ułatwia akceptację zmiany i pozwala ograniczyć niepewność jej towarzyszącą. Zasad-

niczym celem jest uświadomienie ludziom, że można działać w oparciu o inne wartości nich dotychczas.

Kluczowym etapem z punktu widzenia powodzenia procesu zarządzania kulturą płci, wydaje się być etap akulturacji. Akulturacja to proces zmiany kulturowej zachodzącej w wyniku ciągłej i bezpośredniej interakcji pomiędzy dwoma kulturami, a nie całkowitym przejęciem kultury lub jej elementów przez jedną ze stron od drugiej (por. *Popularna Encyklopedia Powszechna* 1994, s. 74).

Jedna ze stron to kultura męska, silna, lepsza, ta, która dominuje we współczesnych organizacjach. Druga to kultura kobieca, kultura słabsza, gorsza, zdominowana. Akulturacja ma doprowadzić do zbudowania „trzeciej kultury”, będącej syntezą obu wskazanych. Oznacza to taki rozwój relacji pomiędzy kobietami i mężczyznami, w którym obie płcie wnoszą do tych relacji oraz praktyk organizacyjnych najlepsze rozwiązania.

H. Janne wśród mechanizmów akulturacji wyróżnia np.: język, edukację, propagandę, modę czy wzorce kulturowe (Brilmann 2002, s. 78). Skupmy się na języku i edukacji. Jeżeli chcemy zarządzać kulturą płci, należy zmieniać język. Chodzi tu o zmianę stylu komunikowania się w odniesieniu do m. in. kierowania rozmową. Zwraca uwagę na ten problem C. Edelsky, wyodrębniając dwa typy dyskusji. Pierwszy typ, nastawiony jest na rywalizację, w którym „głos się zdobywa lub traci”, a drugi, relacyjny, charakteryzuje się głównie współpracą. Pierwszy typ dyskusji dominuje w grupach męskich, drugi w grupach kobiecych. P. Fishman zauważa, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni, mogliby skorzystać wiedząc, że można doświadczać satysfakcjonujących interakcji, w których władza jest zrównoważona (Steward 2003, s. 301).

Proces akulturacji wymaga ciągłych i intensywnych szkoleń całego personelu. Odkrycie i zrozumienie wartości, zarówno kultury męskiej jak i kultury kobiecej zazwyczaj stwarza wiele problemów. Pomocne mogą tu być treningi komunikacji międzykulturowej. W trakcie treningów uczestnicy zajmują się nie tylko uświadomieniem różnic w zachowaniach kobiet i mężczyzn czy odkrywaniem potencjału, jaki wnoszą sobą obie strony ale również zajmują się odgrywaniem ról, starając się praktycznie poznać odmienne sposoby reakcji.

Ostatni etap to kontrola i monitoring nowej kultury. Działanie na tym etapie sprowadza się do oceny skuteczności całego procesu. Diagnoza skorygowanej kultury dokonywana jest za pomocą tych samych narzędzi, którymi badaliśmy stan kultury przed zmianą (analiza dokumentów, ponowna obserwacja, wywiady i badania ankietowe).

we). Dokonuje się analizy porównawczej pomiędzy: kulturą pożądaną (postulowaną kulturą płci), kulturą przed zmianą i kultura po korekcie. Ewaluacja skuteczności zarządzania kultura płci dokonywana jest na dwóch poziomach:

- artefaktów: należy sprawdzić, czy i w jakim stopniu zmianie uległy język, rytuały, zachowania, stosunek do tematów tabu czy stereotypów,
- przestrzeganych wartości i norm: celem jest sprawdzenie, na ile zmianie uległy postawy i zachowania uczestników.

## **6. Nierówność społeczna a rozwój gospodarczy**

Ważnym aspektem dla określenia oddziaływania nierówności społecznej na rozwój gospodarczy jest określenie, jakie determinanty wpływają na powstawanie nierówności społecznych oraz jakie czynniki kreują wzrost gospodarczy. Istotą wzrostu gospodarczego jest wzrost realizacji potrzeb szerokich mas ludzkich. Wysoki wskaźnik wzrostu społeczno-gospodarczego osiągnięty zostanie wówczas, gdy wzrośnie dochód narodowy pociągając za sobą wzrost zasobności całego narodu. W wyniku wzrostu gospodarczego wzrasta zamożność całego społeczeństwa, co skutkuje zanikaniem nierówności społecznej. Oznacza to zwiększenie potencjalnego rynku, a więc popytu na towary i usługi (Strojny, Muszalska 2005).

W ostatnich latach nierówności społeczne i mająca je niwelować polityka instytucji publicznych stały się przedmiotem ożywionej debaty publicznej, licznych badań i analiz ekonomicznych. Toczące się na ten temat dyskusje w środowiskach naukowych i w mediach koncentrują się wokół zależności pomiędzy nierównościami a wzrostem gospodarczym i rozwojem społecznym. Skupienie uwagi na nierównościach wynika z obserwowanego zarówno w skali globalnej, jak i w poszczególnych krajach, wzrostu nierówności dochodowych. Według raportu OECD (zob. *Raport OECD 2014*) rozwarstwienie dochodowe w 25 dużych gospodarkach we wszystkich częściach świata obecnie znajduje się na takim poziomie, jak na początku rewolucji przemysłowej w latach 20. XIX wieku. Naukowcy wskazują, iż ogromny wzrost nierówności dochodów w skali globalnej jest jednym z najważniejszych – i niepokojących – trendów w światowej gospodarce w ostatnich 200 latach (Kozak 2011, s. 95-96). Bardzo cenne w literaturze przedmiotu znajdziemy wyniki badań M.G. Woźniaka, który między innymi zauważa, że do czasu akcesji Polski do UE marginalizowanie polityki społecznej dokonywało się za sprawą przewidywanych znacznych kosztów wejścia do UE, które musiał ponieść budżet państwa. Również pierwsze lata członkostwa, obarczone wpłatami do budżetu

UE (ok. 2 milionów euro rocznie) i 20-25% wkładem własnym do projektów realizowanych z funduszy strukturalnych.

Unia Europejska odnośnie do problemu ubóstwa i wykluczenia społecznego ogłosiła rok 2010 Europejskim Rokiem Walki z Ubóstwem i Wykluczeniem Społecznym. Działania podejmowane w ramach Europejskiego Roku skupiały się wokół czterech ogólnych celów i założeń. Były to:

- uznanie prawa osób żyjących w ubóstwie do pełnego uczestnictwa w życiu społeczeństwa;
- wspólna odpowiedzialność i udział w walce z ubóstwem, ze szczególnym uwzględnieniem działań podejmowanych zarówno grupowo, jak i indywidualnie;
- promowanie spójności i podkreślanie korzyści dla wszystkich członków społeczeństwa jakie płyną z eliminacji zjawiska ubóstwa oraz z integracji społecznej;
- polityczne zaangażowanie i konkretne działania zmierzające do eliminacji ubóstwa i wykluczenia społecznego, podejmowane na wszystkich szczeblach władzy, oraz zaangażowanie całego społeczeństwa w realizację tych celów.

Najistotniejsze wnioski sondażu Eurobarometru dotyczącego ubóstwa i wykluczenia społecznego, którego wyniki opublikowano w październiku 2009 roku, to fakt, iż średnio 89% Europejczyków uważa, że rząd ich kraju powinien podjąć pilne działania w celu walki z ubóstwem. Zdaniem Europejczyków, Unia Europejska nie jest w pierwszym rzędzie odpowiedzialna za walkę z ubóstwem, jednakże jej rola w tej dziedzinie przez wielu postrzegana jest jako istotna; 28% respondentów uważa, że jest ona bardzo istotna, a 46% jest zdania, że jest ona w miarę istotna (Komisja Europejska 2009, s. 7).

W obliczu nierówności społecznych obserwuje się permanentny wzrost bezrobocia oraz szerzenie się innych patologii, co ma negatywny wpływ na rozwój gospodarki. Gospodarka rynkowa, budowana w Polsce od 1989 roku, powoli wkracza na ścieżkę innowacyjności i pozyskiwania nowych technologii co przy wsparciu środkami pomocowymi Unii Europejskiej skutkuje zakupem nowych technologii maszyn i urządzeń. Główne czynniki powodujące nierówności społeczne to między innymi: rosnące bezrobocie, problemy z ochroną zdrowia oraz niskie zarobki, 10% pracujących Polaków zarabia nie więcej niż pensję minimalną.

Stąd pojawia się ciekawa teza do dalszych badań – czy nie jest tak, że wraz z rozwojem gospodarczym rośnie rozbieżność w liczbie przepracowanych godzin

w podziale na kobiety i mężczyzn. Jak się ten problem przedstawia w przemyśle, budownictwie i usługach w krajach Unii Europejskiej ilustruje tabela 3.

**Tabela 3. Średnia liczba godzin pracy w przemyśle, budownictwie i usługach bez administracji publicznej i obrony narodowej w 2010 roku**

	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni Ogółem	Kobiety ogółem	Kobiety/ Mężczyźni
UE (28 krajów)	149	160	138	1,07	0,93	0,86
Strefa euro (18 krajów)	148	158	136	1,07	0,92	0,86
Belgia	145	155	132	1,07	0,91	0,85
Bułgaria	161	162	161	1,01	1,00	0,99
Czechy	170	172	168	1,01	0,99	0,98
Dania	133	136	130	1,02	0,98	0,96
Niemcy	143	157	127	1,10	0,89	0,81
Estonia	159	164	155	1,03	0,97	0,95
Irlandia	150	161	139	1,07	0,93	0,86
Grecja	161	165	156	1,02	0,97	0,95
Hiszpania	156	163	148	1,04	0,95	0,91
Francja	146	152	138	1,04	0,95	0,91
Chorwacja	168	169	166	1,01	0,99	0,98
Włochy	155	165	142	1,06	0,92	0,86
Cypr	167	171	163	1,02	0,98	0,95
Łotwa	150	152	148	1,01	0,99	0,97
Litwa	153	156	150	1,02	0,98	0,96
Luksemburg	159	167	144	1,05	0,91	0,86
Węgry	164	166	162	1,01	0,99	0,98
Malta	162	171	148	1,06	0,91	0,87
Holandia	125	146	104	1,17	0,83	0,71
Austria	152	164	133	1,08	0,88	0,81
Polska	158	165	151	1,04	0,96	0,92
Portugalia	163	168	159	1,03	0,98	0,95
Rumunia	168	169	168	1,01	1,00	0,99
Słowenia	165	167	163	1,01	0,99	0,98
Słowacja	160	163	158	1,02	0,99	0,97
Finlandia	157	161	153	1,03	0,97	0,95
Szwecja	155	165	146	1,06	0,94	0,88
Wielka Brytania	144	161	127	1,12	0,88	0,79
Islandia	157	170	146	1,08	0,93	0,86
Norwegia	138	151	124	1,09	0,90	0,82
Szwajcaria	149	166	128	1,11	0,86	0,77
Turcja	199	200	195	1,01	0,98	0,98

Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics) (10.03.2016).

Duża rozbieżność między liczbą godzin przepracowanych przez mężczyzn i kobiety ujawniła się w takich krajach, jak: Niemcy, Holandia, Austria, Wielka Brytania, Norwegia i Szwajcaria, czyli w krajach wysokorozwiniętych. W krajach biedniejszych,

kobiety i mężczyźni przepracowali podobną liczbę godzin: Bułgaria, Czechy, Estonia, Grecja, Chorwacja, Cypr, Łotwa, Litwa, Węgry, Rumunia, Słowenia, Słowacja, Turcja. Jedynie Dania – jako jedyny bogaty kraj – dołączyła do tego grona.

## 7. Polityka UE a nierówność społeczna

Zagadnienia zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego i społeczno-gospodarczej spójności stanowią bardzo ważny element w polityce społecznej i gospodarczej Unii Europejskiej. Jednym z głównych celów polityki regionalnej UE jest właśnie zrównoważony rozwój. Polityka spójności jest cechą europejskiej polityki regionalnej i strukturalnej, gdzie polityka regionalna ma przeciwdziałać powstawaniu różnic między regionami. Jej celem jest wspieranie działań, przyczyniających się do zmniejszenia różnic gospodarczych, społecznych i terytorialnych na obszarze UE. Głównym celem wspólnotowej polityki spójności jest wspieranie inwestycji w infrastrukturę i zasoby ludzkie. Główne zadania polityki spójności to:

- zapewnienie skutecznej pomocy na rzecz restrukturyzacji gospodarki i rozwoju potencjału w zakresie innowacji
- zatrzymanie spadku konkurencyjności, względnych poziomów dochodów i zatrudnienia oraz wyludniania się obszarów najbiedniejszych,
- zmniejszenie regionalnych różnic w zakresie poziomu dochodów,
- zmniejszenie ryzyka ubóstwa i społecznego wykluczenia,
- poprawa stanu infrastruktury,
- wzmocnienie kapitału ludzkiego ([www.ewt.gov.pl](http://www.ewt.gov.pl)).

Polityka spójności i zrównoważonego rozwoju podejmowana była w programach socjalnych Unii Europejskiej już w latach 1984-1989, gdzie wskazywano, iż „rozwój socjalnego wymiaru zintegrowanej Europy poprzez rozwój dialogu socjalnego, rynku pracy i zatrudnienia oraz socjalnoekonomiczną kohezję”.

Zielona Księga Polityki Społecznej Unii Europejskiej (listopad 1993 r.) wskazuje, że „postęp społeczny jest możliwy tylko poprzez równoległe realizowany sukces gospodarczy”. Dalej podkreśla „zapewnienie spójności społeczno-gospodarczej poprzez lepsze wykorzystanie Europejskiego Funduszu Społecznego”.

Natomiast Biała Księga (lipiec 1994 r.) wskazuje, że „rozwój społeczno-gospodarczy powinny iść ze sobą w parze. (...) Nowym celem musi być ochrona i rozwój europejskiego modelu socjalnego aby zapewnić społeczeństwu Europy unikalne



połączenie dobrobytu ekonomicznego, spójności społecznej oraz ogólnej, wysokiej jakości życia”.

Socjalne programy na poszczególne lata podkreślają konieczność wspierania spójności ekonomicznej z polepszaniem socjalnych standardów i warunków życia ludności. Wzrost zatrudnienia i silna spójność społeczno-ekonomiczna ma być podstawą przyszłego europejskiego modelu socjalnego.

Polityka spójności i zrównoważonego rozwoju znajduje swoje odzwierciedlenie również w prawie pierwotnym Unii Europejskiej w Traktacie z Maastricht (1992 r.), który mówi o wspieraniu wysokiego poziomu zatrudnienia i opieki społecznej, podnoszeniu stopy życiowej i jakości życia, ekonomicznej i społecznej spójności oraz solidarności między państwami członkowskimi.

Traktat Amsterdamski (1997 r.) podkreśla rozwój socjalnego wymiaru zintegrowanej Europy poprzez rozwój dialogu socjalnego, rynku pracy i zatrudnienia oraz socjalno-ekonomiczną kohezję (Trzpił 2010, s. 4-5). W tabeli 4 przedstawiono wskaźniki zatrudnienia w UE i poszczególnych państwach członkowskich.

Kraje, w których różnica między kobietami i mężczyznami pod względem wskaźnika zatrudniania była stosunkowo niewielka, to m.in. Bułgaria, Dania, Portugalia, Finlandia, Szwecja, Islandia, Norwegia, natomiast kraje, w których różnica między kobietami i mężczyznami pod względem wskaźnika zatrudnienia była stosunkowo duża, to m.in. Czechy, Grecja, Włochy, Holandia, Rumunia, Turcja; w Polsce występuje dość duża różnica K/M.

Ważnym bodźcem dla wsparcia działań, których celem jest zniwelowanie różnic społecznych, jest uruchomienie programów strukturalnych dofinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, ale również Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Od ponad 10 lat Polska jest beneficjentem tych programów i z sukcesem realizuje strategie i programy, wspierające politykę spójności, w tym przede wszystkim regionalne programy operacyjne oraz Program Kapitał Ludzki.

**Tabela 4. Wskaźnik zatrudnienia ludzi w wieku 15-64 lat w roku 2014, proporcja osób zatrudnionych do osób w wieku produkcyjnym**

	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni ogółem	Kobiety ogółem	Kobiety/ Mężczyźni
UE (28 krajów)	64,9	70,1	59,6	1,08	0,92	0,85
UE (27 krajów)	64,9	70,2	59,7	1,08	0,92	0,85
UE (15 krajów)	65,6	70,6	60,6	1,08	0,92	0,86
Strefa euro (19 krajów)	63,9	69,0	58,8	1,08	0,92	0,85
Strefa euro (18 krajów)	63,9	69,0	58,7	1,08	0,92	0,85
Strefa euro (17 krajów)	63,9	69,1	58,7	1,08	0,92	0,85
Belgia	61,9	65,8	57,9	1,06	0,94	0,88
Bułgaria	61,0	63,9	58,2	1,05	0,95	0,91
Czechy	69,0	77,0	60,7	1,12	0,88	0,79
Dania	72,8	75,8	69,8	1,04	0,96	0,92
Niemcy	73,8	78,1	69,5	1,06	0,94	0,89
Estonia	69,6	73,0	66,3	1,05	0,95	0,91
Irlandia	61,7	66,9	56,7	1,08	0,92	0,85
Grecja	49,4	58,0	41,1	1,17	0,83	0,71
Hiszpania	56,0	60,7	51,2	1,08	0,91	0,84
Francja	64,3	67,7	60,9	1,05	0,95	0,90
Chorwacja	54,6	59,1	50,0	1,08	0,92	0,85
Włochy	55,7	64,7	46,8	1,16	0,84	0,72
Cypr	62,1	66,0	58,6	1,06	0,94	0,89
Łotwa	66,3	68,4	64,3	1,03	0,97	0,94
Litwa	65,7	66,5	64,9	1,01	0,99	0,98
Luksemburg	66,6	72,6	60,5	1,09	0,91	0,83
Węgry	61,8	67,8	55,9	1,10	0,90	0,82
Malta	62,4	74,9	49,5	1,20	0,79	0,66
Holandia	73,1	78,1	68,1	1,07	0,93	0,87
Austria	71,1	75,2	66,9	1,06	0,94	0,89
Polska	61,7	68,2	55,2	1,11	0,89	0,81
Portugalia	62,6	65,8	59,6	1,05	0,95	0,91
Rumunia	61,0	68,7	53,3	1,13	0,87	0,78
Słowenia	63,9	67,5	60,0	1,06	0,94	0,89
Słowacja	61,0	67,6	54,3	1,11	0,89	0,80
Finlandia	68,7	69,5	68,0	1,01	0,99	0,98
Szwecja	74,9	76,5	73,1	1,02	0,98	0,96
Wielka Brytania	71,9	76,8	67,1	1,07	0,93	0,87
Islandia	81,7	84,0	79,3	1,03	0,97	0,94
Norwegia	75,2	77,0	73,4	1,02	0,98	0,95
Szwajcaria	79,8	84,4	75,1	1,06	0,94	0,89
Turcja	49,5	69,5	29,5	1,40	0,60	0,42
USA	68,1	73,5	63,0	1,08	0,93	0,86
Japonia	72,7	81,5	63,6	1,12	0,87	0,78

Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics) (10.03.2016).

Europejski Fundusz Społeczny jest jednym z pięciu głównych funduszy, poprzez które Unia Europejska wspiera rozwój społeczno-gospodarczy wszystkich krajów członkowskich. Jego zasoby finansowe inwestuje się w ludzi. Szczególnie tych, którzy mają trudności ze znalezieniem pracy. Program Kapitał Ludzi, realizowany przy wsparciu EFS, wspiera dążenie do wysokiego poziomu zatrudnienia i wysokiej jakości miejsc pracy, poprawę dostępu do rynku pracy oraz mobilność geograficzną i zawodową pracowników. Ułatwia im dostosowanie się do zmian w przemyśle oraz w systemach produkcyjnych koniecznych dla zrównoważonego rozwoju. Zachęca do wysokiego poziomu kształcenia i szkolenia dla wszystkich oraz wspiera przechodzenie młodych ludzi z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia, zwalcza ubóstwo, wzmacnia włączenie społeczne, oraz wspiera równość płci, niedyskryminację i równe szanse ([www.efs.lubuskie.pl](http://www.efs.lubuskie.pl)).

Należy tu wspomnieć, iż równość szans kobiet i mężczyzn stanowi element równości szans, której przestrzeganie stanowi jedną z podstawowych zasad Europejskiego Funduszu Społecznego. Ważnym dokumentem KE odnoszącym się do tego zagadnienia jest Strategia Unii Europejskiej na rzecz równości kobiet i mężczyzn, która stanowi kompleksowe zobowiązania Komisji do działania na rzecz równości płci we wszystkich obszarach polityki w odniesieniu do tematów priorytetowych:

- równa niezależność ekonomiczna kobiet i mężczyzn;
- równa płaca za pracę o równej wartości;
- równość w podejmowaniu decyzji;
- godność, integralność i położenie kresu przemocy na tle płci;
- działania na rzecz równości płci poza UE (jak np. państwa islamskie).

W strategii, opartej na priorytetach określonych w Karcie Praw Kobiet, podkreślono wkład równości płci we wzrost gospodarczy i zrównoważony rozwój. Ma być ona narzędziem do wdrożenia wymiaru równości płci w Strategii „Europa 2020”.

Ponadto KE wdraża wiele dyrektyw, mających na celu zapobieganie nierówności, a także przeciwdziałanie przemocy. Należy podkreślić, iż zgodnie z założeniami postępy z realizacji strategii są raportowane i przedstawiane w Sprawozdaniu w sprawie równości kobiet i mężczyzn. W ramach ewaluacji widoczny jest postęp w zmniejszeniu nierówności. Jednakże najważniejsze obszary życia społecznego i politycznego nadal wymagają interwencji, jak np. zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach decyzyjnych firm, zniesienie luk płacowych pomiędzy kobietami a mężczyznami.

Poprzez realizację programów operacyjnych za pośrednictwem funduszy strukturalnych KE oczekuje, iż:

- dzięki podejmowanym działaniom osoby pozostające w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, będą miały większe szanse na aktywne zaistnienie na rynku pracy;
- środki unijne przyczynią się do zmniejszenia bezrobocia, w tym ukrytego bezrobocia na obszarach wiejskich poprzez działania na rzecz reorientacji zawodowej rolników i członków ich rodzin, wsparcie zatrudnienia młodych oraz tworzenia mikroprzedsiębiorstw;
- lepszy dostęp do usług publicznych zostanie osiągnięty poprzez wsparcie m.in. ze środków EFS;
- osoby wchodzące na rynek pracy oraz znajdujące się na nim będą posiadały umiejętności odpowiadające w większym zakresie na potrzeby przedsiębiorców.

Interwencje realizowane z EFS poprawią warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Dzięki zmianom legislacyjnym w obszarze planowania przestrzennego skróceniu ulegnie proces inwestycyjny. Interwencje wpłyną na polepszenie otoczenia działalności przedsiębiorstw i podniesienie jakości zarządzania strategicznego [[www.funduszeuropejskie.gov.pl/efs/](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/efs/)].

## 8. Podsumowanie

Zbiór logicznie uporządkowanych i spójnych wartości kobiecych i męskich stosowanych konsekwentnie w procesach zarządzania w oparciu o model zarządzania kulturą płci, może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, wzbogacać jego tożsamość oraz przyczyniać się do odnoszenia jednostkowych i organizacyjnych sukcesów. Warunkiem powodzenia strategii jest dbałość o przejrzystość procesów decyzyjnych, poprawa stylu komunikowania się i praktyk personalnych. Nowe podejście wymaga większej uwagi i starań i odpowiedzialności w kierowaniu pracownikami zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety.

Warto zatem, tak ze względów społecznych, jak również czysto ekonomicznych, kształtować organizacyjną świadomość, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni, posiadają zdolności, które warto rozwijać, integrować i umiejętnie wykorzystywać. Proponowane działanie wpisuje się w aktualny scenariusz polityki społecznej Unii Europejskiej, podkreślający potrzebę równości i różnorodności w miejscu pracy. W swoich programach pomocowych od zarania powstania Unia Europejska w kolejnych okresach budżeto-

wych przewiduje sensowne kwoty, które mają istotny wpływ na rozwiązywanie problemów nierówności płci.

## Literatura

1. Brilmann J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bugdol M. (2011), *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach wielokulturowych*, Difin, Warszawa.
3. Dijkstra J., Plantega J. (2003), *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, GWP, Gdańsk.
4. Earley P., Ang S. (2003), *Cultural Intelligence-Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford.
5. Feltynowska U. (2005), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy w praktyce*, Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej, Warszawa.
6. Griffin R. (2008), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
7. Grzegórska L. (2009), *Kobieta musi zarabiać*, „Newsweek Polska” nr 49.
8. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics) (10.03.2016).
9. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340> (10.03.2016).
10. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics) (10.03.2016).
11. Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
12. Kozak M. (2014), *Nierówności regionalne*, w: *Nierówności społeczne w Polsce*, B. Kłos, J. Szymańczak (red.), Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
13. Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
14. *Popularna Encyklopedia Powszechna* (1994), L. Czopek (red.), Oficyna Wydawnicza, Kraków.
15. Robbins S., DeCenzo D. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
16. Steward J. (2003), *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa.
17. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
18. Strojny J., Muszalska A. (2005), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy Polski ze szczególnym uwzględnieniem wybranych elementów budżetu państwa*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7.
19. Trzpił A. (2010), *Konspekt, Polityka gospodarcza i społeczna*, Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk.
20. Waszczak S. (2009), *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Jachnowicz M. (red.), Wolters-Kluwer, Kraków.
21. [www.funduszeuropejskie.gov.pl/efs/](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/efs/) (28.11.2015).
22. [www.efs.lubuskie.pl](http://www.efs.lubuskie.pl) (28.11.2015).
23. [www.ewt.gov.pl](http://www.ewt.gov.pl) (28.11.2015).

24. Zachariasz K. (2013), *Trzy kobiety w zarządzie firmy to lepsze wyniki firmy*, „Gazeta Wyborcza”, 15 marca 2013.
25. *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Forum odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa, 29 października 2008, [http://witryna.wiejska.org.pl/DATA/warsztaty„Zarządzanie różnorodnością” \(28.11.2015\).](http://witryna.wiejska.org.pl/DATA/warsztaty„Zarządzanie różnorodnością” (28.11.2015).)

### Streszczenie

#### **Wybrane aspekty polityki społecznej Unii Europejskiej: od polityki równościowej do zarządzania kulturą płci**

Współczesne organizacje są pod wieloma względami różnorodne a jednym z podstawowych wymiarów zróżnicowania jest płeć. W ramach tego podziału można zauważyć wiele nierówności, które utrudniają funkcjonowanie organizacji, obniżają ich potencjał i stają się przyczyną indywidualnych porażek kobiet. Do najważniejszych można zaliczyć: dyskryminację zarobkową i zjawisko szklanego pułapu. Jedną ze strategii, jaką mogą w tych okolicznościach przyjąć organizacje, jest planowe i systematyczne zarządzania kulturą płci. Wprowadzona zmiana może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, wzbogacać jego tożsamość oraz przyczyniać się do odnoszenia jednostkowych i organizacyjnych sukcesów. Polityka społeczna Unii Europejskiej jawi się jako kluczowe narzędzie w walce z powyższymi problemami. Europejski Fundusz Społeczny utworzony w 1957 r. na mocy Traktatu Rzymskiego ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą do dzisiaj skutecznie wspiera fundusze krajowe.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, polityka równościowa, zarządzanie różnorodnością, organizacja wielokulturowa, zarządzanie kulturą płci.

### Abstract

#### **Selected aspects of European Union social policy: from the egalitarian politics to managing the culture of the sex**

Contemporary organizations are in many respects diverse and a sex is one of vital statistics of the diversity. As part of this division it is possible to notice a lot of irregularities which are making it difficult for the organization to function, are lowering their potential and are becoming a cause of individual defeats of women. To most important it is possible to rank: the paid discrimination and the phenomenon of the glass ceiling. One of strategies organizations can in these circumstances accept which, is scheduled and systematic of managing the culture of the sex. The implemented change can single the enterprise out amongst competitors, to enrich his identity and to contribute to be individual and organizational successes. Such action is becoming part of a social policy agenda of the European Union, emphasizing the need of the equality and diversities on-the-job.

**Keywords:** diversity, egalitarian politics, management diversity, multicultural organization, management culture of sex.