

Bożena Gajdzik

Różnorodność płciowa w przedsiębiorstwie hutniczym

Dążenie do efektywnego zarządzania skutkuje poświęcaniem coraz większej uwagi pracownikom. Badacze podkreślają, że współczesne organizacje tworzą ludzi, których cechuje duża różnorodność (Chatman, 2010, s. 448). Przyjęcie przez przedsiębiorstwa Karty Różnorodności* stanowi inspirację i motyw do zarządzania różnorodnością. Jedną z cech różniących zatrudnionych jest płeć. Wykreowany w przeszłości model rynku pracy, oparty na dominacji mężczyzn, zwłaszcza w branżach przemysłu tradycyjnego (hutnictwo, górnictwo), uległ stopniowemu przeobrażeniu w warunkach gospodarki rynkowej. Organizacje uznane za typowo „męskie” ewoluują w kierunku nadawania większej rangi problematyce zatrudniania kobiet i poszanowania ich praw (*Kodeks pracy*, 1998). W publikacji przedstawiono ujęcie teoretyczne problematyki różnorodności płci, ze szczególnym uwzględnieniem programów: praca – życie, a także przytoczono praktyczne rozwiązania dla kobiet zatrudnionych w przedsiębiorstwie hutniczym ArcelorMittal Poland.

Słowa kluczowe: różnorodność płciowa (*gender diversity*), programy praca – życie (*work-life programs*), przedsiębiorstwo hutnicze (*metallurgical company*).

Wprowadzenie

Organizacja to miejsce pracy wielu ludzi. Pracownicy realizują powierzone im zadania (obowiązki), których efekty wpływają na rozwój organizacji. Poszczególni pracownicy różnią się wieloma czynnikami. Różnorodność (*diversity, diversus* – przeciwieństwo) pracowników odzwierciedla się w pojedynczych cechach lub zbiorach cech (Chatman,

* Karta Różnorodności to międzynarodowa inicjatywa promowana przez Komisję Europejską. Jest to pisemne zobowiązanie przedsiębiorstw do wprowadzania polityki równego traktowania pracowników różniących się między sobą ze względu na jedną lub więcej cech.

2010, s. 448). Różnorodność jest konsekwencją istnienia takiej relacji, że: „jednostka jest różna tylko w odniesieniu do innej jednostki” (Austin, 1997, s. 347). Za podstawowe cechy różnicujące uznaje się cechy wrodzone, które determinują całe życie jednostki. Do tych czynników podstawowych należy między innymi płeć (Bukowska, 2014, s. 165, cyt. Seymen, 2006, s. 297). Inni autorzy uznali z kolei, że płeć zaliczana jest do czynników widocznych (zauważalnych) w kontekście analizowania różnorodności zasobów kadrowych organizacji (Bukowska, 2014, s. 165, cyt. Clair i wsp., 2005, s. 78; Roberson, 2004, s. 6). W ujęciu statystycznym płeć pracownika zaliczana jest do zmiennych demograficznych. Uwzględniając kategorię płci, klasyfikuje się pracowników na mężczyzn i kobiety.

Płeć jest jedną z kluczowych cech klasyfikacji pracowników na rynku pracy. W ostatnich dwóch dekadach zarówno zmieniło się podejście pracodawców do zatrudniania kobiet, jak i ukształtowała się nowa świadomość znaczenia ich roli na rynku pracy (Wiśniewska-Szałek, 2007; Fuszara, 2002). Transformacja systemu gospodarczego zapoczątkowała wiele zmian w różnych obszarach społeczno-gospodarczych. Stereotypy opisujące kobietę jako osobę niepracującą, a zajmującą się wychowywaniem dzieci i dbałością o gospodarstwo domowe ulegały stopniowemu osłabieniu wraz z umacnianiem się gospodarki rynkowej. Zdaniem niektórych badaczy zmiany te są jednak zbyt wolne (Gontarczyk, 1995, s. 103). W dalszym ciągu znaczna część polskiego społeczeństwa opowiada się za tradycyjnym podziałem ról i sfer działalności na męskie i kobiece (Siemieńska, 2000). Analizując jednak dane statystyczne w ciągu ostatnich dwóch dekad, udział kobiet w liczbie zatrudnionych znacznie wzrósł. W pierwszych latach po transformacji kształtował się on na poziomie niższym niż 40%. Po transformacji najwyższy poziom wskaźnika (48%) odnotowano w 2000 roku (GUS, 2014). Kobiety pracują zarówno najemnie, jak i na własny rachunek, oraz jako pracodawcy. Wśród kobiet niższy jest jednak odsetek pracujących na własny rachunek i pracodawców niż wśród mężczyzn (GUS, 2014). Na stanowiskach kierowniczych znajduje się 36,3% kobiet (za: Kupczyk, 2009, s. 19). Polska w rankingu Gender Gap Index 2012 zajęła 53. miejsce (najniższą pozycję miała w 2007 roku – 60. miejsce, a najwyższe w 2010 roku – 42. miejsce) (<http://kartaroznorodnosci.pl>).

W warunkach wszechobecnej *diversity* istotnego znaczenia nabierają programy wsparcia skierowane do kobiet. Programy bardzo często określane jako praca – życie (*work – life*) (Cascio, 2001, s. 180). Zawarte w nich działania pozwalają łączyć pracę zawodową z obowiązkami domowymi. Architekturą programy nawiązują do Karty Różnorodności. Ich adresatami są wszystkie grupy pracowników bez względu na to, czy mają rodziny, czy nie, czy mają dzieci, czy są bezdzietni, a spotykają się z problemami osobistymi, które mogą odbijać się na wynikach pracy. Choć programy praca –

życie nie ograniczają liczby adresatów, badania (1996, badania w Allied Signal; Cascio, 2001, s. 189) pokazują jednak, że rodzina ma znaczący wpływ na decyzje kobiet, by pozostać w przedsiębiorstwie. Wybór między wychowywaniem dzieci a wykonywaniem swojej pracy jak najlepiej, pomimo promocji partnerskiego stylu rodziny (prawo mężczyzn do urlopu ojcowskiego), dotyczy przede wszystkim kobiet.

Na podstawie literatury przedmiotu i studiów przypadków autorka dowodzi istnienia zjawiska integrowania programów praca – życie ze strategią personalną z perspektywy oczekiwań kobiet. Zintegrowanie to stwarza możliwości zbudowania założeń partnerstwa płci w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dotychczas zdominowanych przez mężczyzn. Ponadto programy praca – życie są w pełni kompatybilne z promocją zarządzania różnorodnością (*diversity management*) w przedsiębiorstwach przemysłowych tradycyjnych, do których należy sektor hutniczy. Dlatego też jako studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. W pracy przyjęto następującą hipotezę:

Współczesne przedsiębiorstwo hutnicze promuje równość płci w kluczowych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Pracodawca przyjmuje za priorytet spełnienie oczekiwań kobiet, aby mogły godzić życie zawodowe z życiem prywatnym.

Zarządzanie różnorodnością w programach praca – życie

Pracowników różni nie tylko płeć, ale także: wiek, posiadane wykształcenie, rasa, orientacja seksualna, pochodzenie, stan zdrowia, stan rodziny, status społeczny, osobowość, kompetencje, umiejętności, doświadczenie zawodowe, wyznawana religia, bezwyznaniowość, stopień sprawności, wyznawane wartości, ambicje, marzenia, przynależność do związków zawodowych, przynależności do partii politycznych itd. Zbiór cech ma charakter otwarty pomimo podjęcia różnych prób ich klasyfikacji przez: O. A. Seymen (2006, s. 297–298); J. A. Clair, J. E. Beatty, T. L. Mac Lean (2005, s. 78), Q.M. Roberson (2004, s. 6), D. A. Harrison, K. J. Klein (2007, s. 120), D. A. Thomas, R. J. Ely (1996, s. 5). Kategorie różnorodności pracowników są: podstawowe – wtórne; demograficzne – niedemograficzne; widoczne – niewidoczne.

Punktem wyjścia zarządzania różnorodnością jest odpowiedź na dwa podstawowe pytania:

1. Kim są nasi pracownicy jako całość?
2. Kim jest każdy pracownik?

Pytania te można uznać za bazowe w analizie różnorodności. Stanowią one konstrukty myślowe dalszych rozważań na temat cech różnicujących poszczególnych pracowników, aby w rezultacie otrzymać indywidualny obraz każdego pracownika (jedyny w swoim rodzaju). Uzyskana wiedza o pracownikach pozwoli pracodawcy

wyjąć naprzeciw jego potrzebom i zainteresowaniom, a także, cytując za A. Wziątek-Staśko (2012; 2013), skutecznie motywować pracowników do lepszej pracy.

Przyjęcie przez firmy koncepcji różnorodności wymaga reakcji na problemy związane z godzeniem pracy zawodowej z życiem osobistym poprzez programy praca – rodzina. Pierwsze programy, określane jako *Work/Family Programs*, pojawiły się w firmach amerykańskich (Johnson & Johnson, Tennessee Bank, NationsBank, Sears) w latach 90. (Cascio, 2001, s. 177–198). Ich adresatami byli pracujący rodzice. W programach tych chodziło przede wszystkim o umożliwienie pracownikom sprawowania opieki nad dziećmi. Stosowane rozwiązania to: elastyczny czas pracy (NationsBank, Johnson & Johnson), wprowadzenie w firmach sezonowej opieki nad dziećmi, aż po utworzenie centrum opieki nad dziećmi (Cascio, 2001, s. 177–198). Z czasem programy rozszerzano na inne grupy pracownicze, np. pracowników sprawujących opiekę nad osobami starszymi, a nawet pracowników nieradzących sobie ze stresem czy wypaleniem zawodowym. Rozszerzając zakres tematyczny programów, zmieniono ich nazwę na programy praca – życie (*Work/Life Programs*). W nowych programach stawiano na możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami w życiu rodzinnym w odniesieniu do każdego problemu.

Programy praca – życie są skierowane do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, którzy spotykają się z problemami osobistymi lub rodzinnymi, mogącymi wpływać na wyniki w pracy. Badania nad zależnością wpływu problemów domowych na wydajność pracy były realizowane między innymi przez: J. T. Delaney, M. A. Huseid (1996), M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Dean, D. P. Lepak (1996), J. P. MacDuffie (1995), J. B. Arthur (1994), a także przez specjalistyczne organizacje: Metropolitan Life Insurance Company, Northwestern Mutual Life (Cascio, 2001, s. 191).

Jak podaje J. Preffer (1997, cyt. za Cascio, 2001, s. 185), programy praca – życie są z jednej strony „działaniem symbolicznym”, bo stanowią dla pracowników sygnał pozwalający im wyciągnąć wnioski na temat filozofii przedsiębiorstwa i przyjmowanych wartości, a z drugiej – są „systemem konkretnych działań na rzecz poszczególnych grup pracowników (uwzględnienie różnorodności zatrudnionych). Programy zaczynają się bowiem od przychylniej postawy pracodawcy wobec problemów osobistych pracowników. Nawet najbardziej postępowe programy praca – życie będą bezużyteczne, jeśli nie będą ich wspierać i respektować bezpośredni przełożeni, a także i współpracownicy. Od odpowiedniej kultury organizacyjnej trzeba jednak przejść do konkretnych działań. Przyjmuje się, że każde przedsiębiorstwo musi stworzyć własne założenia programu. Istnieje bowiem problem z kopiowaniem gotowych rozwiązań. Założenia dotyczące architektury programów można adaptować do konkretnego przedsiębiorstwa. Na potrzeby niniejszej publikacji, na podstawie literaturze przedmiotu oraz analiz typu *case study*, zaproponowano uproszczony

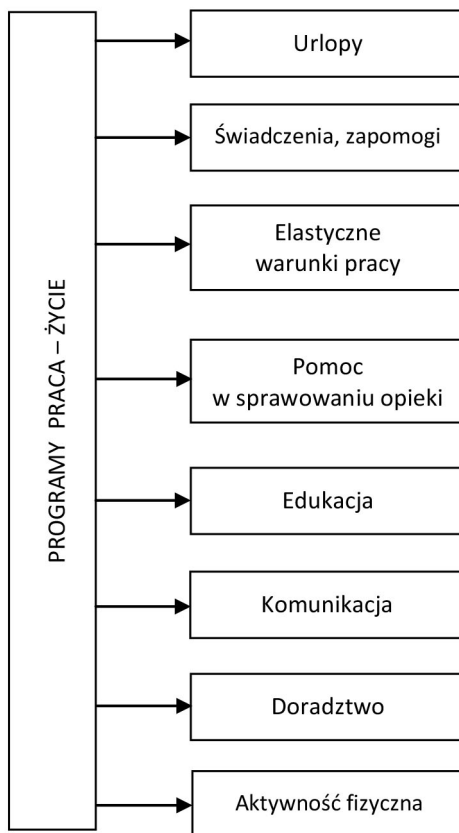
schemat struktury działań w ramach programów praca – życie (rys. 1). Z kolei w tabeli 1 zestawiono więcej informacji na temat poszczególnych modułów programów praca – życie.

Tabela 1. Struktura modułów programów praca – życie

Obszar działań	Przykłady podejmowanych działań
Urlopy	<ul style="list-style-type: none"> ■ urlopy zdrowotne ■ urlopy wychowawcze dla matek i ojców ■ urlopy wychowawcze dla osób adoptujących dziecko ■ dni wolne z tytułu opieki nad dzieckiem
Świadczenia, zapomogi	<ul style="list-style-type: none"> ■ świadczenia pieniężne (dofinansowanie do wypoczynku dzieci, dofinansowanie wypoczynku pracowników, dofinansowanie świadczeń zdrowotnych, rehabilitacyjnych) ■ świadczenia materialne (wyprawki szkolne, inne wyprawki dla dziecka) ■ zapomogi i pomoc dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, rodzinnej, materialnej oraz dotkniętych wypadkami losowymi ■ nieodpłatne lub częściowo odpłatne usługi świadczone przez zakład pracy na rzecz różnych form wypoczynku działalność kulturalno-oświatową, sportowo-rekreacyjną (zakup biletów, kartetów, książek, prasy itp.) ■ imprezy okolicznościowe (upominki, poczęstunki z okazji świąt zawodowych i innych (Dzień Dziecka, Dzień Kobiet, Dzień Seniora itp.)
Elastyczne warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> ■ ruchomy czas pracy ■ praca w niepełnym wymiarze godzin ■ praca w domu ■ podział pracy (<i>job sparing</i>) ■ rotacja stanowiska pracy (<i>job rotation</i>)
Pomoc w sprawowaniu opieki nad osobami pozostającymi na utrzymaniu pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ■ żłobki, przedszkola zakładowe ■ świetlice zakładowe dla dzieci, osób starszych ■ sezonowa opieka nad dziećmi ■ weekendowa opieka nad dziećmi ■ imprezy okolicznościowe (Mikołaj) ■ zorganizowany wypoczynek dzieci, osób starszych w ośrodkach zakładowych lub pozazakładowych
Edukacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ programy edukacyjne dotyczące różnych dziedzin życia ■ programy zdrowotne i profilaktyczne
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ skrzynka zaufania (w formie tradycyjnych listów lub elektroniczna) ■ rozmowy z przełożonym na temat spraw rodzinnych ■ rozmowy ze współpracownikami na temat problemów w pracy lub problemów osobistych
Doradztwo	<ul style="list-style-type: none"> ■ doradztwo w sprawach zawodowych i osobistych (dyżury prawników, psychologów, pedagogów, lekarzy itp.)
Aktywność fizyczna	<ul style="list-style-type: none"> ■ popieranie różnych formy aktywności organizowanych przez zakład pracy (utrzymywanie klubów sportowych, kółek zainteresowań) lub w formie dofinansowywania (aerobik, basen, siłownia)

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 1. Architektura programów praca – życie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. A. Bardoel i wsp., 1998, s. 31-49; analizy typu *case study* (badania własne)

Programy praca – życie to nie pojedyncze programy skierowane tylko do jednej grupy odbiorców. Wprowadzenie pojedynczego programu praca – życie mogłoby wzbudzić negatywne uczucia, a nawet oburzenie i poczucie niesprawiedliwości (Cascio, 2001, s. 182). Dlatego też przedsiębiorstwa implementują pakiet programów tworzących system zarządzania różnorodnością (*diversity management*) w przedsiębiorstwie.

Programy praca – życie adresowane do kobiet

Coraz bardziej popularne partnerstwo płci uzasadniania konieczność zatrudniania kobiet w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dotychczas zdominowanych przez zawody typowo męskie. Zakłady przemysłów tradycyjnych stwarzają szanse rozwoju zawodowego kobiet z perspektywy potrzeb kobiet (uwzględnia się oczekiwania kobiet co do godzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi). Programy praca – życie są formą zwiększania swobody w wykonywaniu powierzonych kobietom pracy. Jest to także forma motywowania, w postaci bodźca, że wartości przedsiębiorstwa koncentrują się wokół spraw kobiet i ich rodzin. Programy pozwalają zwiększyć zaangażowanie kobiet i zmniejszyć fluktuację.

W publikacjach z dziedziny zachowania człowieka w organizacji (Robbins, 1998, s. 256–257) płeć jest zmienną sytuacyjną. Z przeglądu literatury wynika, że występują podobieństwa i różnice w pracy kobiet i mężczyzn. Do istotnych różnic należą kwestie przywództwa, organizacji pracy, sposobu myślenia. W odniesieniu do przywództwa S. P. Robbins (s. 257) podaje, że kobiety raczej wolą demokratyczny styl przywództwa, a mężczyźni stosują styl dyrektywny. Kobiety zachęcają podwładnych do uczestnictwa, dzielą się z nimi zakresem uprawnień decyzyjnych i informacjami. Wolą przewodzić przez przyciąganie do siebie współpracowników. Coraz powszechniej stosowana jest praca zespołowa liderów – negocjatorów. Kobiety w tej roli wydają się być bardziej przydatne ze względu na takie cechy, jak: elastyczność, dzielenie się informacjami, umiejętności społeczne. Kobiety w mniejszym stopniu niż mężczyźni będą skupiać się na wygranej, przegranej i na rywalizacji (Robbins, s. 258). Długofalowe badania Roya Adlera (2001) z Pepperdine University w USA wykazały związek między obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych a rentownością firm. W krajowych raportach badawczych również podkreśla się znaczenie kobiet w organizacji. Autorka odsyła między innymi do badań: T. Kupczyk (2009) na temat uczestnictwa kobiet w zarządach i radach nadzorczych 500 najlepszych spółek w Polsce w 2008 r.; A. Świdzińskiej, *Kobiety w strukturach zarządzania lubelskimi przedsiębiorstwami*; B. Balcerzak-Paradowskiej (red.), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce – raport z badań* (PARP, Warszawa 2011) oraz opracowania E. Lisowskiej (2001). Autorki wymienionych raportów i opracowań podkreślają, że bardzo istotnym czynnikiem pogarszającym pozycję kobiety prowadzącej firmę względem mężczyzny jest obciążenie obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, szczególnie małych. Na podstawie badań podkreśla się również, że kobiety odkładają decyzję o posiadaniu pierwszego dziecka do czasu, gdy osiągną pewien poziom finansowej i zawodowej stabilizacji. Decyzję o byciu matką podejmuje się po przekroczeniu trzydziestego roku życia, a nawet czterdziestego (Konrad, Mangel, 1998). W przytoczonych badaniach polskich

naukowców również podkreśla się, że kobiety na stanowiskach kierowniczych najczęściej pozostają w stałym związku, ale nie mają dzieci (Kupczyk, 2009; Balcerzak-Paradowska, 2011).

Firmy poprzez zastosowanie szerokiego wachlarza działań mają szansę zmniejszyć problemy z tytułu podwójnego obciążenia kobiet (praca zawodowa, życie rodzinne) oraz ułatwić kobietom podjęcie decyzji o założeniu rodziny. Umiejscowienie rodziny wewnątrz przedsiębiorstwa poprzez programy praca – rodzina (*work/family programs*) to jedna z form ograniczania barier w założeniu rodziny i posiadaniu pierwszego dziecka. Programy mają niwelować napięcie na styku kobieta – rodzina, aby umożliwić godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Programy te to rodzaj bezpieczeństwa dla pracujących kobiet.

Z przeglądu literatury wynikają dwa podstawowe powody implikacji programów praca – rodzina (Konrad, Mangel, 1998; Cascio, 2001, s. 181). Po pierwsze, stanowią wsparcie w realizacji klasycznych (podstawowych) obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi (nabór, ocena efektów, szkolenie i podnoszenie kwalifikacji, nagradzanie i relacje z pracownikami) (Lundy, Cowling, 2000, s. 30; Juchnowicz, 2000, s. 30). Po drugie, promują zwiększanie roli kobiet w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dotychczas zdominowanych przez mężczyzn (zwiększanie uprawnień decyzyjnych kobiet w strukturach strategiczno-kontrolnych przedsiębiorstw).

Kobiety w hucie – analiza case study

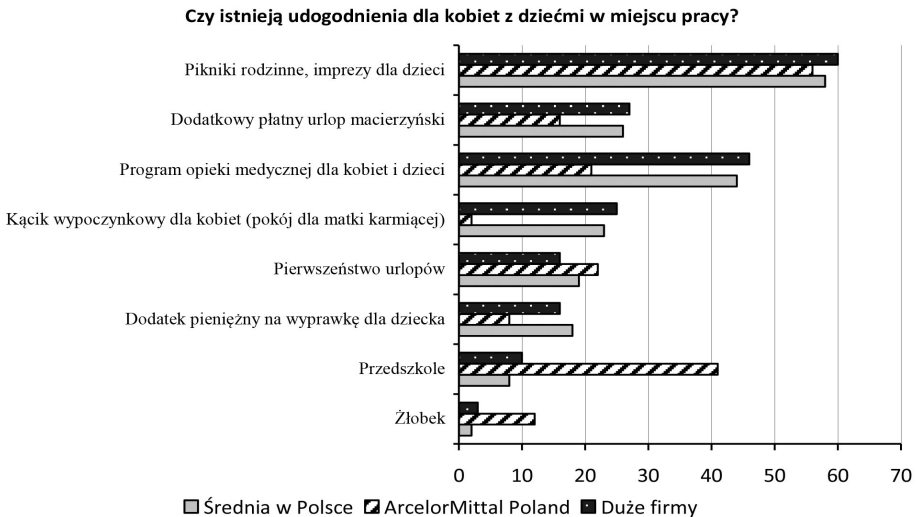
Jako studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland, które funkcjonuje w Polsce od 2004 roku. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 12 tys. pracowników. Dominujący procent załogi stanowią mężczyźni, ze względu na rodzaj wykonywanej pracy (praca fizyczna) i uciążliwe warunki pracy (wysoka temperatura, hałas, zapylenie). Kobiety stanowią 13,6% załogi. W 2013 roku przyjęto 59 kobiet do pracy a odeszło 43. Wskaźnik fluktuacji był dodatni. Kobiety zatrudnione są przede wszystkim na stanowiskach nierobotniczych (administracja – biura, obsługa produkcji, magazyny, laboratoria). Na stanowiskach robotniczych najczęściej pracują na suwnicach w walcowniach. 136 kobiet zajmuje stanowiska związane z zarządzaniem zespołem (w tym zespołami męskimi) i na stanowiskach dyrektorskich. Uwzględniając formę zatrudnienia, ustalono, że ponad 94% kobiet jest zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony. W 2013 roku 22 kobiety nabyły uprawnienia do urlopu macierzyńskiego. W tym samym roku 39 kobiet skorzystało z takiego urlopu. Do pracy po zakończonym urlopie macierzyńskim powróciło 25 kobiet. Wskaźnik retencji wyniósł 0,36 (*Raport, ArcelorMittal Poland, 2013, s. 21*).

W przedsiębiorstwie rozpoznano warunki pracy kobiet. Badania zrealizowano w ramach udziału w IV edycji konkursu „Mama w pracy” (konkurs zorganizowany przez Fundację Świętego Mikołaja, Dziennik „Rzeczpospolita” oraz Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KCR. Laureatem konkursu została firma Danone Sp. z o.o., oferując między innymi:

- dodatkowy miesięczny płatny urlop macierzyński,
- opiekę medyczną podczas ciąży,
- pokrycie kosztów porodu rodzinnego w wybranych placówkach medycznych,
- bezpłatne szczepienia dzieci przeciw pneumokokom,
- elastyczne godziny pracy,
- dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego dla ojców (*Raport*, 2011/2012).

ArcelorMittal startował w kategorii Duże Firmy. Badaniami objęto 593 kobiety, co stanowi 40% ogółu zatrudnionych kobiet. Badając zakres udogodnień dla matek z małymi dziećmi, przedsiębiorstwo uzyskało lepsze wyniki w kategoriach: żłobek, przedszkole. Zakład zapewnia bowiem zorganizowaną pomoc dla matek z dziećmi. Na terenie dwóch największych oddziałów produkcyjnych w Krakowie i Dąbrowie Górniczej funkcjonują placówki przyzakładowe dla dzieci (przedszkola). Wyniki badań przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Udogodnienia dla matek z małymi dziećmi w miejscu pracy



Źródło: Woźniak, 2012, s. 8

Kroki, które podjęło przedsiębiorstwo, aby wdrożyć program firmy „przyjaznej mamom”:

- firma została sygnatariuszem Karty Różnorodności (1 października 2013 r.);
- wszystkie kobiety pracujące w hucie mają swoją reprezentację w kontaktach z zarządem – Rada Kobiet (Rada działa od 2010 roku);
- dla kobiet na stanowiskach kierowniczych zorganizowano warsztaty w ramach programów: „Women emerging in leadership” oraz „Women in leadership”;
- zapewnienie świadczeń socjalnych: dofinansowanie programów sportowych, pobytu dzieci na koloniach, obozach i turnusach rehabilitacyjnych;
- systematyczne warsztaty dla rodziców prowadzone przez psychologa z długim doświadczeniem w pracy;
- utrzymywanie przedszkoli zakładowych: „Akademia Małych Pociągów” w Krakowie, „Równe Przedszkolaki” w Dąbrowie Górniczej (każda placówka zapewnia miejsca dla 100 dzieci);
- organizowanie Tygodnia Zdrowia (akcje profilaktyczne, zdrowotne, w tym darmowe szczepienia, specjalistyczne badania);
- realizacja programu wsparcia „Nie jesteś sam” (pomoc w rozwiązywaniu problemów osobistych);
- szkolenia dla kobiet (średnia liczba godzin szkoleniowych kobiet w ciągu roku to 29,95).

Zestawione działania zostały opisane w raporcie SR za 2013 rok (poland.arcelormittal.com.). W ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo realizuje politykę różnorodności płci (*gender diversity*), dążąc do zapewnienia lepszych warunków pracy dla kobiet. Choć przemysł stalowy jest zdecydowanie miejscem pracy dla mężczyzn, to jednak kobiety stanowią już liczbę dwucyfrową. Na ponad 12 tysięcy pracowników jest 1500 kobiet. Oczekiwania kobiet wobec pracodawcy są obiektem badań. Na podstawie uzyskanych wyników przedsiębiorstwo doskonali warunki pracy i podejmuje działania pozwalające kobietom godzić pracę zawodową z obowiązkami osobistymi.

Podsumowanie

Celem pracy było przedstawienie zakresu działań adresowanych do kobiet zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Oblicze współczesnego świata biznesu ulega przeobrażeniom, warto zatem spojrzeć na przedsiębiorstwo pod kątem różnorodności (*diversity*), a nawet przelamywać stereotypy, w tym w odniesieniu do zawodów typowo męskich. Umiejętność sprostania owym wymaganiom i znalezienia się w nowej rzeczywistości w dużej mierze będzie zależała od elastyczności

przedsiębiorstwa i otwartości na problemy różnych grup pracowniczych. Jedną z tych grup są pracujące kobiety. Aby mogły godzić pracę zawodową z obowiązkami rodzinnym, pracodawcy muszą stworzyć im warunki do bycia zarówno pracownikiem, jak i matką. Pomimo zwiększonego zainteresowania programami dla kobiet nadal funkcjonują przedsiębiorstwa, które nie są świadome działań na rzecz kobiet. Niższa publikacja może być dla tych firm możliwością skorzystania z istniejących rozwiązań w zarządzaniu różnorodnością (*diversity management*).

Literatura

- Ackermann K. F. (2010), German HR managers in the wake of the Global Crisis: Humble hangmen or intelligent problem solvers?, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6 (77).
- Adler R. D. (2001), Executive director of the glass ceiling research center. Women in the executive suite correlate to higher profits, *Harvard Business Review*, listopad.
- ArcelorMittal Poland (2013), *Raport. Odpowiedzialność biznesu*, Dąbrowa Górnicza.
- Arthur J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, nr 37 (3).
- Austin J. R. (1997), A cognitive framework for understanding demographic influences in groups, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, nr 4.
- Balcerzak-Paradowska B., red. (2011), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce – raport z badań*, PARP, Warszawa.
- Bardoel E. A., Tharenou P., Moss S. A. (1998), Organizational predictors of work-family practices, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, nr 36 (3).
- Bukowska U. (2014), Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności, w Depta A. (red), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Politechnika Łódzka.
- Cascio W. F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Chatman J. A. (2010), Norms in mixed sex and mixed race work groups, *The Academy of Management Annals*, vol. 4, nr 1.
- Clair J. A., Beatty J. E., MacLean T. L. (2005), Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace, *Academy of Management Review*, vol. 30, nr 1.
- Delaney J. T., Huseid M. A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, nr 39 (4).
- Fuszara M. (2002), Zmiany w świadomości kobiet w Polsce w latach 90, w Fuszara M. (red.), *Kobiety w Polsce na przełomie wieków. Nowy kontrakt płci?*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.

- Gontarczyk E. (1995), *Kobiecość i męskość jako kategorie społeczno-kulturowe w studiach feministycznych*, Poznań, Eruditus.
- GUS (2014), *Raport. Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Warszawa.
- Harrison D. A., Klein K. J. (2007), What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, vol. 32, nr 4.
- Juchnowicz M. (2000), *Strategia personalna firmy*, Warszawa, Difin.
- Karta Różnorodności*, dostęp 16 grudnia 2014, <<http://kartaroznorodnosc.pl/pl/aktualnosc.html?id=79>>.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, GUS, Warszawa 2014, dostęp 16 grudnia 2014, <www.stat.gov.pl; www.zamawiane.uj.edu.pl/download.php?id=334>
- Kodeks pracy, 1998, Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94.
- Konrad A. M., Mangel R. (1998), The performance effects of Work-Family Programs, referat przedstawiony na zjeździe Academy of Management, San Diego, sierpień 1998, cyt. za Cascio W. F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław, Wyższa Szkoła Handlowa.
- Lisowska E. (2001), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- Lundy D., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Dom Wydawniczy ABC.
- MacDuffie J. P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, nr 48 (2).
- Roberson Q. M. (2004), *Disentangling the meaning of diversity and inclusion*, „CAHRS Working Paper Series”, dostęp 21 maja 2014, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp>>.
- Robbins S. P. (1998), *Zachowania w organizacji*, Warszawa, PWE.
- Seymen O. A. (2006), The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review, *Cross Cultural Management*, vol. 13, nr 4.
- Siemieńska R. (2000), *Nie mogą, nie chcą czy nie potrafią? O postawach i uczestnictwie politycznym kobiet w Polsce*, Warszawa, Scholar.
- Świdzińska A. (2005), *Kobiety w strukturach zarządzania lubelskimi przedsiębiorstwami*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Ekspertyza naukowa.
- Thomas D. A., Ely R. J. (1996), *Making differences matter. A new paradigm for managing diversity*, Harvard Business Review, wrzesień–październik.
- Wiśniewska-Szałek A. (2007), Pleć w miejscu pracy – rola kobiet we współczesnym zarządzaniu, w Przybyła M. (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Woźniak A. (2012), *Chcemy być firmą przyjazną mamom, opracowanie raportu z badań: „Mamy w pracy”*, publikacja na łamach prasy zakładowej Jedyńka, Wyd. ArcelorMittal Poland, czerwiec.

Wziątek-Staśko A. (2013), Diversity management – a tool to improve a metallurgic enterprise, *Metallurgija*, vol. 52, nr 1.

Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Difin.

Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W., Lepak D. P. (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, nr 39 (4).

Gender Diversity in a Metallurgical Company

Summary

Acceptance by companies of the Diversity Charter is both an inspiration and motive for diversity management. A basic quality differentiating employees is sex. The labor market model developed in the past and based on male dominance, especially in traditional industries such as metallurgy and mining, is slowly undergoing transformation subject to market economic conditions. Organizations deemed to be typically “male” are evolving towards applying greater importance to questions of employing women and respecting their rights. This paper presents a theoretical look at questions of gender diversity, with special stress on work–life programs. It also investigates practical solutions of women employed by the ArcelorMittal Poland metallurgical company.

B o Ź e n a G a j d z i k – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii; inżynier, adiunkt w Katedrze Inżynierii Produkcji Politechniki Śląskiej. Zajmuje się problematyką zarządzania przedsiębiorstwami hutniczymi, śledząc zakres zmian w nich wprowadzanych po okresie transformacji gospodarczej w Polsce. Jest autorką kilku monografii o restrukturyzacji hutnictwa oraz podręczników z zakresu zarządzania. W swoim dorobku naukowym autorka ma 300 publikacji w krajowych i zagranicznych czasopismach oraz w materiałach konferencyjnych.