

Magdalena Warszewska-Makuch
Zofia Mockało

*Obciążenia i bariery
w karierach kobiet versus mężczyzn*

Opracowano na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, a wydano w ramach realizacji zadań służb państwowych sfinansowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorzy

dr Magdalena Warszewska-Makuch, mgr Zofia Mockała – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki

Anna Antoniszewska

Opracowanie redakcyjne

Agnieszka Szczechura

Opracowanie graficzne

Dorota Marzec

Zdjęcie na okładce

bigstock--130186151.eps

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2019

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. 22 623 36 98, www.ciop.pl

Spis treści

1. Wstęp.....	5
2. Obciążenia i bariery w karierach zawodowych kobiet versus mężczyzn.....	7
2.1. Nierówności płciowe na rynku pracy.....	7
2.2. Zagrożenie stereotypami.....	20
2.3. Równowaga <i>praca – dom, dom – praca</i>	21
3. Wnioski i zalecenia.....	23
Bibliografia.....	30

1. Wstęp

Szereg dotychczasowych badań wskazuje na istnienie licznych obciążeń i barier społecznych, psychologicznych, a także prawnych utrudniających wejście na rynek pracy i rozwój kariery zawodowej kobiet i mężczyzn. Jedną z kluczowych barier są nierówności płci na rynku pracy, a w szczególności dyskryminacja kobiet. Przejawia się ona głównie nierówną partycypacją w zarządzaniu organizacją, zwłaszcza na wyższych stanowiskach kierowniczych (tzw. segregacja pionowa), wydłużonym, w porównaniu z mężczyznami, czasem awansu zawodowego, dyskryminacją płacową za jednakową pracę lub pracę o równej wartości, stereotypowym podejściem do rodzicielstwa (związanym ze stereotypowym postrzeganiem roli i pozycji kobiety w rodzinie oraz społeczeństwie), dominacją kobiet w zawodach gorzej opłacanych, co wiąże się z podziałem sektorów i zawodów na „męskie” i „kobiece” (tzw. segregacja pozioma), dyskryminacją ze względu na wiek, a także nierównościami w zakresie uzyskania bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego.

Wśród innych obciążeń i barier można wyróżnić niekorzystne warunki psychospołecznego środowiska pracy, które oddziałują negatywnie zarówno na kobiety, jak i na mężczyzn. W przypadku mężczyzn największy problem stanowi nadmierne obciążenie pracą i wysoki poziom jej niepewności (obawa przed utratą pracy). Dla kobiet dużym problemem jest doświadczanie różnych form przemocy w pracy, presja czasu i, podobnie jak w przypadku mężczyzn, nadmierne obciążenie pracą.

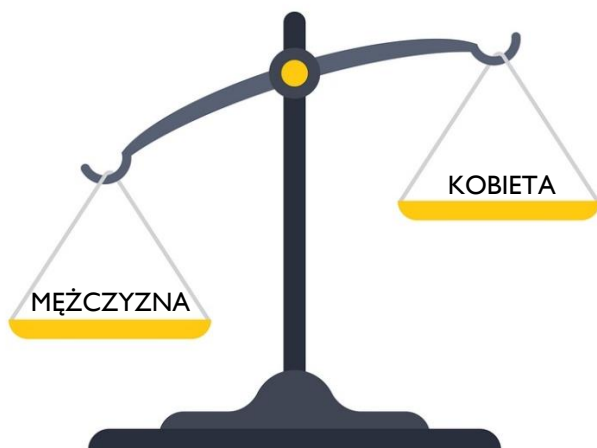
Jeden z istotnych czynników wpływających na karierę zawodową zarówno kobiet, jak i mężczyzn to równowaga *praca – dom* oraz *dom – praca*, a jej zachwianie ma ważne implikacje dla samopoczucia pracowników i wyników ich pracy.

Wyniki licznych badań pokazują, że niekorzystne psychospołeczne warunki pracy i będący ich wynikiem stres istotnie obniżają dobrostan pracowników i zwiększają ryzyko wystąpienia wielu zaburzeń psychicznych. W literaturze przedmiotu dość konsekwentnie pokazano, że potencjalnymi czynnikami ryzyka wystąpienia chorób psychicznych zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn jest: nadmierne obciążenie pracą, praca zmianowa, niski poziom kontroli i wsparcia społecznego, wysokie wymagania emocjonalne, nierównowaga wysiłek – nagroda, małe znaczenie pracy, a także wysoka niepewność pracy. Ponadto u mężczyzn do takich czynników zalicza się także: zbyt niskie wynagrodzenie, nieregularne godziny pracy / praca zmianowa, brak możliwości zastępstwa. U kobiet z kolei są to: brak możliwości rozwoju i zbyt małe wymagania w pracy (niedociążenie pracą).

Jednocześnie dane dotyczące ogólnego stanu zdrowia psychicznego, a także występowania określonych zaburzeń w przypadku kobiet i mężczyzn nie są jednoznaczne. Wyniki wybranych badań sugerują, że mężczyźni wykazują, w porównaniu z kobietami, lepsze samopoczucie psychiczne. Natomiast wyniki innych badań wskazują, że to właśnie mężczyźni częściej zapadają na depresję spowodowaną niekorzystnymi warunkami pracy. Kobiety charakteryzują się także wyższym poziomem wypalenia zawodowego, co może być związane m.in. ze specyfiką sfeminizowanych zawodów (nauczyciele, pielęgniarki).

2. Obciążenia i bariery w karierach zawodowych kobiet versus mężczyzn

2.1. Nierówności płciowe na rynku pracy



Poniżej omówiono najważniejsze obszary, w których mogą ujawniać się nierówności płciowe, tj.: poziom zatrudnienia, poziom wynagrodzenia, czas pracy oraz struktura zatrudnienia i możliwość rozwoju.

Poziom zatrudnienia i bezrobocie

Ważnym wskaźnikiem pokazującym nierówności płciowe na rynku pracy jest poziom zatrudnienia. Według danych GUS z II kwartału

2018 r. wyższy wskaźnik zatrudnienia zaobserwowano wśród mężczyzn (62,5% wobec 47,1% dla kobiet)¹; kobiety zaś stanowiły większość zbiorowości biernych zawodowo (61,5%). Wśród tych osób główną przyczyną bierności były obowiązki rodzinne związane z prowadzeniem domu – przyczynę tę wskazało 30,9% osób (9,0% mężczyzn i 48,8% kobiet). Drugą istotną przyczyną bierności to choroba lub niepełnosprawność – ten powód wskazało 25,0% osób (34,7% mężczyzn i 17,0% kobiet). Nauka i podnoszenie kwalifikacji były powodem niepodejmowania pracy dla 24,6% osób biernych zawodowo (26,6% mężczyzn i 22,9% kobiet), natomiast emerytura była powodem niewykonywania i nieposzukiwania pracy dla 11,4% osób (20,9% mężczyzn i 3,7% kobiet)².

Bierność zawodowa kobiet i ich niższe wskaźniki zatrudnienia mogą być spowodowane np. postrzeganiem mężczyzn jako atrakcyjniejszych pracowników w porównaniu z kobietami, ponieważ są one odbierane jako mniej dyspozycyjne z powodu m.in. częstszego pełnienia tradycyjnych ról [6]. Co ciekawe, wśród osób bezrobotnych przeważali jednak mężczyźni (56,1% bezrobotnych), a stopa bezrobocia w ich przypadku wynosiła 3,7%, natomiast dla kobiet – 3,4%³.

¹ Główny Urząd Statystyczny. Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2018 roku [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobocie-rejestrowane-i-kwartał-2018-roku,3,32.html>

² Główny Urząd Statystyczny. Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2018 roku [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-i-kwartał-2018-roku,4,29.html>

³ Główny Urząd Statystyczny. Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2018 roku [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobocie-rejestrowane-i-kwartał-2018-roku,3,32.html>

Poziom wynagrodzenia

Wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń z 2016 r.⁴ wskazują na nierówności w poziomie wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. W badaniu uczestniczyły 145 782 osoby. Mediana wynagrodzeń Polaków w 2016 r. wyniosła 3900 PLN. Nadal obserwuje się różnice występujące w płacach kobiet (mediana 3500 PLN) w porównaniu z płacami mężczyzn (mediana 4292 PLN). Generalnie od wielu lat mężczyźni zarabiają o ponad 20% więcej niż kobiety. Badania przeprowadzone przez Turczak i Zwiech [31] dowodzą, że płeć w znacznym stopniu rzutuje na wysokość dochodów, a w związku z tym to od płci zależy, czy główne źródło utrzymania jest wystarczające.

Czas pracy

Innym czynnikiem różnicującym sytuację zawodową mężczyzn i kobiet jest czas pracy. Mężczyźni pracują więcej godzin tygodniowo, częściej również podejmują pracę w systemie zmianowym (22% mężczyzn i 10% kobiet deklarowało, że pracuje ponad 48 godzin tygodniowo; *European Working Conditions Survey, 2010*)⁵. Z jednej strony krótszy czas pracy w przypadku kobiet wynika ze struktury zatrudnienia (kobiety częściej wybierają zawody niewymagające pracy w systemie zmianowym), z drugiej zaś z konieczności angażowania się w życie rodzinne, co może przyczyniać się zarówno do ograniczenia rozwoju kariery zawodowej, jak i niższego poziomu wynagrodzeń.

⁴ Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2016 roku [dostęp: 24.08.2018]. <https://wynagrodzenia.pl/artykul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-w-2016-roku-obw>

⁵ Fifth European Working Conditions survey – 2010 [dostęp: 24.08.2018]. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>

Kobiety (9,2%) znacznie częściej niż mężczyźni (3,9%) pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy (GUS, 2010)⁶. Co więcej z prawa do urlopu wychowawczego w wymiarze co najmniej 1 miesiąca skorzystało 38,4% kobiet i jedynie 1,2% mężczyzn (GUS, 2010)⁷.

Jedną z głównych przyczyn pracy w niepełnym wymiarze jest, jak deklarują badane Polki, brak możliwości znalezienia pracy na cały etat [27]. Widać więc, że zatrudnienie w niepełnym wymiarze jest często dla kobiet koniecznością – alternatywą wobec bezrobocia – a nie udogodnieniem [31]. Z kolei zwiększenie elastyczności czasowej i przestrzennej pracy sprzyja zachowaniu równowagi *praca – dom* wśród kobiet i mężczyzn w krajach UE [2].

Struktura zatrudnienia i możliwość rozwoju



Kolejną przyczyną stwierdzonych nierówności płacowych jest segregacja zawodowa, jak również nierówny dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego [14, 16, 17, 18, 20].

Przewaga liczebna kobiet w zawodach czy sektorach gorzej opłacanych ujawnia się w odmiennej strukturze zatrudnienia. W poszczególnych grupach zawodowych znacznie większy odsetek stanowią mężczyźni, a zawody sfeminizowane są często uważane za gorsze, gdyż wiążą się z mniejszym wynagrodzeniem, prestiżem, władzą i wykształceniem [7]. I choć nierówności w liczbie

⁶ Główny Urząd Statystyczny. Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r. [dostęp: 24.08.2018]. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/praca-a-obowiazki-rodzinne-w-2010-r-,25,2.html>

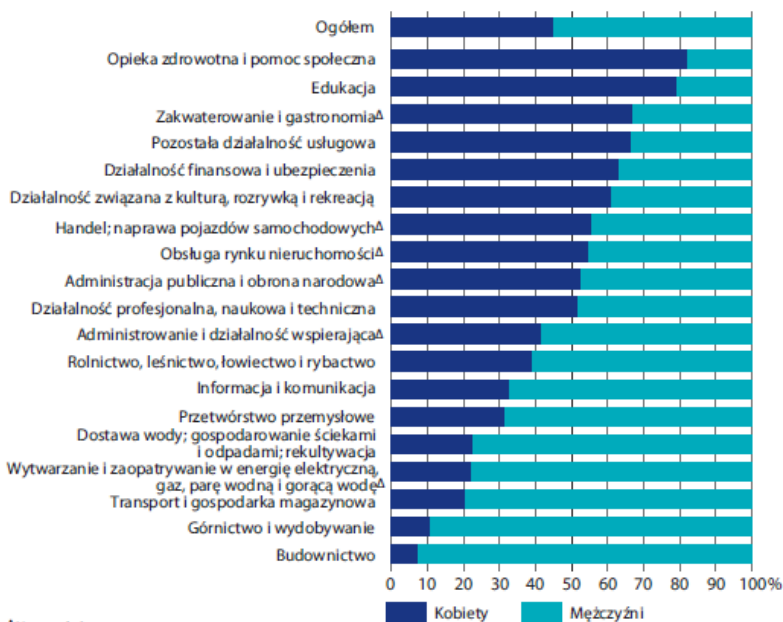
⁷ Ibidem.

kobiet i mężczyzn zatrudnionych w zawodach wymagających predyspozycji fizycznych (np.: budownictwo czy górnictwo i wydobywanie itp.) są oczywiste, to już w branżach, które nie wymagają spełnienia odpowiednich wymagań fizycznych, mogą być przykładem sektorowej stereotypizacji. Sfeminizowane zawody należą np. do sektorów opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz edukacji (rys. 1).

18,1%

udział mężczyzn wśród pracujących w „opiece zdrowotnej i pomocy społecznej”.
Najniższy odsetek kobiet występuje w „budownictwie”.

Udział kobiet w wieku 15 lat i więcej wśród pracujących według wybranych rodzajów działalności miejsca pracy (na podstawie BAEL w IV kw. 2017 r.)



Rys. 1. Udział kobiet i mężczyzn w rynku pracy według sektorów (IV kwartał 2017 r.). Źródło: *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy* (2018)⁸

⁸ Główny Urząd Statystyczny. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2018* [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/kobiety-i-mezczyzni-na-ryнку-pracy-2018,1,7.html>

Są to o tyle specyficzne branże, że w zawodach z tych branż dominują kobiety, ale na stanowiskach kierowniczych przeważają mężczyźni. Na przykład: proporcja kobiet i mężczyzn kończących studia lekarskie w 2008 r. w USA była podobna (47% kobiet i 53% mężczyzn), to jednak było widoczne wolniejsze tempo promowania kobiet na stanowiska profesorskie [22]. W 2008 r. tylko 18% profesorów zwyczajnych i 13% składu katedr uczelni amerykańskich stanowiły kobiety. Aż 14 uczelni medycznych nie zgłosiło ani jednej kobiety we władzach wydziałów lekarskich [22].

Crompton i Lyonette [9] przeanalizowali ścieżki kariery zawodowej kobiet i mężczyzn w dwóch sfeminizowanych i wysoko wykwalifikowanych zawodach, tj. opiece zdrowotnej i księgowości. Wyniki badań ilościowych wskazują na pionową segregację⁹ ze względu na płeć w opiece zdrowotnej. Z kolei w księgowości pionowa segregacja płciowa była mniej widoczna, jednak wzrost liczby kobiet w hierarchii organizacyjnej był mały. Wywiady jakościowe z wykwalifikowanymi lekarzami i księgowymi sugerują, że dyskryminacja ze względu na płeć nadal stanowi duży problem, a głównym czynnikiem różnicującym ścieżki kariery kobiet i mężczyzn jest fakt, że to nadal głównie kobiety zajmują się domem i rodziną.

Ważnym problemem w miejscu pracy, związanym z nierównościami płciowymi, są wszelkie przejawy dyskryminacji – nie dotyczą one wyłącznie kobiet. Z raportu Eurofound „Discrimination against men at work: Experiences in five countries”¹⁰ (2018) wynika, że w 2015 r. w 28 krajach UE dyskryminacji doświadcza 1,1% mężczyzn

⁹ Pojęcie „segregacji pionowej” odnosi się do utrudniania dostępu do awansu oraz zajmowania stanowisk kierowniczych i decyzyjnych.

¹⁰ Eurofound. Discrimination against men at work: Experiences in five countries [dostęp: 24.11.2019]. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/discrimination-against-men-at-work-experiences-in-five-countries>

i 3,2% kobiet. Najwyższy odsetek mężczyzn doświadczających dyskryminacji ze względu na płeć występuje na Węgrzech (3%), w Holandii (2,9%) i Rumunii (2,7%). Z kolei w Portugalii (0,0%), Słowenii (0,1%) i na Litwie (0,1%) zjawisko to, w przypadku mężczyzn, jest znikome (tabela I).

Tabela I. Wyrażone w procentach porównanie liczby kobiet i mężczyzn doświadczających dyskryminacji płciowej ze względu na kraj w 2010 i 2015 r. (źródło: Raport Eurofound „Discrimination against men at work: Experiences in five countries”, 2018)

kraj	mężczyźni		kobiety	
	2010	2015	2010	2015
Austria	0,4%	2,0%	2,9%	5,9%
Belgia	1,5%	1,2%	3,9%	3,6%
Bułgaria	0,9%	0,4%	0,5%	0,7%
Chorwacja	0,5%	0,3%	2,0%	2,0%
Cypr	0,7%	1,8%	1,4%	2,7%
Czechy	0,9%	0,7%	3,2%	3,9%
Dania	0,8%	1,2%	2,7%	2,8%
Estonia	0,0%	0,5%	2,2%	1,6%
Finlandia	0,4%	1,5%	6,1%	5,3%
Francja	2,9%	1,5%	4,3%	5,0%
Niemcy	0,2%	0,6%	3,0%	2,2%
Grecja	0,4%	0,7%	4,9%	3,4%
Węgry	0,1%	3,0%	1,5%	1,6%
Irlandia	0,6%	1,1%	2,4%	3,2%
Włochy	0,2%	0,7%	2,1%	3,1%
Łotwa	0,0%	0,2%	2,3%	2,3%
Litwa	0,1%	0,1%	0,8%	0,9%
Luksemburg	1,2%	1,1%	4,9%	5,5%
Malta	0,4%	0,3%	4,4%	2,8%
Holandia	1,0%	2,9%	3,6%	5,4%

kraj	mężczyźni		kobiety	
	2010	2015	2010	2015
Polska	0,4%	0,2%	1,2%	1,4%
Portugalia	0,5%	0,0%	1,0%	1,6%
Rumunia	0,9%	2,7%	2,9%	2,8%
Słowacja	0,2%	0,6%	2,3%	2,1%
Słowenia	0,4%	0,1%	1,7%	3,3%
Hiszpania	0,2%	0,7%	1,8%	3,0%
Szwecja	1,0%	2,6%	4,9%	7,0%
Wielka Brytania	0,6%	1,1%	3,1%	3,0%
EU28	0,7%	1,1%	2,9%	3,2%

Poziom dyskryminacji ze względu na płeć w różnych sektorach zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wyrażone w procentach porównanie liczby kobiet i mężczyzn doświadczających dyskryminacji płciowej w 28 krajach UE ze względu na sektor (źródło: Raport Eurofound „Discrimination against men at work: Experiences in five countries”, 2018)

sektor	mężczyźni (%)	kobiety (%)	proporcja zatrudnionych mężczyzn (%)
Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo	0,6	2,8	63
Górnictwo i wydobywanie	0,0	3,1	84
Produkcja	0,9	4,7	68
Dostawa energii elektrycznej, gazu, pary i klimatyzacji	0,2	1,3	79
Zaopatrzenie w wodę; gospodarowanie ściekami, odpadami i działaniami naprawcze	0,6	6,3	87
Budowa	0,9	8,4	91
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów mechanicznych i motocykli	0,5	1,8	48
Przewożenie i przechowywanie	0,8	4,5	80

sektor	mężczyźni (%)	kobiety (%)	proporcja zatrudnionych mężczyzn (%)
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	2,1	4,4	44
Informacja i komunikacja	0,2	3,9	71
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	0,1	3,1	55
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	5,5	3,1	51
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	0,7	3,7	48
Usługi administracyjne i usługi wsparcia	2,9	5,1	50
Administracja publiczna i obrona; obowiązkowe ubezpieczenie społeczne	1,8	3,7	56
Edukacja	0,9	2,8	30
Działania w zakresie zdrowia ludzkiego i pracy socjalnej	3,0	2,7	18
Sztuka, rozrywka i rekreacja	1,5	1,0	49
Inne działania usługowe	0,0	1,7	34

Analizując przypadki dyskryminacji mężczyzn, raportowane w Bułgarii, na Cyprze, w Danii, Francji i Wielkiej Brytanii, można zauważyć, że przejawami dyskryminacji są m.in.: bariery w dostępie do niektórych stanowisk stereotypowo uważanych za „kobiecy” (np.: kelner, praca z dziećmi w placówkach edukacyjnych i wypoczynkowych) lub w branżach usługowych, gdzie klientami są w większości kobiety (np.: sklepy z odzieżą damską, salony urody), a także do zawodów związanych z opieką zdrowotną (np.: pielęgniarze). Jednak jedynym sektorem, w którym mężczyźni częściej doświadczali dyskryminacji, jest sektor „Sztuka, rozrywka i rekreacja” (tabela 2).

Zgodnie z Raportem (*ibidem*) mężczyźni doświadczają też różnych form przemocy, zarówno fizycznej, jak i psychicznej, m.in. stykając się z wyzwiskami i obelgami. Przykładów dostarczają wyniki

ankiety przeprowadzonej w 2001 r. wśród 508 osób – personelu medycznego zatrudnionego w bułgarskich szpitalach. Zgodnie z nimi 11% mężczyzn (w porównaniu z 6,6% kobiet) deklaruowało, że doświadczyło przemocy fizycznej w miejscu pracy. Dodatkowo autorzy powyższego raportu powołują się na francuskie badania z 2013 r. obejmujące 34 tys. pracowników z sektora publicznego i prywatnego. Na ich podstawie stwierdzono, że po rodzaju wykonywanej pracy i wieku płęć jest jednym z głównych czynników dyskryminacji. Podczas gdy 22% przypadków dyskryminacji kobiet było powiązane z ich płcią, dla mężczyzn odsetek ten wynosił 4%. Gdy obszar zatrudnienia został uznany za bardziej „kobięcy”, dyskryminację zgłaszało 6% kobiet (ale tylko 3% mężczyzn). Z kolei w bardziej „męskich” zawodach 15% kobiet i tylko 1% mężczyzn twierdziło, że doświadczyli dyskryminacji w miejscu pracy.

Dyskryminacja mężczyzn może przejawiać się również w utrudnionym dostępie do elastycznego czasu pracy i sfer pracy, które pomagają w utrzymaniu równowagi *praca – dom*. Pease [26] zwraca uwagę na problem dyskryminacji mężczyzn w zawodach związanych z opieką i pracą socjalną. Uważa, że mimo zmiany w postrzeganiu męskości nadal istnieje segregacja zawodowa, a negatywna percepcja mężczyzn w tych zawodach związana jest m.in. ze stereotypami płciowymi.

Warto również podkreślić, że nierówności płciowe szczególnie mocno ujawniają się w sferze zarządzania [21]. Według danych Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej na dzień 1 marca 2018 r.¹¹ w zarządach 30,2% firm zasiadają kobiety. Jest to porównywalny wynik z wynikiem analizy, którą przeprowadzono w 2009 r. Tylko w 14,7% firm kobieta jest prezesem zarządu (10,4% w 2009 r.). Średni

¹¹ Raport Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej na dzień 1 marca 2018 [dostęp: 24.08.2018]. http://www.coig.com.pl/files/pliki/Raporty/coig_kobiety_w_zarzadach_firm_marzec2018.pdf

wiek kobiety zasiadającej w zarządzie firmy wynosi 48 lat – tyle samo, co średni wiek mężczyzny pełniącego funkcję członka zarządu firmy.

Raport Komisji Europejskiej z 2015 r. [16] wskazuje, że udział kobiet we władzach spółek giełdowych w Polsce plasuje się na poziomie 14,6%, co daje wynik niższy niż średnia europejska wynosząca 20,2%. Największy udział kobiet we władzach wykazała Francja (32,4%), Litwa (31,7%), Finlandia (29,2%) i Szwecja (27,6%). Najniższy udział kobiet w organach statutowych odnotowano w Czechach (3,5%) oraz na Malcie (2,7%). Z kolei raport przygotowany przez *Peterson Institute for International Economics* [24] podsumowuje wyniki globalnego badania nad reprezentacją kobiet we władzach ponad 21 tys. firm w 91 krajach oraz jej wpływu na dochody przedsiębiorstw. Wyniki badania potwierdzają małą liczbę kobiet we władzach spółek. W 60% firm, czyli w ponad 13 tys., w ogóle nie było kobiet w radach nadzorczych. W ponad 50% (11 802 firm) w ogóle nie było kobiet w zarządzie. A z pozostałej połowy w 57% firm w zarządzie zasiadała tylko jedna kobieta. Zaledwie w 945 przedsiębiorstwach prezesem została kobieta. Podobnie sytuacja wyglądała w poszczególnych sektorach. Okazało się, że branże usług finansowych, ochrony zdrowia, usług komunalnych oraz telekomunikacji obsadzają najwięcej kobiet na stanowiskach kierowniczych. Najmniej natomiast w sektorze surowców naturalnych, technologii oraz przemysłowym. Jednocześnie wyniki badania pokazują, że obecność kobiet na wysokich stanowiskach, przede wszystkim w radach nadzorczych oraz na wysokich stanowiskach kierowniczych, może przyczynić się do zwiększenia wydajności firm. Okazało się, że dochodowe organizacje, w których początkowo kobiety w ogóle nie zajmowały takich stanowisk, ale z czasem obsadziły na nich 30% kobiet, uzyskały o 15% wyższą marżę przychodów netto. Wyniki wskazują również, że płeć prezesa firmy nie miała istotnego wpływu na dochodowość przedsiębiorstwa.

Co ciekawe, w krajach UE kobiety stanowią 60% absolwentów uczelni wyższych, a mimo to są słabo reprezentowane na wysokich

stanowiskach [7]. Jest to wyraźnie widoczne w obszarze polityki, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym. Raport Instytutu Spraw Publicznych z 2003 r. [7], identyfikując bariery kobiet w karierach politycznych, wskazuje na takie czynniki jak: stereotypowe opinie na temat funkcjonowania kobiet (delikatne, łagodne, wrażliwe, emocjonalne, plotkarskie, bez inicjatywy, mało asertywne) i mężczyzn (rywalizujący, twardzi, zdecydowani, konsekwentni) oraz przypisywanie kobiet i mężczyzn do tradycyjnych ról, w których cechy mężczyzn są „gwarancją sukcesu”, podczas gdy cechy kobiet takiego sukcesu nie gwarantują. W raporcie wskazano również na odmienne standardy ocen pracy kobiet i mężczyzn – męskie niedociągnięcia są traktowane z większą wyrozumiałością niż kobiece. Podkreśla się również, że kobiety w większym stopniu obarcza się koniecznością ciągłego udowadniania swojej wartości i swoich kompetencji. Ważną kwestią, na którą zwraca się uwagę w raporcie, jest także nieuwzględnianie obciążeń pozazawodowych kobiet w planowaniu pracy organizacji (zebrania, posiedzenia, wyjazdy służbowe).

Inną barierą w budowaniu kariery zawodowej w przypadku kobiet jest niewykorzystywanie ich osobistego kapitału społecznego i brak umiejętności korzystania z sieci społecznych [18]. Badania prowadzone metodą grup fokusowych ujawniły, że chociaż kobiety używają sieci społecznych do rozwoju swojej kariery, to część z nich robi to nieefektywnie (korzystają z sieci nieskutecznie).

Z podobnymi jak w Polsce problemami w „pokonaniu szklanego sufitu” zmagają się również inne kraje, w tym Szwecja [1] oraz Francja [10], przodujące w rankingach równego traktowania płci. Jednocześnie interesujące jest, że same kobiety zajmujące stanowiska we francuskich rządach zaprzeczają istnieniu „szklanego sufitu” i uważają, że mężczyźni i kobiety mają równy dostęp do wysokich stanowisk.

W przeglądzie badań na temat udziału kobiet we władzach spółek Stępień [29] przytacza nie tylko dane liczbowe mówiące o ich niskim udziale, ale także badania wskazujące na zalety zwiększenia udziału kobiet w kadrze kierowniczej, tj.:

- 1) Badania Fitzsimmons [13] – aby głos kobiet w gremiach decyzyjnych nie był ignorowany, w jego skład powinny wchodzić minimum trzy z nich. Gdy w grupie jest tylko jedna lub dwie kobiety, istnieje większe prawdopodobieństwo, że ich głos będzie marginalizowany lub dostosują się one do całej grupy.
- 2) Woolley i Malone [32] – w badaniach na temat efektywności zespołów zadaniowych pokazali, że wyższa efektywność zespołów uwarunkowana była liczbą kobiet wchodzących w ich skład (im więcej kobiet, tym wyższa efektywność).
- 3) Heterogeniczność organów decyzyjnych, w tym rad nadzorczych spółek, może przyczynić się do zwiększenia wydajności przedsiębiorstw, ponieważ podejmowanie decyzji będzie przebiegało w takiej sytuacji na podstawie ocen biorących pod uwagę więcej alternatyw niż w strukturach homogenicznych [28].

Mimo że wiele badań wskazuje, że to mężczyźni częściej pełnią funkcje przywódcze, jednocześnie okazuje się, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni aspirują do tych ról w równym stopniu. Badura, Grijalva, Newman, Yan i Jeon [3] opracowali integracyjny model teoretyczny *Gender – Agency/Communion – Participation (GAP)*, który odzwierciedla mechanizmy odpowiedzialne za byciem liderem. Uwzględniono w nim wiele zmiennych, m.in.: płeć i cechy osobowości (np. dominacja, asertywność, ciepło, opiekuńczość). Opracowany model przetestowano na podstawie metaanalizy badań empirycznych przeprowadzonych w sumie wśród 2149 osób. Okazało się, że tylko cechy osobowości miały istotne znaczenie dla pełnienia funkcji lidera w zespole.

Na dyskryminację w miejscu pracy wskazują również dane pochodzące z bazy OCRC (*Ohio Civil Rights Commission*) z lat 1988–2003 dotyczące skarg złożonych przez kobiety w związku z doświadczaniem tego problemu. Bobbitt-Zeher [5] poddała analizie dane pochodzące z tej bazy dotyczące dyskryminacji ze względu na płeć (N = 1,418).

Wyniki pokazały, że głównymi źródłami tego rodzaju dyskryminacji były: stereotypy płciowe, seksizm, wybrane czynniki organizacyjne oraz kulturowe.

2.2. Zagrożenie stereotypami

Jedną z ważnych barier przyczyniających się do powolnego awansu kobiet na stanowiska kierownicze jest zagrożenie stereotypem, czyli „wpływem stereotypu o niskich zdolnościach lub umiejętnościach pewnej grupy na wykonanie przez nią zadań w określonej domenie” [4, 8] wskazują, że głęboko zakorzenione nieświadome uprzedzenia i stereotypizacja związana z rolami płciowymi stanowią przyczynę wolniejszego awansowania kobiet na stanowiska kierownicze mimo braku obiektywnych barier, jak również trudności w utrzymaniu dobrego stanu zdrowia.

Stereotypy i uprzedzenia związane z płcią dewaluują i marginalizują kobiety w określonych środowiskach zawodowych. Z ukrytymi uprzedzeniami może być również związane powierzanie kobietom i mężczyznom odmiennych zadań na tych samych stanowiskach. Udowodnili to [23] prowadząc badania, których celem było porównanie treści (tj. zadania i działania) związanych z nazwą stanowiska pracy mężczyzn i kobiet. Analizie poddano raporty z wypadków w pracy (N = 1589 wypadków) oraz zachorowalności na nowotwory w wyniku narażenia na czynniki szkodliwe w pracy (wywiady z 113 pracownikami). Okazało się, że kobiety i mężczyźni zatrudnieni na identycznych stanowiskach (o tych samych nazwach) mieli różne obowiązki i wykonywali odmienne zadania, tj. kobiety wykonywały zadania o mniejszym zakresie odpowiedzialności, wiążące się z mniejszym ryzykiem wypadku i narażenia na czynniki rakotwórcze w porównaniu z zadaniami wykonywanymi przez mężczyzn. Uzyskane wyniki mogą wskazywać na dyskryminującą percepcję zdolności i możliwości kobiet. Jednocześnie sygnalizują swoistą dyskryminację i nierówne traktowanie mężczyzn, którym na tym samym stanowisku częściej przydzielano trudne i niebezpieczne zadania.

2.3. Równowaga praca – dom i dom – praca

Aktywność zawodowa polskich kobiet i mężczyzn jest uwarunkowana wieloma czynnikami kulturowymi i ekonomicznymi. Jeden z czynników determinujących sytuację kobiet na rynku pracy to nierówny podział obowiązków *praca – dom* i związane z tym stereotypowe postrzeganie roli kobiety w społeczeństwie [30]. Współcześnie kobiety odgrywają znacznie więcej ról niż do tej pory, podczas gdy rola mężczyzny aż tak bardzo nie uległa zmianie [19]. Życie według stereotypowych wymagań nakładanych na kobiety oraz to, że nowoczesna matka musi pracować, a dodatkowo być perfekcyjna w każdej innej dziedzinie życia, wiąże się z istotnym pogorszeniem zdrowia fizycznego i psychicznego. Badane kobiety wskazywały na uczucie zmęczenia, zniecierpliwienia, przeciążenie rolami – zawodową i rodzinną – czy wręcz na depresję (Społeczna rola matki – wyzwania współczesnego macierzyństwa. Raport z badania 2015)¹². Również w raporcie „Macierzyństwo na co dzień”¹³ podkreślono, że współczesne matki są zmęczone, przeciążone i sfrustrowane. Nierówny podział obowiązków domowych (opieka nad dziećmi, prowadzenie domu) przekłada się w istotny sposób na pogorszenie zdrowia psychicznego kobiet, efekt „dwóch etatów” [12].

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym ma ważne implikacje zarówno dla osobistego samopoczucia pracowników, jak i wyników w pracy.

Różnice międzykulturowe uwzględnili w swoich badaniach również Haar, Russo, Suñe i Ollier-Malaterre [15]. Autorzy badali

¹² Społeczna rola matki – wyzwania współczesnego macierzyństwa. Raport z badania 2015 [dostęp: 24.08.2018]. <https://rops-katowice.pl/dopobrania/2015.07.31-raport.pdf>

¹³ Raport z badania „Z macierzyństwem na co dzień” na potrzeby programu AXA „Wspieramy mamy” [dostęp: 24.08.2018]. https://axa.pl/fileadmin/produktu/centrum_klienta/aktualnosci/z_macierzynstwem_na_co_dzien.pdf

wpływ równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (WLB) na różne wymiary satysfakcji z pracy. Okazało się, że równowaga *praca – dom* była pozytywnie związana z zadowoleniem z pracy i z życia oraz negatywnie z lękiem i depresją.

3. Wnioski i zalecenia

Środowisko pracy ulega intensywnym zmianom, a jedną z nich jest większy udział kobiet w rynku pracy. Zapobieganie zgonom, urazom i chorobom zawodowym związanym z pracą jest ważne także z powodu dużych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa, społeczeństwo i zainteresowane jednostki w wypadku zaniedbania tych kwestii. Potrzeba więc nieustannego wysiłku zwiększającego skuteczność polityki zapobiegawczej, zarówno w odniesieniu do mężczyzn, jak i kobiet. Zmiany oraz warunki zatrudnienia i życia poza pracą mogą mieć różne następstwa dla pracujących kobiet i mężczyzn, w tym – dotyczące ich zdrowia. Częścią polityki UE jest promowanie równych praw mężczyzn i kobiet we wszystkich dziedzinach – w tym także w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Wobec rosnącego udziału kobiet w rynku pracy niezwykle istotne jest wprowadzenie do badań kwestii płci [12] Badania Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy przeprowadzone wśród reprezentatywnej grupy pracowników UE pokazują, że istnieją określone różnice ze względu na płeć w odniesieniu do warunków pracy i poziomu zdrowia pracowników.

Ograniczenia czasu pracy kobiet wynikają przede wszystkim z konieczności angażowania się w życie rodzinne i niosą za sobą negatywne skutki, jeśli chodzi o rozwój ich kariery zawodowej i poziom wynagrodzenia [12] Fagan i Burchell [11] wykazali, że kobiety niezależnie od statusu zawodowego, w porównaniu z mężczyznami, mają mniejszy dostęp do szkoleń, częściej doświadczają przemocy i dyskryminacji płciowej w miejscu pracy, mają mniejszą kontrolę nad wykonywaną pracą i otrzymują niższe wynagrodzenie. Do podstawowych przejawów dyskryminacji kobiet można zaliczyć nierówny dostęp do stanowisk kierowniczych, mniejsze szanse na awans, dyskryminację płacową czy dominację w dziedzinach/zawodach gorzej opłacanych. Ważną barierą są ogólnie przyjęte stereotypy na temat kobiet, które odgrywają istotną rolę m.in. w awansowaniu na wyższe stanowiska

czy uzyskiwaniu wyższych zarobków. Nierówności te są szczególnie widoczne na wysokich stanowiskach pracy (również w branżach sfeminizowanych) czy w branżach stereotypowo postrzeganych jako „męskie”, np.: w branży IT (informacyjno-komunikacyjnej).

Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że jednym z czynników przyczyniających się do powolnego awansu kobiet na stanowiska kierownicze jest zagrożenie stereotypem i głęboko zakorzenione nieświadome uprzedzenia związane z rolami płciowymi w społeczeństwie. Na podstawie wyników badań można dojść także do wniosku, że kobiety częściej doświadczają stresu wynikającego z wysokich wymagań emocjonalnych, które są na nie nakładane w miejscu pracy, np. kontakt z agresywnymi pacjentami/klientami/uczniami [12] Z kolei narażenie na mobbing i molestowanie okazało się być uwarunkowane sektorowo – w takich sektorach jak usługi finansowe, hotele i restauracje, handel czy transport problem dotyczy częściej kobiet. W sektorze edukacji, administracji publicznej i służby zdrowia – mężczyźni. Wyniki niektórych badań pokazują, że kobiety deklarują, w porównaniu z mężczyznami, znacznie gorszy ogólny stan zdrowia, a w przypadku zdrowia psychicznego dotyczy to wszystkich grup zawodowych.

Inne badania z kolei sugerują, że to mężczyźni częściej zapadają na depresję związaną z narażeniem na złe psychospołeczne warunki pracy. Dla mężczyzn silne źródło stresu stanowiła niepewność pracy, co może być związane z funkcjonującym stereotypem mężczyzny jako osoby odpowiedzialnej za utrzymanie rodziny. Istotnym obciążeniem dla mężczyzn była również konieczność pracy zmianowej i długie godziny pracy, a wśród czynników psychospołecznych – niższy poziom otrzymywanego w pracy wsparcia, wyższy poziom nierównowagi wysiłek – nagroda a także, w porównaniu z kobietami, mniejsze znaczenie pracy. Parent-Thirion i in. [25] ustalili, że wśród czynników pozytywnie związanych z dobrostanem pracowników największe znaczenie ma poziom wynagrodzenia (szczególnie w przypadku mężczyzn), negatywnie związane z dobrostanem są natomiast: niepewność pracy,

brak możliwości rozwoju kariery, nierównowaga pomiędzy pracą i życiem rodzinnym/prywatnym).

W wielu badaniach widać również buforową rolę wsparcia społecznego, które łagodzi negatywny wpływ stresu w pracy na zdrowie psychiczne pracowników, z tą różnicą, że kobiety łatwiej pozyskują takie wsparcie również na zewnątrz organizacji (rodzina, przyjaciele), dla mężczyzn natomiast najistotniejsze okazało się wsparcie otrzymywane ze strony współpracowników.

Wyniki dotychczasowych badań skoncentrowanych na różnicach płciowych w zakresie barier oraz obciążeń w karierach zawodowych kobiet *versus* mężczyzn i skutkach tych różnic w zakresie zdrowia psychicznego nie są jednoznaczne. W Polsce brakuje badań nad różnicami płciowymi w zakresie warunków pracy i skutków zdrowotnych związanych z pracą uwzględniających specyfikę określonych sektorów, branż czy grup zawodowych. Przykładem takiej branży są technologie informacyjno-komunikacyjnej (TIK), w której kobiety stanowią jedynie ok. 30% pracowników. Ta dysproporcja płciowa i postrzeganie branży TIK jako typowo „męskiej” może wiązać się z istotnie wyższym poziomem zagrożenia stereotypami płciowymi i dyskryminacją płciową. Ograniczanie dyskryminacji w pracy, zwłaszcza w przypadku grup szczególnie na to narażonych ze względu na płeć czy wiek, wiąże się z polepszaniem stanu zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników, sprzyja ich rozwojowi i zachowaniu zdolności do pracy, co z kolei wpływa na wydajność organizacji.

Wyniki badań przeprowadzonych w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym w ramach projektu nr IV.N.04 pn. „Obciążenia i bariery w karierach kobiet *versus* mężczyzn i ich skutki w stanie zdrowia psychicznego” realizowanego w ramach IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań

i Rozwoju również wskazują na różnice płciowe w zakresie psychospołecznych warunków pracy i dobrostanu pracowników.

Badania przeprowadzono w latach 2018–2019. Objęto nimi 617 pracowników reprezentujących dwie sekcje gospodarki, tj. działalność finansowa i ubezpieczeniowa (N = 307) oraz informacja i komunikacja (N = 310). Dobór próby do badań miał charakter celowo-kwotowy. W badaniach uczestniczyło 50,4% mężczyzn oraz 49,6% kobiet. Wyniki pokazały, że kobiety charakteryzuje istotnie gorszy stan zdrowia psychicznego, tj. doświadczają więcej zaburzeń somatycznych, niepokoju, zaburzeń funkcjonowania i depresji. Warto zauważyć, że w grupie badanych kobiet za ogólny stan zdrowia psychicznego wyraźnie w największym stopniu odpowiadają negatywne zachowania, tj. mobbing i molestowanie seksualne.

Ponadto analizy pokazały, że kobiety, w porównaniu z mężczyznami, były narażone w znacznie większym stopniu na dyskryminację płciową w miejscu pracy, co wpływało na ich gorszy dobrostan. W przypadku kobiet narażenie na stereotypy płciowe stanowiło istotny moderator związku między psychospołecznymi warunkami pracy a dobrostanem (im większe narażenie na stereotypy przy jednocześnie gorszych warunkach pracy, tym gorszy stan zdrowia i niższy poziom satysfakcji z pracy). Podobnie było w przypadku *konfliktu praca – rodzina* – im większy konflikt i gorsze psychospołeczne warunki pracy, tym niższy poziom dobrostanu w tej grupie.

W przypadku mężczyzn istotną rolę moderatora w relacji psychospołeczne warunki pracy – dobrostan odgrywało poczucie własnej skuteczności. Porównanie obu sektorów pozwoliło ustalić, że najgorszy stan zdrowia psychicznego prezentują kobiety z sektora informacji i komunikacji (szczególnie – zaburzenia somatyczne, niepokój i depresja).

Wyniki pokazują również, że praca kobiet reprezentujących finanse i ubezpieczenia wiąże się z istotnie większym tempem pracy, a także z wyższym poziomem wymagań emocjonalnych i ukrywania emocji oraz gorszym systemem nagród w porównaniu z pracą kobiet z sektora informacji i komunikacji.

Z kolei w sektorze informacji i komunikacji kobiety, w porównaniu z mężczyznami, charakteryzowały się istotnie niższym poziomem jakości przywództwa oraz niższym poziomem wsparcia otrzymywanego ze strony przełożonego. Kobiety z omawianego sektora oceniały też gorzej, w porównaniu z mężczyznami, poziom sprawiedliwości organizacyjnej, szacunku i równości społecznej w miejscu pracy.

Warto podkreślić, że w przypadku doświadczania molestowania seksualnego istotne różnice między płciami odnotowano zarówno w sektorze informacji i komunikacji, jak i finansowym i ubezpieczeniowym. W obu przypadkach poziom doświadczanego molestowania był istotnie wyższy u kobiet, chociaż w odniesieniu do sektora finansowego i ubezpieczeń ta różnica była większa. Powyższe wyniki są zbieżne z wynikami dwuczynnikowej analizy wariacji z efektem interakcji, która pokazała, że kobiety reprezentujące sektor informacji i komunikacji (efekt płci i sektora) w największym stopniu doświadczały zaburzeń depresyjnych. W tej grupie również najgorzej oceniono jakość przywództwa. Z kolei kobiety z sektora finansów i ubezpieczeń były najbardziej narażone na molestowanie seksualne.

Mając na uwadze wyniki dotychczasowych badań, w tym wyniki badań zrealizowanych w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym, można wyodrębnić kilka kluczowych obszarów, które mogą być w organizacjach tak udoskonalane, by zminimalizować obciążenia i bariery istotnie wpływające na stan zdrowia psychicznego pracowników (w szczególności odnosi się to do kobiet reprezentujących sektory charakteryzujące się nierównowagą płci, m.in. sektor informacji i komunikacji), a także na ich satysfakcję z pracy i ogólnie pojęty dobrostan. Poniżej przedstawiono zalecenia, które mogą być pomocne dla pracodawców, specjalistów HR i bhp i innych ekspertów odpowiedzialnych za zdrowie pracowników i kształtowanie się bezpiecznych warunków pracy.

- Poprawa w zakresie kształtowania równowagi praca – życie poza-zawodowe:
 - wprowadzanie elastycznych form pracy, tj. elastycznego czasu pracy (np. ruchome godziny pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin);
 - telepraca, np. praca zdalna wyłącznie z domu bądź praca częściowo w domu a częściowo w siedzibie organizacji;
 - zapewnienie opieki dzieciom pracowników, tj. organizacja przykładowego żłobka czy przedszkola czy też dofinansowanie takiej opieki;
 - wprowadzenie dodatkowych płatnych dni na opiekę nad dziećmi;
 - restrukturyzacja pracy w taki sposób, by pracownik mógł być efektywny zarówno w pracy, jak i w domu;
 - zmiana godzin pracy, jeśli w danym okresie wymaga tego sytuacja rodzinna pracownika;
 - wykazywanie zainteresowania wymaganiami, którym pracownik musi sprostać zarówno w pracy, jak i w domu.

- Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć, molestowaniu seksualnemu i mobbingowi:
 - zapoznanie wszystkich pracowników z przepisami dotyczącymi równego traktowania w pracy;
 - wprowadzanie regulaminu antydyskryminacyjnego/antymobbingowego;
 - uświadamianie pracownikom, które działania są niedozwolone, a które praktyki mieszczą się w granicach prawa, np. w formie załącznika do regulaminu pracy;
 - wprowadzanie sprawiedliwych i przejrzystych zasad dotyczących podejmowania decyzji finansowych i personalnych;
 - tworzenie polityki kadrowo-płacowej na podstawie zasady równości;
 - dokładne określanie zakresu obowiązków pracowników;

- wprowadzanie jasnego i sprawiedliwego systemu ocen pracowniczych i awansów;
 - szkolenia dla pracowników służące kształtowaniu umiejętności komunikacji i rozwiązywania konfliktów;
 - przeciwdziałanie stereotypom płciowym.
- Doskonalenie jakości przywództwa:
 - podejmowanie działań wzmacniających równowagę między pracą a życiem pozazawodowym podwładnych;
 - wzmacnianie zaangażowania i motywacji podwładnych;
 - informowanie podwładnych o dobrze wykonanej pracy zamiast wyłącznego korygowania źle wykonanych zadań i krytykowania, a także nagradzanie podwładnych za dobrze wykonaną pracę;
 - sprawiedliwe traktowanie wszystkich podwładnych;
 - przedstawianie bieżących problemów na forum i omawianie ich z podwładnymi w konstruktywny, otwarty sposób;
 - wspólne szukanie rozwiązań problemów zarówno podczas grupowych, jak i indywidualnych spotkań z podwładnymi;
 - informowanie podwładnych o ważnych kwestiach twarzą w twarz tak szybko jak jest to możliwe;
 - organizowanie szkoleń i pomaganie podwładnym podczas ustalania celów, planowania ich pracy, wskazując na potencjalne pułapki i dając wskazówki, jeśli to konieczne;
 - regularne przeprowadzanie rozmów z pracownikami na temat ich osobistego funkcjonowania, ich rozwoju zawodowego i rozwoju kariery;
 - okazywanie zaangażowania przez traktowanie spraw bezpieczeństwa i zdrowia pracowników priorytetowo, nadawanie wysokiego statusu osobom odpowiedzialnym za bezpieczeństwo i zdrowie pracowników w organizacji i organizowanie szkoleń dotyczących zagadnień bezpieczeństwa i zdrowia.

Bibliografia

- [1] ALBRECHT, J., THOURSIE, P. S., VROMAN, S. Parental Leave and the Glass Ceiling in Sweden. Uppsala: Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy, [2015], Working Paper 4, 28.
- [2] ANTTILA, T., OINAS, T., TAMMELIN, M., NÄTTI, J. Working-time regimes and work-life balance in Europe. *European Sociological Review*. 2015, 31(6), 713–724.
- [3] BADURA, K. L., GRIJALVA, E., NEWMAN, D. A., YAN, T. T., JEON, G. Gender and leadership emergence: A meta analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*. 2018, 71(3), 335–367.
- [4] BEDYŃSKA, S., DRESZER, J. Wyśmiej stereotyp! Czynniki redukujące zagrożenie stereotypem. *Psychologia Społeczna*. 2006, 2(2), 88–95.
- [5] BOBBITT-ZEHER, D. Gender discrimination at work: Connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*. 2011, 25(6), 764–786.
- [6] BOMBIAK, E. Płeć jako wyznacznik kariery zawodowej – mit czy rzeczywistość? *Marketing i Rynek*. 2016, 23(7), 53–71.
- [7] BUDROWSKA, B., DUCH, D., TITKOW, A. Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, [2003], 95.
- [8] CARNES, M., MORRISSEY, C., GELLER S. E. Women's health and women's leadership in academic medicine: hitting the same glass ceiling? *Journal of Women's Health*. 2008, 17(9), 1453–1462.

- [9] CROMPTON, R., LYONETTE, C. Women's career success and work – life adaptations in the accountancy and medical professions in Britain. *Gender, Work & Organization*. 2011, 18(2), 231–254.
- [10] DANG, R., NGUYEN, D. K., VO, L. C. Does the glass ceiling exist? A longitudinal study of women's progress on French corporate boards. *Journal of Applied Business Research*. 2014, 30(3), 909–916.
- [11] FAGAN, C., BURCHELL, B. *Gender, Jobs and Working Conditions in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, 2002.
- [12] FAGAN, C., GRIMSHAW, D., RUBERY, J., SMITH, M. *Women and European Employment*. London: Routledge, 2015.
- [13] FITZSIMMONS, S. R. Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*. 2012, 55(6), 557–566.
- [14] GAWRYCKA, M., WASILCZUK, J., ZWIECH, P. Szklany sufit i ruchome schody: kobiety na rynku pracy. Warszawa: CeDeWu, [2007], 134.
- [15] HAAR, J., RUSSO, M., SUÑE, A., OLLIER-MALATERRE, A. Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*. 2014, 85(3), 361–373.
- [16] JOUROVÁ, V. *Gender Balance on Corporate Boards: Europe is Cracking the Glass Ceiling*. Fact sheet. European Commission, 2016 [dostęp: 24.08.2018]. <http://www.renaix.com/wp-content/uploads/2018/07/WomenonBoards.pdf>
- [17] KAMIŃSKA, B. Dyskryminacja jako patologia zarządzania zasobami pracy. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. 2015, 1(20), 97–110.

- [18] DE KLERK, S., VERREYNNE, M. L. The networking practices of women managers in an emerging economy setting: negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*. 2017, 27(3), 477–501.
- [19] KLIMEK, S. Współczesna kobieta na rynku pracy i jej rola w społeczeństwie. *Krakowskie Studia Małopolskie*. 2013, 18, 299–314.
- [20] KOMPA, K., WITKOWSKA, D. Application of classification trees to analyze income distribution in Poland. *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*. 2013, 14(1), 265–275.
- [21] KUPCZYK, T. Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa, [2009], 195.
- [22] LEADLEY, J., SLOANE, R. A. Women in US academic medicine: statistics and benchmarking report. Washington, DC: Association of American Medical Colleges, 2010.
- [23] MESSING, K., DUMAIS, L., COURVILLE, J., SEIFERT, A. M., BOUCHER, M. Evaluation of exposure data from men and women with the same job title. *Journal of Occupational Medicine*. 1994, 36(8), 913–917.
- [24] NOLAND, M., MORAN, T., KOTSCHWAR, B. Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Washington: Peterson Institute for International Economics, 2016, Working Paper Series, 16(3), 1–35.
- [25] PARENT-THIRION, A., FERNÁNDEZ-MACÍAS, E., HURLEY, J., VERMEYLEN, G. Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, [2007].
- [26] PEASE, B. Men in social work: challenging or reproducing an unequal gender regime? *Affilia*. 2011, 26(4), 406–418.

- [27] POLKOWSKA, D., ŁUCJAN, I. Przemiany aktywności zawodowej kobiet w wybranych krajach UE w świetle danych Eurostatu. Analiza porównawcza. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy. 2013, 33, 140–148.
- [28] PÓŁTORAK, M. Kwoty dotyczące płci w zarządach spółek – przegląd rozwiązań unijnych i krajowych. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie. 2014, 2, 59–78.
- [29] STĘPIEŃ, M. Problem niskiego udziału kobiet we władzach spółek. Zarządzanie i Finanse. 2015, 13(1), 265–276.
- [30] SZELEWA, D. Polityka wobec rodziny i rodzicielstwa w Polsce: w pułapce konserwatyzmu? Warszawskie Debaty o Polityce Społecznej 13. Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, [2014].
- [31] TURCZAK, A., ZWIECH, P. Główne źródła utrzymania kobiet i mężczyzn w Polsce. Kobieta i Biznes. 2016, 1–4, 22–30.
- [32] WOOLLEY, A., MALONE, T. Jak podnieść inteligencję zespołu? Dołącz do niego więcej kobiet. Harvard Business Review Polska. 2012, 4.

Strony internetowe

Eurofound. Discrimination against men at work: Experiences in five countries [dostęp: 24.11.2019]. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/discrimination-against-men-at-work-experiences-in-five-countries>

Fifth European Working Conditions survey – 2010 [dostęp: 24.08.2018]. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>

Główny Urząd Statystyczny [dostęp: 24.08.2018]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/praca-a-obowiazki-rodzinne-w-2010-r-,3,2.html>

Główny Urząd Statystyczny. Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2018 roku [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-i-kwartał-2018-roku,4,29.html>

Główny Urząd Statystyczny. Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2018 roku [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobocie-rejestrowane-i-kwartał-2018-roku,3,32.html>

Główny Urząd Statystyczny. Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2018 [dostęp: 24.11.2019]. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/kobiety-i-mezczyzni-na-ryнку-pracy-2018,1,7.html>

Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2016 roku [dostęp: 24.08.2018]. <https://wynagrodzenia.pl/artypul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-w-2016-roku-obw>

Raport Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej na dzień 1 marca 2018 [dostęp: 24.08.2018]. http://www.coig.com.pl/files/pliki/Raporty/coig_kobiety_w_zarządach_firm_marzec2018.pdf

Raport z badania „Z macierzyństwem na co dzień” na potrzeby programu AXA „Wspieramy mamy” [dostęp: 24.08.2018]. https://axa.pl/fileadmin/produkty/centrum_klienta/aktualnosci/z_macierzyństwem_na_co_dzien.pdf

Społeczna rola matki – wyzwania współczesnego macierzyństwa. Raport z badania 2015 [dostęp: 24.08.2018]. <https://rops-katowice.pl/dopobrania/2015.07.31-raport.pdf>

**BEZPIECZEŃSTWO
PRACY**
nauka i praktyka

PRENUMERUJ



Znajdziesz nas w Internecie: www.ciop.pl, e-mail: bpredakcja@ciop.pl

