

## WPŁYW ZASADY RÓWNOŚCI SZANS Kobiet I MĘŻCZYŹN NA POSTRZEGANIE ROLI Kobiety W ZARZĄDZANIU

### Abstract

#### **The impact of the principle of equal opportunities for women and men on the perception of the role of women in management**

The aim of this article was to show the impact of the principle of equal opportunities for women and men on the perception of the role of women in management. Investigating the impact on the development of a gender equality situation shaped the scope of the subject matter of the qualitative and quantitative analysis carried out from the perspective of equalization of opportunities for women and men in the management environment. Another aim of the article was to ascertain whether there occurs a dynamic equalization of barriers between men and women over time. The analysis of the material collected allowed for some conclusions and their interpretation gave rise to some assumptions about the future development of the phenomenon. As a result, it was concluded that social and legal education of women is a key demand, and that all actions stemming from the principle of equal opportunities for women and men, combined with social sensitivity in the broadest sense, can contribute to minimizing inequality in the future.

**Keywords:** equality policy, women, public management, discrimination

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wpływu zasady równości szans kobiet i mężczyzn na postrzeganie roli kobiety w zarządzaniu. Zbadanie wpływu na rozwój sytuacji równościowej kształtuje zakres przedmiotowy dotyczący przeprowadzonej analizy jakościowej i ilościowej wobec wyrównywania szans kobiet i mężczyzn w środowisku zarządczym. Kolejnym aspektem przedstawionym w artykule jest zbadanie, czy na przestrzeni lat w sposób dynamiczny następuje wyrównanie barier między kobietami a mężczyznami. Z zebranego w toku badań materiału i dokonanych analiz nastąpiła synteza wyciągniętych wniosków i ich interpretacja oraz prognozowanie wobec przyszłych okresów. W konsekwencji pojawiły się stwierdzenia, iż edu-

kacja społeczna i prawna kobiet jest kluczowym zabiegiem, a wszelkie działania wywodzące się z zasady równości szans kobiet i mężczyzn w połączeniu z szeroko rozumianą wrażliwością społeczną mogą przyczynić się w przyszłości do zminimalizowania omawianego zjawiska.

**Słowa kluczowe:** polityka równościowa, kobiety, zarządzanie publiczne, dyskryminacja

## Wprowadzenie

Kształtowanie się pozycji kobiet w środowisku społecznym, rodzinnym oraz ekonomicznym na przestrzeni lat jest problemem nieprzemijającym i wciąż żywym, związanym z różnymi zmianami regulacji prawnych. Kobieta w społeczeństwie od lat narażona jest na dyskryminację, a także wykluczenie występujące w różnorodnych obszarach społecznych. Nierówność płci występuje w zakresie: różnic poziomu ekonomicznego kobiet i mężczyzn poprzez rozbieżność płacową, mniejszych możliwości rozwoju ścieżki kariery ze względu na stereotypowe postrzeganie kobiety jako zaangażowanej w życie rodzinne i opiekuńcze, niskiego stopnia poziomu decyzyjności, a przede wszystkim braku aprobaty i akceptacji podejmowanych rozstrzygnięć. Powyższe problemy wpłynęły na ugruntowanie, a przede wszystkim konieczność normalizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn w kulturze prawnej Unii Europejskiej, a następnie jej implementacji do polskiego porządku prawnego. Na przestrzeni lat instytucje unijne oraz poszczególne państwa członkowskie stosują różnorodne rozwiązania, by walczyć z występującymi pomiędzy płciami barierami uwarunkowanymi aspektami biologicznymi, a także stereotypami kulturowymi.

## Przegląd literatury

Prawodawstwo europejskie oraz krajowe ewoluuje, dopasowując się do zmian zachodzących w sferach kulturowej i ekonomicznej oraz sytuacji na rynkach pracy – krajowym i europejskim. Podstawę prawną omawianej zasady stanowią dwa wiodące artykuły Traktatu o Unii Europejskiej, tj. artykuł 2, który wskazuje, iż „Unia opiera się na wartościach poszanowania godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, jak również poszanowania praw człowieka, w tym praw osób należących do mniejszości. Wartości te są wspólne Państwom Członkowskim w społeczeństwie opartym na pluralizmie, niedyskryminacji, tolerancji, sprawiedliwości, solidarności oraz na równości kobiet i mężczyzn”, oraz uzupełniający go artykuł 3, zaznaczający, że Unia podejmuje działania mające na celu zwalczanie wykluczenia społecznego i dyskryminacji oraz działania wspierające sprawiedliwość społeczną i ochronę socjalną, równość szans kobiet i mężczyzn, solidarność międzypokoleniową oraz ochronę praw dziecka [Traktat o Unii Europejskiej, 1992]. Polskie prawodawstwo również reguluje zasadę równości szans kobiet i mężczyzn, a sztandarowym przepisem, wyznaczającym standardy w innych źródłach prawa jest art. 33 Konstytucji

RP, który głosi, iż „kobieta i mężczyzna w Polsce mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym, w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń” [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, 1997]. Aktem prawnym odwołującym się bezpośrednio do opisywanej zasady w dziedzinie stosunku pracy jest ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy, która uwagę równościową skupia w jednym z rozdziałów, wskazując właściwe definicje legalne pojęć związanych z naruszaniem zasady równości szans kobiet i mężczyzn w środowisku pracy, tj. równego traktowania, dyskryminacji bezpośredniej, dyskryminacji pośredniej, mobbingu, molestowania, molestowania seksualnego, a także przede wszystkim artykułuje wynikający bezpośrednio z ustawy obowiązek równego traktowania w obszarze zatrudnienia, także w odniesieniu do płci [Ustawa Kodeks pracy, 1974]. Zapisy zawarte w Kodeksie pracy zostały dookreślone ustawą z dnia 3 grudnia 2010 roku o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, która rozszerza zakres ochrony wobec osób pracujących w ramach umów cywilnoprawnych. Ustawa ta uwzględnia także aspekt równego traktowania kobiet i mężczyzn w odniesieniu do usług publicznych [Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, 2010].

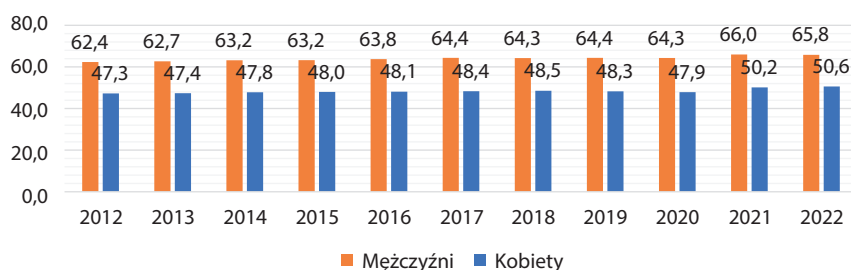
Rozpoczynając rozważania dotyczące tej problematyki, należy przedstawić definicję zasady równości szans kobiet i mężczyzn. Zasada ta ma u swojego podłoża szeroki zakres rozbieżności i barier występujących przeciwko kobietom. Określa stan występujący pomiędzy płciami, w którym obu z nich przysługują takie same wartości społeczne, polityczne i ekonomiczne, równy dostęp do usług oferowanych przez instytucje publiczne, a także szeroko rozumiany rynek zawodowy, a przede wszystkim równość wszelkich praw i obowiązków. Zasada ta dąży do ukształtowania takich zasad życia społecznego i osobistego zarówno kobiet, jak i mężczyzn, w których występują równe warunki do podejmowania decyzji związanych z różnorodnymi elementami życia, a przede wszystkim warunki, w których decyzje te nie będą negowane i odbierane pejoratywnie przez społeczeństwo, a wręcz w pełni społecznie akceptowalne. Zasada ta jest często interpretowana błędnie, dlatego też należy uściślić, czym zasada równości szans kobiet i mężczyzn jest oraz jakie jest jej niewłaściwe wyjaśnienie [Branka, Rawłuszko, Siekiera, 2009].

U podstaw zasady równości szans kobiet i mężczyzn stoi chęć odejścia od zakorzenionego modelu patriarchalnej rodziny, w którym odbiera się kobiecie możliwość rozwoju osobistego, samorealizacji czy aspiracji zawodowych na poczet zaspokajania i prowadzenia życia rodzinnego. Życie społeczne, polityczne i zawodowe zarówno kobiet, jak i mężczyzn powinno opierać się na równych warunkach, tak, by każda osoba mogła dokonywać wyborów zgodnych z własnymi przekonaniem i chęcią rozwoju. Od lat płęć damska znajduje się w gorszym położeniu, jeśli chodzi o dostęp do dóbr, osiąganie sukcesów zawodowych,

przejmowanie stanowisk decyzyjnych, czy poczucie autorytetu wynikające z pełnienia stanowisk zarządczych czy kierowniczych. Dodatkowo kobiety są narażone w znacznie większym stopniu na bycie ofiarą aktów przemocy domowej, której jedną z przyczyn jest próba podporządkowania mężczyznom, całkowite ich odseparowanie od życia codziennego, a przede wszystkim odsunięcia od udziału w jakichkolwiek procesach decyzyjnych [Gender Equality Index, 2022]. Uwarunkowania biologiczne, próby zaszufładowania płci damskiej jako „słabszej” od wielu lat generują nierówny podział na czynności i powinności „damskie” i „męskie”, do czego należy zaliczyć: stanowiska, obowiązki rodzinne, przeświadczenie o braku przedsiębiorczości kobiet, czy też konieczność zarządzania budżetem domowym przez mężczyznę. Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w swym brzmieniu oprócz ukazania podłoża problemu zawiera również konieczność przeprowadzania licznych analiz i podejmowania działań, których celem jest rzetelne odzwierciedlenie sytuacji równościowej pomiędzy płciami w danym przedziale czasowym. Skupia się ona również na długofalowym planowaniu i wprowadzaniu stałych zmian w życiu i postrzeganiu ról kobiecych [Ministerstwo Rozwoju Departament Europejskiego Funduszu Społecznego, 2016].

Przedstawione we wstępie akty prawne w połączeniu z wdrażanymi programami i projektami unijnymi polepszają sytuację równościową kobiet i mężczyzn, jednakże wszelkie analizy i badania nadal wskazują, iż jest to problem ogólnoswiatowy. Dane statystyczne udostępniane przez różne instytucje, uwzględniające poszczególne przedziały czasowe i ukazujące skalę omawianego zjawiska, potwierdzają konieczność edukowania beneficjentów w zakresie podejścia równościowego.

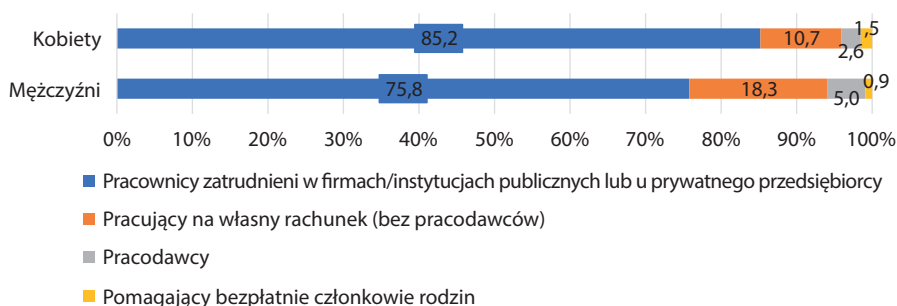
## Wyniki



Rysunek 1. Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 15–89 lat (z uwzględnieniem płci) (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/pracujacy-bezrobotni-i-bierni-zawodowo-wyniki-wstepne-bael-1-kwartal-2022-roku,12,54.html> [dostęp: 2.01.2023].

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego przedstawionych opinii publicznej, które zostały ukazane na rysunku 1, wynika, że w Polsce w przedziale ostatnich 10 lat współczynnik aktywności zawodowej, tj. procentowy udział aktywnych zawodowo w liczbie ludności w wieku 15–89 lat, wykazuje utrzymujące się w granicach zbliżonych wartości różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami. Jak wynika z powyższego zestawienia, w przedziale czasowym 2012–2022 współczynnik prezentuje tendencje wzrostowe zarówno względem kobiet, jak i mężczyzn (kobiety – wzrost z poziomu 47,3 do 50,6; mężczyźni – wzrost z poziomu 62,4 do 65,8). Wahania wartości różnicujących poszczególne płcie oscylują w granicach  $\pm 15$  punktów procentowych, co przyczynia się do sformułowania wniosku, że obecność kobiet na rynku pracy na przestrzeni ostatnich lat w porównaniu z mężczyznami jest niska, a zależność ta, pomimo biegu lat, nie ulega wyrównaniu czy zbliżeniu przy zauważalnym wzroście aktywności zawodowej. Analiza zebranego materiału potwierdza zależność, że udział kobiet na rynku pracy jest niższy niż udział mężczyzn, a tendencja zmiany owego zjawiska utrzymuje się na jednolitym poziomie, bez wykazywania cech wzrostowych.

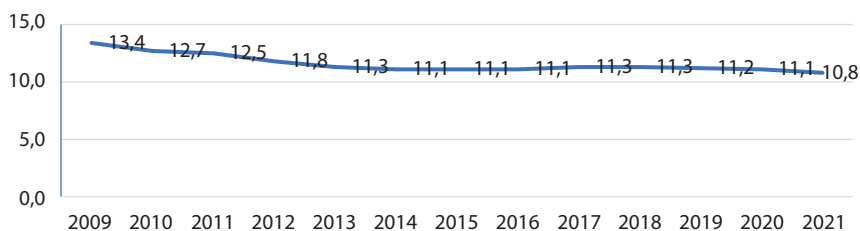


Rysunek 2. Struktura pracujących mężczyzn i kobiet w wieku 15–89 lat według statusu zatrudnienia w głównym miejscu pracy w 3. kwartale 2022 roku (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/pracujacy-bezrobotni-i-bierni-zawodowo-wyniki-wstepne-bael-1-kwartal-2022-roku,12,54.html> [dostęp: 2.01.2023].

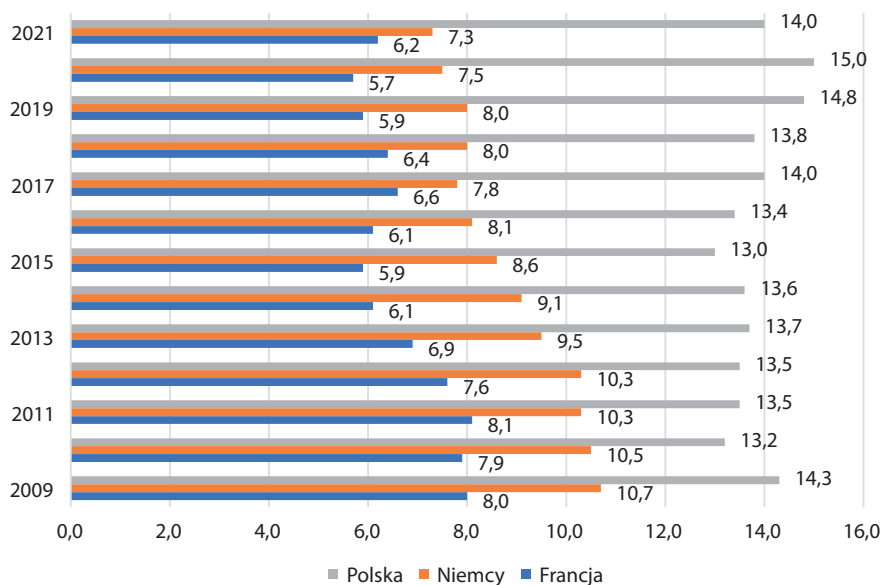
Zgodnie z wynikami przedstawionymi na rysunku 2 należy uwzględnić rozróżnienie pomiędzy rodzajami zatrudnienia. Dane Głównego Urzędu Statystycznego pokazują, że występuje rozbieżność uwarunkowana płcią, opierająca się na rodzaju statusu zatrudnienia. Szczegółowa analiza najbardziej aktualnych danych pochodzących z 3. kwartału poprzedniego roku wykazuje, że o 9,4% więcej kobiet jest zatrudnionych w firmach/instytucjach publicznych lub u prywatnego przedsiębiorcy, natomiast 7,6% więcej mężczyzn prowadzi własną działalność – wyłączając konieczność podlegania pracodawcy. Powyższe zestawienie uwzględnia również nierówność posiadania statusu pracodawcy, ponieważ mężczyźni będący pracodawcami stanowią 5%, a kobiety 2,6%, a także nierówność

dotyczącą osób będących członkami rodzin, pomagających bezpłatnie – mężczyźni stanowią 0,9%, a kobiety 1,5%. Analiza przedstawionych danych kwartalnych uwidacznia, że w każdym rodzaju zatrudnienia kobiety pozycjonowane są niżej niż mężczyźni. Rzadziej pracują na własny rachunek oraz posiadają status pracodawcy, natomiast częściej posiadają status pracobiorcy oraz pomagają bezpłatnie członkom swoich rodzin prowadzącym przedsiębiorstwa.



Rysunek 3. Kształtowanie się w Unii Europejskiej luki w zatrudnieniu w latach 2009–2021

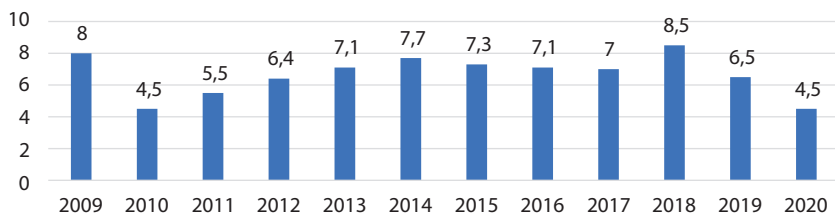
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Urzędu Statystycznego, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TESEM060/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=aeafb3ecf-3dcc-4009-b77e-9a7c76e73159> [dostęp: 2.02.2023].



Rysunek 4. Kształtowanie się luki w zatrudnieniu w latach 2009–2021 na przykładzie Polski, Niemiec i Francji

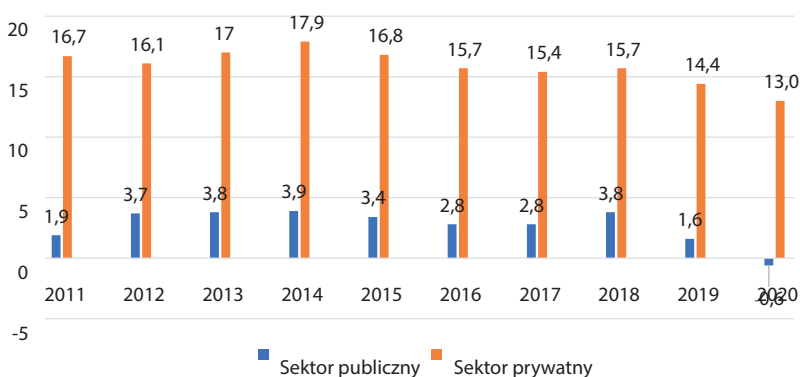
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Urzędu Statystycznego, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TESEM060/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=aeafb3ecf-3dcc-4009-b77e-9a7c76e73159> [dostęp: 2.02.2023].

Rysunki 3 i 4 ukazują proces kształtowania się problemu luki zatrudnieniowej na przestrzeni lat 2009–2021 w Unii Europejskiej. Opierając się na przedstawionych wynikach, można stwierdzić, że lukę zatrudnieniową w Unii Europejskiej cechuje tendencja spadkowa; w 2009 roku stanowiła ona 13,4%, w 2013 roku – 11,3% i przez kolejne lata, aż do roku 2020, kształtowała się w granicach 11%. W roku 2021 po raz pierwszy w historii wartość ta spadła poniżej 11% – wynosząc 10,8%. Należy jednak zauważyć, że dane statystyczne przedstawione na rysunku 4 przedstawiają dane ogólne, dotyczące wszystkich państw europejskich. W celu uzupełnienia i ukazania różnic występujących w poszczególnych państwach warto wskazać analizę porównawczą kilku państw – Niemiec, Francji oraz Polski. Dane przedstawione na rysunku 5 pokazują, iż w latach 2009–2021 państwem, które mierzyło się z najwyższym poziomem luki w zatrudnieniu, była Polska, następnie Niemcy, a najniższe wartości występowały we Francji. Polska jest przykładem państwa, w którym występuje znacząca dysproporcja pomiędzy odsetkiem kobiet i mężczyzn czynnych zawodowo w stosunku do Niemiec czy Francji. Luka w zatrudnieniu ze względu na płeć przewyższa średnią unijną, a wskaźnik aktywności zawodowej Polek od lat pozostaje jednym z niższych wśród obywaterek UE.



Rysunek 5. Luka płacowa ze względu na płeć, w latach 2009–2020 w Polsce

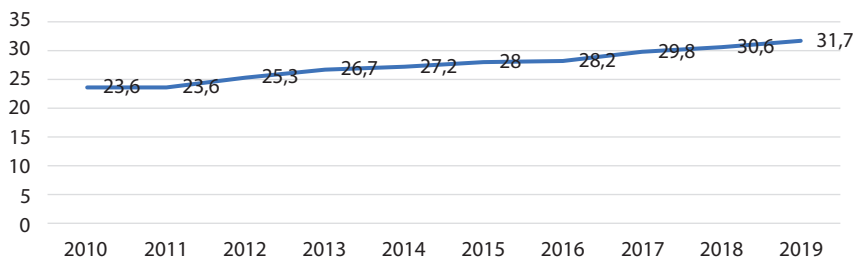
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Urzędu Statystycznego [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en) [dostęp: 15.01.2023].



Rysunek 6. Łuka płacowa ze względu na płeć, z uwzględnieniem podziału na sektor publiczny i prywatny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Urzędu Statystycznego, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en) [dostęp: 15.01.2023].

Luka płacowa jest formą dyskryminacji ze względu na płeć w obszarze wynagrodzeń. Jest to różnica pomiędzy średnimi stawkami godzinowymi brutto, które otrzymują kobiety i mężczyźni, obliczana na podstawie wynagrodzeń wypłacanych bezpośrednio pracownikom przed odliczeniem podatku dochodowego i składek na ubezpieczenie społeczne. Zgodnie z danymi przedstawionymi na rysunkach 5 i 6 w Polsce na przestrzeni lat 2009–2020 luka ta osiągała różne wartości – najwyższą, wynoszącą 8,5%, w roku 2018, natomiast najniższą, 4,5%, w latach 2010 i 2020. Konieczne jest również rozdzielenie rynku pracy na sektor publiczny i prywatny, ponieważ owo rozróżnienie wykazuje istotę problemu występującego w sektorze prywatnym – w 2014 roku luka płacowa osiągnęła tam najwyższą wartość – 17,9%. Obecnie możemy zaobserwować tendencję spadkową w obu sektorach. W sektorze prywatnym w 2020 roku luka płacowa wynosiła 13%, stanowiąc najniższy wynik w historii. To jednak nadal wysoka wartość w stosunku do sektora publicznego, w którym luka osiągnęła najwyższą wartość, 3,9%, w 2014 roku, natomiast w 2020 roku wynosiła  $-0,6\%$ . Wyżej zaprezentowane zestawienie danych pozwala na sformułowanie wniosku, iż Polska jest krajem, w którym występuje paradoksalna sprzeczność, ponieważ – w porównaniu z krajami Unii Europejskiej – nierówności w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn należą do niższych, natomiast dysproporcje w zatrudnieniu do wyższych.



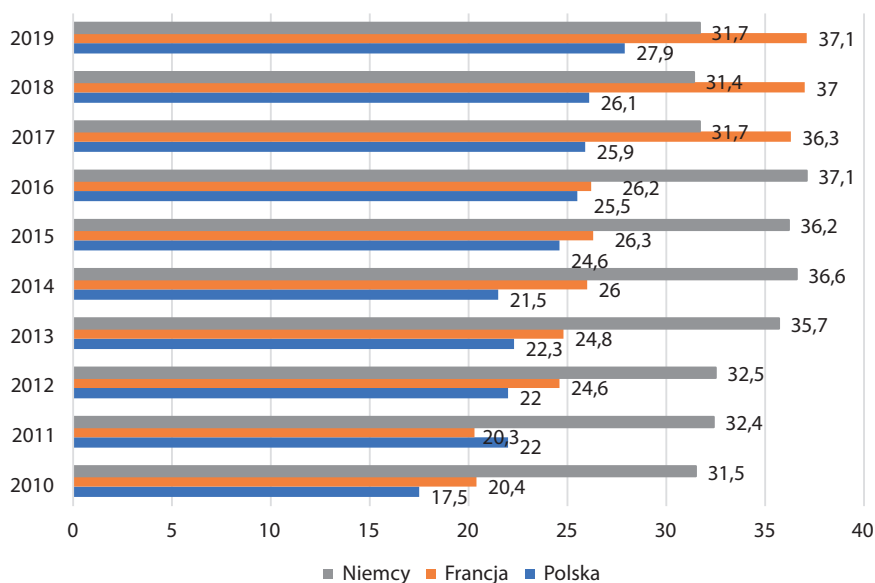
Rysunek 7. Odsetek kobiet zasiadających w parlamentach krajowych Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, Raport 2020 – Polska na drodze do zrównoważonego rozwoju, <https://raportsdg.stat.gov.pl/2020/cel5.html> [dostęp: 4.01.2023].

Zasada równości szans kobiet i mężczyzn realizowana jest również w polityce, czego przykładem jest odsetek kobiet zasiadających w parlamentach krajowych Unii Europejskiej. Zestawienie danych na rysunkach 7 i 8 ilustruje dynamikę zmian na przestrzeni lat 2010–2019. W uwzględnionym przedziale czasowym możemy zaobserwować systematyczny wzrost odsetka kobiet zasiadających w parlamentach krajowych Unii Europejskiej – w roku 2010 to 23,6%, a w roku

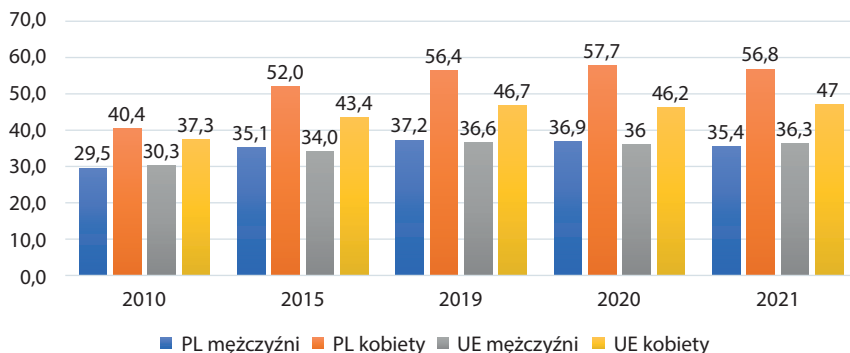


2019 aż 31,7% – wzrost wyniósł więc 8,1%. W celu uzupełnienia i ukazania różnic występujących w poszczególnych państwach, które wchodzi w skład ogólnych statystyk Unii Europejskiej, warto wskazać analizę porównawczą kilku państw – Niemiec, Francji oraz Polski. W 2019 roku krajem z najniższą liczbą kobiet w parlamencie była Polska, następnie Niemcy; najwyższą pozycję zajmowała Francja. We Francji i Niemczech na przestrzeni ostatnich kilku lat możemy zaobserwować znaczące przemiany. W parlamencie francuskim w 2016 roku odsetek kobiet wynosił 25,5%, natomiast rok później wzrósł do 31,7% i do roku 2019 utrzymywał się na podobnym poziomie. Wzrost ten odmienił sytuację, ponieważ do 2016 roku odsetek kobiet w niemieckim parlamencie był wyższy niż we francuskim. W kluczowym roku 2016 w Niemczech odsetek kobiet wynosił 37,1%, a w kolejnych latach spadł do poziomu 31,7%. W 2019 roku odsetek kobiet w polskim parlamencie wynosił 27,9%. Tendencja wzrostowa w Polsce, Francji, Niemczech, a także w całej Unii Europejskiej świadczy o tym, iż aspekt równościowy w ujęciu politycznym ciągle ewoluuje, a nierówności zostają wyrównywane [Burbyka i in., 2017].



Rysunek 8. Odsetek kobiet zasiadających w parlamentach krajowych, analiza porównawcza na przykładzie Polski, Niemiec i Francji (%)

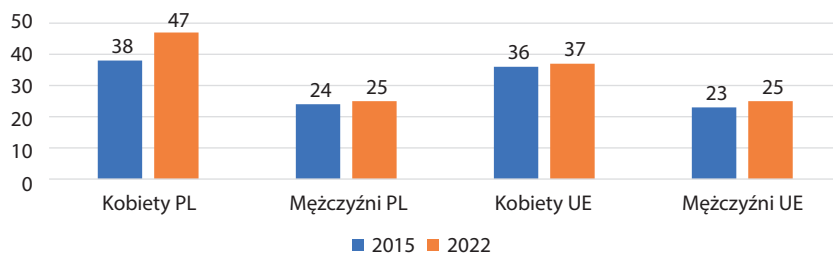
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, Raport 2020 – Polska na drodze do zrównoważonego rozwoju, <https://raportsdg.stat.gov.pl/2020/cel5.html> [dostęp: 4.01.2023].



Rysunek 9. Ludność w przedziale 30–34 lat posiadająca wykształcenie wyższe (z uwzględnieniem płci, a także wyszczególnieniem danych dotyczących Polski na tle Unii Europejskiej) (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Urzędu Statystycznego, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDAT\\_LFSE\\_03\\_custom\\_4909431/default/table?lang=en&page=time:2020](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDAT_LFSE_03_custom_4909431/default/table?lang=en&page=time:2020) [dostęp: 3.02.2023].

Zdobywanie wyższego wykształcenia, a przede wszystkim dostępność nauki jest jednym z kluczowych elementów zasady równości szans kobiet i mężczyzn. W celu przedstawienia pełnej transparentności poziomu wykształcenia kobiet oraz mężczyzn konieczna jest analiza ubiegłego dziesięciolecia, co zostało ukazane na rysunku 9. W okresie 2010–2021 udział mężczyzn w przedziale 30–34 lat posiadających wykształcenie wyższe wzrósł w całej Unii Europejskiej z poziomu 30,3% do 36,3%, natomiast udział kobiet wzrósł z poziomu 37,7% do 47,0%. Dane dotyczące Polski przedstawiają odmienne tendencje, ponieważ w 2010 roku mężczyźni z wykształceniem wyższym stanowili 29,5%, a kobiety 40,4%, natomiast w 2021 roku mężczyźni stanowili 35,4%, a kobiety 56,8%. Zmiana wśród polskich mężczyzn wyniosła zatem 5,9%, a wśród kobiet aż 16,6%. Łącząc powyższe dane ze statystykami przedstawionymi w artykule, należy sformułować wniosek, że wyraźnie wyższy odsetek kobiet posiadających wykształcenie wyższe nie przekłada się na ich aktywność zawodową, wysokość zarobków czy obejmowanie stanowisk kierowniczych.



Rysunek 10. Osoby codziennie wychowujące swoje dzieci lub wnuki, opiekujące się osobami starszymi lub niepełnosprawnymi (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Gender Equality Index, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015/domain/time/PL> [dostęp: 5.02.2023].

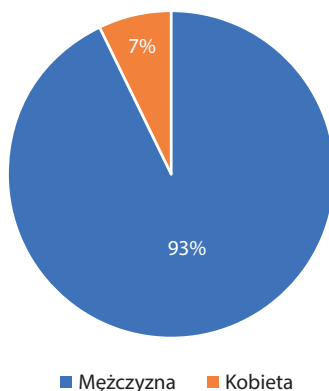
Stereotypyzacja związana z pozycją kobiety w społeczeństwie, kultura patriarchy oraz pełnienie określonych ról w życiu codziennym i rodzinnym są zjawiskami stanowiącymi podstawę wdrożenia zasady równości szans kobiet i mężczyzn [Tabassum, Nayak, 2021]. Wychowywanie dzieci bądź wnuków, a także opieka nad osobami starszymi czy niepełnosprawnymi w większym stopniu dotyczy płci żeńskiej, a na przestrzeni lat występuje w tym zakresie tendencja wzrostowa. Dane dotyczące całej Unii Europejskiej przedstawione na rysunku 10 pokazują niewielką różnicę, ponieważ kobiety zajmujące się bliskimi osobami w 2015 roku stanowiły 36%, a w roku 2022 – 37%, natomiast mężczyźni w 2015 roku – 23%, a w 2022 roku – 25%. Sytuacja w Polsce jest odmienna, ponieważ w 2015 roku odsetek kobiet opiekujących się bliskimi wynosił 38%, a w roku 2022 – 47%, natomiast odsetek mężczyzn: w 2015 roku – 24%, a w 2022 roku – 25%. Powyższe dane wskazują, iż w Polsce to kobiety częściej niż mężczyźni poświęcają wolny czas (bądź rezygnują z pracy), by opiekować się osobami bliskimi, a na przestrzeni lat rozbieżność ta ciągle wzrasta.

Tabela 1. Rektorzy wybranych uczelni polskich według płci

Uczelnia	Płeć
Akademia Nauk Stosowanych Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu	Mężczyzna
Politechnika Gdańska	Mężczyzna
Politechnika Opolska	Mężczyzna
Politechnika Śląska	Mężczyzna
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Mężczyzna
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	Mężczyzna
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	Mężczyzna
Uniwersytet Opolski	Mężczyzna

Uniwersytet w Białymstoku	Mężczyzna
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	Mężczyzna
Uniwersytet Warszawski	Mężczyzna
Uniwersytet Wrocławski	Mężczyzna
Uniwersytet Szczeciński	Mężczyzna
Wyższa Szkoła Bankowa w Opolu	Kobieta
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	Mężczyzna

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych uczelni.



Rysunek 11. Rektorzy wybranych uczelni polskich według płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych uczelni.

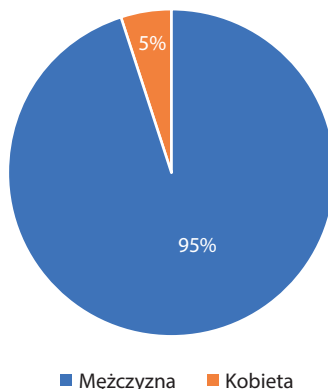
Dominacja mężczyzn wewnątrz środowiska akademickiego jest zjawiskiem powszechnym, a zmiany w akademickiej sferze zarządczej zachodzą nieśpiesznie. Zależność tę ilustrują informacje zawarte w tabeli 1 oraz na rysunku 11, dotyczące płci rektorów, a więc osób stojących na czele administracji i zarządzających uczelniami. Zebrane dane ukazują, że niezależnie od statusu prawnego bądź naukowego uczelni (tj. uczelnie prywatne bądź publiczne, uczelnie humanistyczne bądź techniczne) płcią dominującą są mężczyźni. Dla potrzeb niniejszego artykułu w zestawieniu uwzględnione zostały uczelnie o zróżnicowanym charakterze i położeniu geograficznym, co pozwala na stwierdzenie, że problem niższego pozycjonowania płci damskiej występuje w całej Polsce. Rzeczą interesującą jest struktura władz Wyższej Szkoły Bankowej w Opolu, ponieważ jest ona przykładem uczelni wpisującej się pierwszorzędnie w ramy zwiększenia liczby kobiet wśród środowiska zarządczego polskich uczelni. Warto w tym miejscu podać konkretne przykłady, ponieważ zarówno funkcję dziekana, prodziekana ds. dydaktyki i jakości kształcenia, prodziekana ds. studenckich, jak również kanclerza pełnią kobiety. Zjawisko braku kobiet we władzach uczelni jest problemem występującym od lat. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego

na lata 2010–2020, która została przyjęta na Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, artykułowała, że konieczne jest wypracowanie praktyk dążących do silnego wzmocnienia pozycji kobiet oraz wyeliminowania barier akademickich poprzez wyrównanie różnic płci w strukturach uczelni. LouiseGrove proponowała, że należy szczegółowo analizować występującą lukę zatrudnieniową poprzez przestrzeganie zasady równości we wszelkich procedurach, wyrównywać proporcje płci wśród osób składających wnioski o przyznanie grantów, otrzymujących je i realizujących, uwzględniać proporcje płci podczas analizy rad redakcyjnych czasopism naukowych, a także przeznaczać środki finansowe na realizację programów przygotowujących kobiety na stanowiska związane z pełnieniem pozycji zwierzchnich w szkolnictwie wyższym [Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego, 2009].

Tabela 2. Struktura prezesów zarządów wybranych przedsiębiorstw w Polsce w 2023 r., według płci

Przedsiębiorstwo	Płeć
Allegro.eu SA	Mężczyzna
Asseco Poland SA	Mężczyzna
CCC SA	Mężczyzna
CD Project SA	Mężczyzna
Cyfrowy Polsat SA	Mężczyzna
Dino Polska SA	Mężczyzna
Jastrzębska Spółka Węglowa SA	Mężczyzna
Grupa Kęty SA	Mężczyzna
KGHM Polska Miedź SA	Mężczyzna
Kruk SA	Mężczyzna
LPP SA	Mężczyzna
mBank SA	Mężczyzna
Orange Polska SA	Mężczyzna
Bank Polska Kasa Opieki SA	Mężczyzna
Pepco Group NV	Mężczyzna
Polska Grupa Energetyczna SA	Mężczyzna
Polski Koncern Naftowy Orlen SA	Mężczyzna
Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA (PKO)	Mężczyzna
Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA	Kobieta
Santander Bank Polska SA	Mężczyzna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Giełdy Papierów Wartościowych, <https://www.gpw.pl/> [dostęp: 5.03.2023].

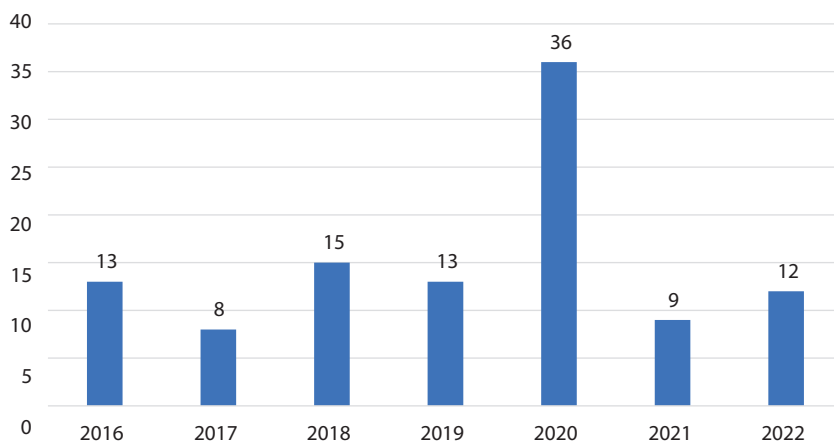


Rysunek 12. Struktura prezesów zarządów wybranych przedsiębiorstw w Polsce w 2023 roku, według płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Giełdy Papierów Wartościowych, <https://www.gpw.pl/> [dostęp: 5.03.2023].

Analiza danych zebranych w tabeli 2, a także zobrazowanych na rysunku 12 pokazuje, że liczba kobiet obejmujących funkcje prezesek zarządów spółek jest nadal znikoma. Wspomniana zależność została wykazana na podstawie indeksu WIG20, który jest indeksem cenowym największych spółek giełdowych. Aż w 19 spółkach (95%) prezesami są mężczyźni, a w tylko jednej funkcję prezeski zarządu pełni kobieta (5%). Jediną spółką indeksu WIG 20, której prezeską jest kobieta, jest spółka PZU SA. Literatura przedmiotu wykazuje natomiast, że zespoły, które wykazują wyższy odsetek kobiet zarówno w zarządzie, jak i w zespole zarządzającym, mają lepsze wyniki [Gaio, Gonçalves, 2022]. Wbrew szerzeniu zachowań równościowych, a także modelu rodziny, który nie opiera się na hierarchii patriarchalnej, nadal stereotypizacja oraz biologiczne uwarunkowania dominują podczas wyboru władz. Historycznie i kulturowo kobiety pozbawia się cech przywódczych czy biznesowych, a zadania z dziedziny przedsiębiorczości powierza się mężczyznom [Tabassum, Nayak, 2021]. Dodatkowo uwarunkowania biologiczne związane z urlopem macierzyńskim oraz licznymi zwolnieniami podyktowanymi opieką nad dziećmi wpływają na opinie, że kobiety częściej zobowiązane są dostosować czas pracy względem obowiązków rodzinnych, co w przypadku mężczyzn występuje rzadko. Konsekwencją wypracowanych przez wieki ról społecznych oraz ścisłego podziału na stanowiska „damskie” i „męskie” jest wyeliminowanie kobiet ze środowiska zarządczego i kierowniczego, a przede wszystkim stworzenie z tego obszaru tzw. szklanego sufitu [Góral, 2021]. W świetle dostępnej literatury naukowej nasuwa się jednakże wniosek, że promowanie równych szans i różnorodności przyczynia się do budowy bardziej sprawiedliwych, równościowych i efektywnych organizacji, które czerpią korzyści ze wszystkich dostępnych talentów i potencjału niezależnie od

płci. Wprowadzane są różnorodne propozycje rządzących, które wyraźnie podkreślają znaczenie różnorodności płci w zarządach szczególnie podmiotów sektora prywatnego. Działania polityczne zachęcają spółki do umieszczania kobiet w zarządach, radach nadzorczych i na najwyższych stanowiskach kierowniczych [Gonçalves, Gaio, Rodrigues, 2022].



Rysunek 13. Liczba projektów rozpoczętych w latach 2016–2022, których działanie zostało ukierunkowane na równość szans mężczyzn i kobiet we wszystkich dziedzinach, w tym w dostępie do zatrudnienia, rozwoju kariery, godzenia życia zawodowego i prywatnego

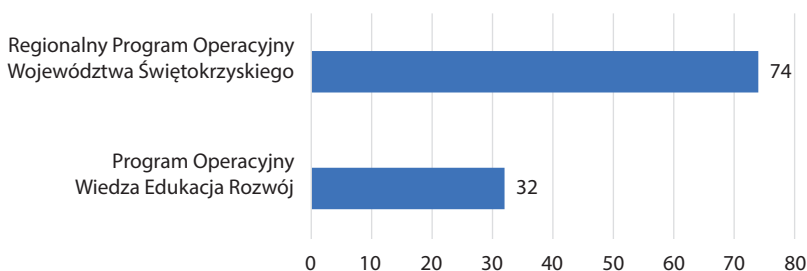
Źródło: Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/> [dostęp: 5.04.2023].

Tabela 3. Zestawienie ukazujące programy oraz liczbę projektów realizowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, oddziałujących na równość szans kobiet i mężczyzn na przełomie lat 2014–2022

Program	Liczba projektów	Fundusz
Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój	32	Europejski Fundusz Społeczny
Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014–2020	74	Europejski Fundusz Społeczny

Źródło: Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/> [dostęp: 5.04.2023].

Z danych przedstawionych opinii publicznej, które zostały ukazane na rysunku 13, wynika, że liczba dofinansowanych projektów ze środków unijnych na przestrzeni lat 2014–2022 oscyluje pomiędzy 8 a 36. Konkludując powyższe zestawienie, zależność ta nie wykazuje ani tendencji wzrostowych, ani malejących, natomiast należy zwrócić uwagę na rok 2020, w którym rozpoczęto aż 36 projektów.



Rysunek 14. Częstotliwość korzystania z poszczególnych programów Europejskiego Funduszu Społecznego, oddziałujących na równość szans kobiet i mężczyzn

Źródło: Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/> [dostęp: 5.04.2023].

Konieczne jest także uwzględnienie częstotliwości korzystania z poszczególnych programów oraz funduszy europejskich, stanowiących źródło ich finansowania. Różnorodne zestawienia oraz wyniki badań statystycznych, na podstawie których zostały sporządzone tabela 3 i rysunek 13, pokazują, iż projekty, których obszarem wsparcia są równość kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, w tym pod względem dostępu do zatrudnienia, rozwoju kariery zawodowej, godzenia życia zawodowego i prywatnego, a także promowanie równego wynagrodzenia za taką samą pracę, są finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego [Blanco i in., 2022].

Możemy zaobserwować wiodącą liczbę projektów dokonanych przy współfinansowaniu pochodzącym z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014–2020 – aż 74. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (POWER) wyłonił 32 projekty. Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014–2020 w głównej mierze odnosił się do konkurencyjności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości regionalnej, kierując środki do takich obszarów, jak: przedsiębiorczość, inkluzja społeczna osób wykluczonych, redukcja bezrobocia, podniesienie jakości świadczonych usług społecznych i publicznych, nowoczesna komunikacja, rynek pracy, włączenie społeczne, a także rozwój edukacji. W ujęciu równościowym środki pozyskiwane w ramach wspomnianego programu skierowane zostały na połączenie



życia zawodowego i prywatnego (w szczególności kobiet) poprzez wzrost dostępu do miejsc opieki nad dziećmi do lat trzech oraz upowszechnienie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia czy też wsparcie mobilności pracowników. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój miał z kolei na celu poprawę polityki i działań publicznych na rzecz rynku pracy, edukacji i całej gospodarki. W zakresie równości szans kobiet i mężczyzn odnosił się do: opracowania i wdrożenia modelu współpracy pomiędzy administracją centralną, regionalną, lokalną oraz organizacjami pozarządowymi i partnerami społecznymi, wzmocnienia stosowania zasady równości szans płci w dostępie do rozwoju kariery zawodowej i zatrudnienia, a także podniesienia kompetencji przedstawicieli podmiotów tworzących i prowadzących instytucje opieki nad dziećmi [Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020].

## Analiza i dyskusja wyników

Dokonany przegląd literatury oraz przeprowadzona analiza ukazują skalę występowania nierówności pomiędzy płciami, zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i społecznym. Analiza danych zaczerpniętych z rozmaitych źródeł oraz przegląd rozbieżnych okresów czasowych wskazują m.in. na występowanie różnic w poziomie ekonomicznym kobiet i mężczyzn spowodowanych rozbieżnością płacową, mniejszymi możliwościami rozwoju ścieżki kariery ze względu na stereotypowe postrzeganie kobiety jako zaangażowanej w życie rodzinne i opiekuńcze, a także niskim stopniem poziomu decyzyjności. Wszelkie dane wskazują, iż obciążanie kobiet obowiązkami domowymi i opiekuńczymi nie maleje, luka zatrudnieniowa nie ulega zmniejszeniu, a w sektorze prywatnym występuje ogromny problem luki płacowej. Kobiety w Polsce, mimo że częściej posiadają wykształcenie wyższe niż mężczyźni, nie koncentrują się na rozwoju, podnoszeniu kompetencji zawodowych, czy obejmowaniu stanowisk kierowniczych, co przekłada się na ograniczanie szans zawodowych oraz niewykorzystanie ich potencjału [Storvik, Abrahamsen, 2022]. Należy uwzględnić również, iż sytuacja, w której nastąpi zrównanie obu płci, jest niemożliwa, ponieważ aspekty biologiczne zawsze będą różnicować obie płcie, jednak zasada równości szans skupia się na tworzeniu warunków, możliwości podejmowania decyzji, a także zmienianiu perspektywy odnoszącej się do życia społecznego oraz rodzinnego kobiet i mężczyzn, eliminującego liczne szklane sufity napotymane przez kobiety. Zmiana sposobu postrzegania roli kobiety w zarządzaniu to kompleksowe zadanie, które wymaga wielowymiarowego podejścia. Dlatego też konieczne jest ciągłe podejmowanie aktywnych działań względem płci potrzebującej większego wsparcia, która pomimo postępujących światopoglądowych zmian nadal obejmuje pozycję nieuprzywilejowaną. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wnioskować, że konieczne jest edukowanie społeczne, którego celem jest przełamywanie stereotypów płciowych i promowanie równego dostępu do różnych zawodów i stanowisk. Należy dążyć do równowagi płci w różnych

sektorach i branżach, a także do zachęcania kobiet do podejmowania ścieżek zawodowych związanych z nauką, technologią czy inżynierią. Ważne jest, aby informować społeczeństwo o skali problemu i konsekwencjach nierówności ekonomicznej oraz promować zmiany systemowe. Państwa powinny wprowadzić skuteczne polityki i przepisy, które wspierają równość ekonomiczną. Przykłady takich działań to elastyczne godziny pracy, programy przedszkolne i opieka nad dziećmi, subsydia dla małych i średnich przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety oraz zachęty do udziału kobiet w zarządach firm. Warto wspomnieć o konkretnym przypadku dostosowania polskiego prawa na rzecz równoważenia życia zawodowego i prywatnego kobiet, do którego wprowadzenia obliguje europejska dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (tzw. dyrektywa rodzicielska). Wskazana dyrektywa skupia się na zrównaniu obowiązków rodzicielskich, które przez wiele lat w dyskursie społecznym przedstawiane są jako damskie, co potwierdzają zawarte w niej ustalenia, m.in.: „aby zachęcić do równiejszego dzielenia się obowiązkami opiekuńczymi między kobietami i mężczyznami, a także umożliwić wczesne tworzenie więzi między ojcami i dziećmi, należy przyznać prawo do urlopu ojcowskiego ojcom lub – w przypadkach i zakresie przewidzianym w prawie krajowym – równoważnym drugim rodzicom. Taki urlop ojcowski powinien być wykorzystywany w okresie narodzin dziecka i wyraźnie wiązać się z tym wydarzeniem, a jego celem powinno być sprawowanie opieki”. Dyrektywa „promuje i ułatwia powrót matek na rynek pracy po okresie urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego”. Dodatkowo podkreśla, iż „obecne unijne ramy prawne zapewniają ograniczone środki zachęcające mężczyzn do równego dzielenia się obowiązkami opiekuńczymi. Brak płatnego urlopu ojcowskiego i rodzicielskiego w wielu państwach członkowskich przyczynia się do niewielkiego wykorzystania urlopów przez ojców. Ta nierówność między kobietami i mężczyznami, jeśli chodzi o politykę w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, utrwała stereotypy związane z płcią oraz pogłębia różnice między płciami w dziedzinie pracy i opieki. Polityki równego traktowania powinny mieć na celu rozwiązanie problemu stereotypów dotyczących zarówno męskich, jak i żeńskich zawodów i ról, a partnerów społecznych zachęca się do realizowania ich kluczowego zadania, jakim jest informowanie zarówno pracowników, jak i pracodawców oraz podnoszenie poziomu ich świadomości w zakresie walki z dyskryminacją”, co stanowi wpisanie się w ramy szeroko rozumianej zasady równości szans kobiet i mężczyzn, a także bieżący transfer ram prawnych dostosowanych do zmian społecznych, a w głównej mierze mentalnych zachodzących w środowisku europejskim i polskim [Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE]. Powyższa analiza wskazuje na potrzebę ciągłego szerzenia zachowywania równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz wspieranie przedsiębiorczości kobiet poprzez m.in. dostęp do kredytów, programów

rozwojowych, warsztatów i szkoleń, które koncentrują się na rozwijaniu umiejętności przywódczych, zarządzaniu, negocjacjach, budowaniu sieci kontaktów i rozwoju osobistym, co wpłynie na wzmocnienie pewności siebie i gotowości do objęcia stanowisk kierowniczych. Zależność ta jest również potwierdzana przez literaturę przedmiotu. Alison Kosłowski pisze, iż dane zebrane przez International Network on Leave Policies and Research pozwoliły opracować wskaźnik luki płciowej, który służy do zrozumienia, jak inkluzywny jest urlop rodzicielski dla mężczyzn w porównaniu z kobietami. Wskaźnik ten wskazuje, że tylko dwa kraje (Islandia i Norwegia) spośród 45 analizowanych wykazały zerową różnicę między płciami w zakresie uprawnień do urlopu rodzicielskiego w ciągu pierwszych 18 miesięcy życia dziecka. Średnia różnica między płciami w badanych krajach wynosi od dwóch do trzech miesięcy, a tylko siedem krajów przyznaje ojcom indywidualne uprawnienie do urlopu dłuższego niż dwa miesiące [Kosłowski, 2021]. W świetle uzyskanych wyników warto również zwrócić uwagę na unikanie używania stereotypowych wyrażen i sformułowań w odniesieniu do kobiet. Ważne jest, aby używać neutralnego języka, bogatego w feminitywy, nagłaśniać osiągnięcia kobiet na równi z mężczyznami, jak również uwzględnić zaangażowanie mężczyzn w promowaniu równości płci. Obszarem pochłaniającym ogrom uwagi jest aspekt luki płacowej, który powinien generować konieczność monitorowania płac w firmach i podejmowania działań w przypadku wykrycia niesprawiedliwości płacowych. Dodatkowo pracodawcy powinni obligatoryjnie dążyć do przejrzystości w kwestii wynagrodzeń. Otwarte i jasne polityki płacowe mogą przeciwdziałać dyskryminacji płciowej poprzez zapewnienie, że zarobki są ustalane na podstawie obiektywnych kryteriów, takich jak doświadczenie, kwalifikacje i wyniki pracy. Luka płacowa i zatrudnieniowa powinny zostać wyeliminowane już na etapie procesu rekrutacji, opierając się na obiektywnych, a przede wszystkim transparentnych kryteriach rekrutacyjnych, awansowych, a także jawnych widełkach płacowych. Ważne jest, aby te działania były wdrażane zarówno na poziomie indywidualnym, jak i strukturalnym. Świadomość, edukacja, przejrzystość i zaangażowanie wszystkich stron są kluczowe w dążeniu do eliminacji luki płacowej między płciami. Wyrównanie różnic w obciążeniu kobiet obowiązkami domowymi i opiekuńczymi wymaga zmiany społecznej mentalności, równości płacowej oraz wzajemnego zrozumienia i wsparcia w związkach i społeczności. Jest to długotrwały proces, jednakże dążenie do równowagi jest ważne dla budowania wyrozumiałego społeczeństwa. Istotne jest, aby działania te były realizowane na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym. Współpraca między sektorem prywatnym, publicznym i społeczeństwem obywatelskim jest kluczowa w dążeniu do promowania równych szans i zachęcania kobiet do obejmowania stanowisk kierowniczych.

## Podsumowanie

Podsumowując, wpływ zasady równości szans kobiet i mężczyzn na postrzeganie roli kobiety w zarządzaniu jest szczególnie i wieloaspektowy. Obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych przyczynia się do dywersyfikacji perspektywy i podejścia w zarządzaniu. Kobiety często wnoszą inne spojrzenie, doświadczenia i umiejętności, co może prowadzić do innowacyjności, kreatywności i lepszego zrozumienia różnorodności w organizacji. Zasada równości szans promuje przełamywanie stereotypów dotyczących roli kobiet w zarządzaniu. Eksponuje kompetencje, umiejętności i doświadczenie, niezależnie od płci, co prowadzi do bardziej obiektywnego spojrzenia na role kierownicze. Na podstawie powyższych informacji należy sformułować wnioski, że brak tendencji wzrostowej liczby projektów skierowanych względem wyrównywania nierówności pomiędzy płciami na przestrzeni ostatnich lat przekłada się na brak współmierności skali zjawiska do szeroko rozumianej problematyki równości szans kobiet i mężczyzn.

## Bibliografia

### Akty prawa powszechnie obowiązującego

- Traktat o Unii Europejskiej z dnia 07 lutego 1992 r., Dz.U. z 2004 r. Nr 90, poz. 864/30 z późn. zm., <https://sip-1lex-1pl-10000372g0391.han.wsb.wroclaw.pl/#/act/17099465/3001599/traktat-o-unii-europejskiej-maastricht-1992-02-07?keyword=artyku%C5%82%203%20Traktatu%20o%20Unii%20Europejskiej&cm=SFIRST> [dostęp: 26.05.2022].
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm., [https://sip-1lex-1pl-1xabt04p60dec.han.uni.opole.pl/#/act/16798613/990986?directHit=true&directHitQuery=art%2033%20konstytucja%20&unitId=art\(33\)](https://sip-1lex-1pl-1xabt04p60dec.han.uni.opole.pl/#/act/16798613/990986?directHit=true&directHitQuery=art%2033%20konstytucja%20&unitId=art(33)) [dostęp: 21.09.2022].
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE (Dz.U. UE. L. z 2019 r. Nr 188, str. 79), <https://sip-1lex-1pl-1xabt04013548.han.uni.opole.pl/#/act/69205613/2602144/dyrektywa-2019-1158-w-sprawie-rownowagi-miedzy-zyciem-zawodowym-a-prywatnym-rodzicow-i-opiekunow...?keyword=dyrektywa%20rodzicielska%20&cm=STOP> [dostęp: 9.04.2023].
- Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania t.j., Dz.U. z 2020 r. poz. 2156, <https://sip-1lex-1pl-1xabt04p60dec.han.uni.opole.pl/#/act/17671423/2854772/wdrozenie-niektorych-przepisow-unii-europejskiej-w-zakresie-rownego-tractowania?keyword=Ustawie%20z%20dnia%203%20grudnia%202010%20r.%20o%20wdro%C5%BCeniu%20niekt%C3%B3rych%20przepis%C3%B3w%20Unii%20Europejskiej%20w%20zakresie%20r%C3%B3wnego%20tractowania&cm=SFIRST> [dostęp: 21.09.2022].
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy t.j., Dz.U. z 2022 r. poz. 1510 z późn. zm. <https://sip-1lex-1pl-1xabt04p60dec.han.uni.opole.pl/#/act/16789274/3165313?directHit=true&directHitQuery=kodeks%20pracy%20> [dostęp: 21.09.2022].

## Cytowana literatura

- Blanco M., Bares L., Hrynevych O., Ferasso M. (2022), *Analysis of the territorial efficiency of European funds as an instrument to reduce labor gender differences*, „Economies”, 9(1), 1–3.
- Branka M., Rawłuszko M., Siekiera A. (2009), *Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach programu operacyjnego kapitał ludzki* Poradnik, <https://srem.praca.gov.pl/documents/3036496/4010279/Zasada%20r%C3%B3wno%C5%9Bci%20szans%20kobiet%20i%20m%C4%99%C5%BCzyn%20w%20projektach%20Programu%20Operacyjnego%20Kapita%C5%82%20Ludzki.%20Poradnik/23669de2-f165-457c-baf0-a7c6f6ad864d?t=1483558689852> [dostęp: 1.03.2023].
- Burbyka M., Klochko A., Logvinenko M., Gorbachova K. (2017), *Separate aspects of legal regulation of women's labour rights*, „International Journal of Law and Management”, 59(2), 271–283, <https://doi-org-1000047yu00cehan.uni.opole.pl/10.1108/IJLMA-02-2016-0021> [dostęp: 8.05.2023].
- Gaio C., Gonçalves T.C. (2022), *Gender diversity on the board and firms' corporate social responsibility*, „International Journal of Financial Studies”, 10(1), Article number 15, 12–13.
- Gender Equality Index (2022), *The COVID-19 pandemic and care*, European Institute for Gender Equality, <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2022-covid-19-pandemic-and-care> [dostęp: 22.03.2022].
- Gonçalves T.C., Gaio C., Rodrigues M. (2022), *The impact of women power on firm value*, „Administrative Sciences”, 12(3), Article number 93, 1–5.
- Góral A. (2021), *Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, 9(980), 3–4.
- Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja Rektorów Polskich (2009), *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020*, [https://www.frp.org.pl/images/zalaczniki/strategia\\_rozwoju\\_uchwala.pdf](https://www.frp.org.pl/images/zalaczniki/strategia_rozwoju_uchwala.pdf) [dostęp: 01.03.2023].
- Kosłowski A. (2021), *Capturing the gender gap in the scope of parenting related leave policies across nations*, „Social Inclusion”, 9(2), 251–254.
- Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/> [dostęp: 5.04.2023].
- Ministerstwo Rozwoju Departament Europejskiego Funduszu Społecznego (2016), *Jak realizować zasadę równości szans kobiet i mężczyzn w projektach finansowanych z funduszy europejskich 2014–2020. Poradnik dla osób realizujących projekty oraz instytucji systemu wdrażania*, [https://www.power.gov.pl/media/20961/RownoscInfoPodrecznik\\_hiperlinki.pdf](https://www.power.gov.pl/media/20961/RownoscInfoPodrecznik_hiperlinki.pdf) [dostęp: 28.02.2022].
- Storvik A.E., Abrahamsen B. (2022), *Shaping a career in management: the importance of gendered expectations*, „Journal of Education and Work”, 35(8), 813–816.
- Tabassum N., Nayak B. (2021), *Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective*, „IIM Kozhikode Society & Management Review”, 9(2), 192–208.