

Zygmunt Mietlewski

EQUAL GENDER INDEX Wprowadzenie do ekonomii płci



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Region Warmińsko-Mazurski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zygmunt Mietlewski

**EQUAL
GENDER INDEX**

Wprowadzenie do ekonomii płci

Olsztyn 2009

ISBN 978-83-918463-2-2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Wydawnictwo Foto Press
ul. Nad Jarem 4, 10-132 Olsztyn
tel. 89 677 84 00, 662 032 236

Recenzja: Stanisław Kozak

Przedmowa

W lipcu 2009 r., Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność” rozpoczął realizację projektu „Gender Index na Warmii i Mazurach” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Swoimi korzeniami sięga on do projektu „Warmińsko – Mazurskie Centrum CSR”, zajmującego się tematyką odpowiedzialności społecznej oraz bezpiecznych i elastycznych form pracy. Autorką tych nośnych społecznie przedsięwzięć, jest Beata Abramska, wieloletni koordynator projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Projekt Gender Index oparty jest na programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, który realizuje strategię Unii Europejskiej na rzecz utworzenia lepszych miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu. W ciągu blisko czterech lat opracowano i przetestowano nowe sposoby zwalczania form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, w tym z powodu płci i wieku. Efektem tych działań są wypracowane tzw. modele zarządzania różnorodnością i skuteczne narzędzia wyrównywania szans obu płci w pracy. Ze względu na ograniczony czas upowszechniania, wiedza i doświadczenie nie dotarły do wszystkich zainteresowanych, a sytuacja kobiet na rynku pracy, wokół którego głównie się skupiamy, wciąż nie jest satysfakcjonująca.

Głównym celem projektu jest upowszechnienie rozwiązań dotyczących godzenia życia zawodowego i rodzinnego oraz zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Projekt swym działaniem obejmuje 16 powiatów województwa warmińsko-mazurskiego. Założeniem autorów projektu jest dotarcie do jak najszerszego grona odbiorców w celu wywołania debaty społecznej. Do uczestniczenia w projekcie zaproszeni będą przedstawiciele pracowników, pracodawców, instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i lokalnej społeczności Warmii i Mazur. Zainteresowane osoby wezmą udział w czterech Konferencjach - Kampaniach Społecznych promujących politykę równego traktowania. Poruszona zostanie tematyka dyskryminacji płci w życiu społeczno – ekonomicznym. Należy pamiętać, że tematyka Gender nie dotyczy tylko kobiet, realizatorzy projektu nie zapominają o mężczyznach, których problem dyskryminacji również dotyczy. Zależy nam, aby w debacie, wzięli udział również Panowie, a do uczestnictwa w Kampaniach zostaną zaproszone organizacje, zajmujące się obroną praw ojców.

W województwie warmińsko – mazurskim jest uruchomiona sieć Powiatowych Centrum Informacyjnych, gdzie przeszkoleni Promotorzy CSR ds. Gender, zajmują się promowaniem polityki równouprawnienia i upowszechnianiem jej na poziomie lokalnym.

Honorowy patronat nad projektem, objęła Minister Elżbieta Radziszewska Pełnomocnik Rządu do spraw Równego Traktowania. Dzięki patronatowi, rezultaty projektu „Gender Index na Warmii i Mazurach”, mają szansę zaistnieć nie tylko w województwie warmińsko – mazurskim.

Region Warmińsko – Mazurski NSZZ „Solidarność”, poprzez społeczną działalność, zamierza promować stosowanie zasad równouprawnienia kobiet i mężczyzn przy organizowaniu stanowisk pracy. Dyskryminacja ze względu na płeć narusza fundamentalne prawa człowieka, a ich ochrona, postrzegana jest jako niezbędny element polityki społecznej i gospodarczej Unii Europejskiej. Realizacja polityki gender przyniesie pozytywne bodźce zarówno w aspektach społecznych jak i ekonomicznych.

Zespół Projektu

Spis treści

Rozdział 1. Wstęp

- 1.1. Przeznaczenie publikacji
- 1.2. Cel publikacji
- 1.3. Forma publikacji
- 1.4. Jak korzystać z publikacji

Rozdział 2. Problematyka Gender

- 2.1. Gender
 - 2.1.1. Globalizowanie problematyki Gender przez system ONZ
 - 2.1.2. Fragment Rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ 1325 (2000)
 - 2.1.3. Kluczowe koncepcje związane z postrzeganiem problemów globalnych przez pryzmat płci kulturowej
- 2.2. Gender w statystyce
 - 2.2.1. Zatrudnienie kobiet - najważniejsze statystyki
 - 2.2.2. Światowe dane statystyczne dotyczące kobiet
 - 2.2.3. Globalny handel seksualny - nielegalny handel kobietami i dziećmi
- 2.3. Fakty
- 2.4. Kluczowe tezy
- 2.5. Trendy
- 2.6. Opinie

Rozdział 3. Polityka równych szans w Unii Europejskiej i w Polsce

- 3.1. Polityka równych szans w Unii Europejskiej
- 3.2. Polityka równych szans w Polsce
- 3.3. Polityka równych szans w zarządzaniu różnorodnością
- 3.4. Równość płci w projektach EQUAL – przykłady dobrych praktyk

Rozdział 4. Mierzenie równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy - Wskaźnik Gender Index

- 4.1. Projekt Gender Index
- 4.2. Gender Index – definicja miary
- 4.3. Zasady konstruowania miary Gender Index
- 4.4. Charakterystyka firm laureatów konkursu „Firma równych szans 2006”
- 4.5. Inne wskaźniki Gender

Rozdział 5. Paradygmat EQUAL Gender Index (EQI)

- 5.1. Filozofia koncepcji wskaźnika EQI
- 5.2. Metodyka konstruowania wskaźnika EQI
 - 5.2.1. Metoda Dziesięciostopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji
 - 5.2.2. Metoda Analiza wartości (AW)
 - 5.2.3. Metoda Analiza sprzężeń (AS)
 - 5.2.4. Metoda Spirala Archimedesesa (SA)
 - interpretacja graficzna wskaźnika EQI

Podsumowanie

Słownik pojęć

Spis literatury

Spis rysunków i tabel

Rozdział 1

WSTĘP

Gender to płć kulturowa, odmienne role społeczne przypisywane kobietom i mężczyznom, nabywane w procesie edukacji i wychowania. To zbiór cech i zachowań oczekiwanych przez społeczeństwo od kobiet i mężczyzn. To także stereotyp wpływający na życie przedstawicieli obojga płci.

Z kolei Projekt Gender Index, to model zarządzania nastawiony na optymalne wykorzystanie potencjału kobiet i mężczyzn w firmie, w tym zapobieganie dyskryminacji płci. To także narzędzie promujące rozwiązania na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Stąd celem projektu GENDER INDEX jest opracowanie i popularyzowanie efektywnego modelu zarządzania firmą, uwzględniającego politykę równouprawnienia płci.

Koncepcja projektu Gender Index opracowana została przez ekspertów i ekspertki Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), w odpowiedzi na problem dyskryminacji kobiet na rynku pracy.

Do realizacji projektu Gender w Polsce zaproszeni zostali czołowi specjaliści i specjalistki ds. równouprawnienia płci, prawa pracy i zarządzania. Partnerzy Projektu Gender Index:

- Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP),
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej,
- Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan,
- Derm-Service Polotne,
- Fundacja Feminoteka,
- Międzynarodowe Forum Kobiet.

Projektowi Gender Index patronują:

- Gazeta Rzeczpospolita,
- TVP2,

- Twój Styl,
- Manager Magazyn,
- Wirtualna Polska.

Projekt realizowany jest przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej.

Cele realizowane w trakcie konferencji, debat i kampanii społecznych, w ramach projektu Gender Index na Warmii i Mazurach mają:

- charakter naukowy,
- popularyzatorski: promujemy dobre praktyki EQUAL dotyczące Projektu Gender Index, w tym celu:
 - Objaśniamy: co to takiego - Gender Index?
 - objaśniamy czemu służy i jak posługiwać się wskaźnikiem Gender Index
 - prowadzimy dyskusje nad paradygmatem Gender, a nie tylko wskaźnikiem Gender Index (jeden z komponentów paradygmatu)
 - identyfikujemy dysfunkcje wskaźnika Gender Index
 - pracujemy nad nowym paradygmatem Gender Index – Equal Gender Index.

1.1. PRZEZNACZENIE PUBLIKACJI

Produktywne i etyczne zarządzanie kapitałem ludzkim pozostanie na zawsze fundamentalnym wyzwaniem dla menedżerów. Umiejętność ta to podstawowy atut menedżera efektywnie zarządzającego personelem przedsiębiorstwa w burzliwych czasach. Zarządzanie kapitałem ludzkim to sztuka rozumienia „...dlaczego i w jaki sposób ludzie współpracują dla osiągnięcia celów”¹, przekładana na język praktyki. Sztuka, jak nigdy dotąd będącą w centrum uwagi wszystkich tych ludzi na całym świecie, którzy mają taką pozycję i tyle władzy, aby stanowić prawo, które daje równe szansę wszystkim uczestnikom gry rynkowej. Nikogo się nie dyskryminuje! Sztuka, która dobrze służy w idei zarządzania różnorodnością. Dotyczy to również równouprawnienia kobiet i mężczyzn.

¹ J.A.F. Stoner, CH. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Różnorodność to akceptowanie innych ludzi takimi jakimi są. Spostrzeganie odmienności, jako zasobu przedsiębiorstwa dającego możliwość konkurowania na rynku. Różnorodność konstituuje paradygmat, według którego wszyscy uczestnicy w zespole, podobnie pracownicy i pracodawcy, gdyż przedsiębiorstwo to nic innego, jak właśnie zespół, spełniają swoje role w przedsiębiorstwie według takiego samego standardu. Różnorodność „wczoraj”, to antagonizmy, „dzisiaj”, to zmiana filozofii myślenia o drugim człowieku, to poczuwanie się do odpowiedzialności za drugiego człowieka. Jest to szczególnie dziś ważne, kiedy tak wiele się nie tylko już mówi o świecie globalnym, ale często, nawet sobie z tego nie zawsze zdajemy sprawę, po prostu jesteśmy jego mieszkańcami. Jak nigdy dotąd skazani jesteśmy na asymilację i nieakceptowanie dyskryminacji. O ile różnorodność ma przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, branż, rynków i całych gospodarek bez konieczności tworzenia nowych kategorii ludzi, wszystkich nas musi obowiązywać ten sam standard (równość: płci, wynagrodzenia, rasy, wieku).

JAKA JEST SYTUACJA KOBIEC NA RYNKU PRACY W POLSCE ?

W tempie wykładniczym rośnie aktywność zawodowa kobiet. Odnajdują się w każdym zawodzie. Dyskontują o wiele lepiej od mężczyzn wyedukowaną wiedzę. Wnoszą do pracy nie tylko wiele nowego i dobrego, ale i nowe problemy. Jednym z nich jest dyskryminacja i nierówność w pracy kobiet w zatrudnieniu i wynagradzaniu.

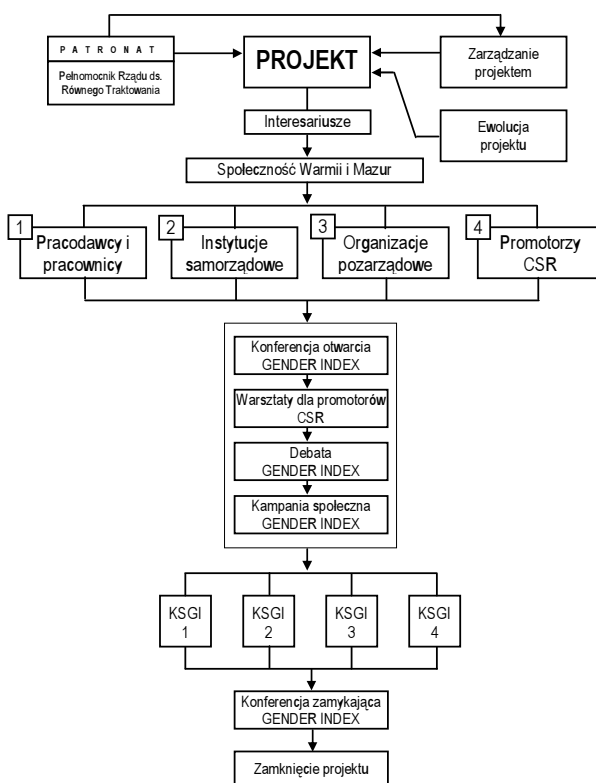
Jesteśmy przekonani, że istotną rolę w walce z patologią odgrywa Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, który promuje metody zwalczania dyskryminacji i nierówności na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej. Projekty realizowane w ramach EQUAL mają zasięg międzynarodowy i są zorientowane na innowacyjne narzędzia, tj. takie, które ułatwiają znalezienie pracy kobietom i mężczyznom, w tym osobom niepełnosprawnym, długotrwale bezrobotnym itd.. Równość szans kobiet i mężczyzn, dla EQUAL to priorytet², obok m.in. takiej klasy problemów jak:

² Zgodnie z art. 1 rozporządzenia WE nr 1260/1999 z 21 czerwca r., określającego ogólne postanowienia dotyczące funduszy strukturalnych (DzU nr 1. 161/1 z 26.06.1999r.), promocja równości pomiędzy kobietami i mężczyznami jest integralnym elementem wszystkich obszarów tematycznych, a ponadto przedmiotem działań specjalnych w ramach tematu: Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja mężczyzn i kobiet, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz usług towarzyszących.

rozwój lokalny, rozwój społeczeństwa informacyjnego i zrównoważony rozwój. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że projekty EQUAL charakteryzuje podejście partnerskie, innowacyjność, współpraca międzynarodowa, zaangażowaniem grup dyskryminowanych i zasada mainstreaming -pomysł na włączenie rezultatów do głównego nurtu polityki lokalnej lub ogólnokrajowej³.

1.2. CEL PUBLIKACJI

Publikacja stanowi jedną z niewielu poświęconych problematyce zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Jej głównym celem jest zwrócenie uwagi mieszkańców Warmii i Mazur na problemy Gender oraz rozpropagowanie wśród nich dobrych praktyk PIW EQUAL - rysunek 1.



Rys. 1 Model propagowania GENDER INDEX na Warmii i Mazurach

KSGI – Kampania Społeczna Gender Index.

³ Na podstawie: Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, kwiecień 2004, s. 102.

Kolejnym celem jest opracowanie syntetycznej miary - wskaźnika EQUAL GENDER INDEX, o ile już wprowadzony do literatury przedmiotu syntetyczny wskaźnik równego traktowania kobiet i mężczyzn – Gender Index nie sprawdzi się w trakcie prowadzonych badań w województwie warmińsko-mazurskim. Weryfikacja wskaźnika Gender Index ma znaleźć odpowiedź na pytanie: Jak dalece implementacyjny ma on charakter? W tym celu, w publikacji zamieszczono niektóre narzędzia, które osiągnięcie powyższego celu powinny wspomóc, a także stanowić inspirację do porównań i przemyśleń.

Podstawowy materiał empiryczny do ukonstytuowania wskaźnika EQUAL Gender Index zostanie zgromadzony w trakcie rozpoznania sytuacji w firmach Województwa Warmińsko-Mazurskiego dotyczącej zakresu implementacji standardów związanych z równym traktowaniem kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Wskaźnik EQUAL Gender Index skupia uwagę na tych samych kluczowych obszarach zarządzania personelem, które włączone zostały do konstrukcji wskaźnika Gender Index.

1.3. FORMA PUBLIKACJI

Publikacja nie stanowi monografii poświęconej zarządzaniu różnorodnością. Zdecydowaliśmy się, ze względu na cel publikacji, nadać jej charakter poradnika prezentującego Czytelnikom m.in. wiedzę na temat polityki równych szans prowadzonej przez Unię Europejską i Polskę. Roli, jaką polityka równych szans pełni w zarządzaniu różnorodnością, a także pokazaliśmy przykłady dobrych praktyk - efekty projektu PIW EQUAL. Poza tym wiedzę, na temat mierzenia różnorodności w miejscu pracy, omawiając, m.in. determinanty równouprawnienia kobiet i mężczyzn w organizacjach, i podając definicję miary Gender Indeks, a także prezentując zasady konstruowania tej miary. Zwrócono również uwagę Czytelnika na niektóre dysfunkcje miary Gender Index.

W publikacji, zgodnie z sugestią uczestników warsztatów dla Promotorów CSR, które odbyły się w wrześniu 2009 roku w Piszku, zrezygnowano z komentowania poglądów różnych autorów. Wyprecyzowano jedynie same poglądy, z którymi Czytelnik może się zgodzić, lub nie. Ten sposób ma na celu głównie zainspirowanie Czytelnika do głębszych przemyśleń.

Więcej na temat poglądów zaprezentowanych w publikacji, znajdzie Czytelnik studiując literaturę przedmiotu, wykaz której umieszczono na końcu publikacji.

1.4. JAK KORZYSTAĆ Z PUBLIKACJI ?

Treść publikacji przedstawione w strukturze modułów stanowią zwarte informacje i opisy przypadków. Każdą informację pochodzącą z obcego źródła udokumentowano stosownym przypisem, aby Czytelnik mógł się sięgnąć do właściwej literatury i poszerzyć wiedzę na temat wyrażonego przez autora poglądu, czy opinii.

Proponujemy Czytelnikowi następującą metodę korzystania z publikacji:

1. krok I – zapoznaj się z wprowadzeniem, spisem treści oraz zawartymi informacjami i schematami,
2. krok II – przejrzyj (przekartkuj) całość tekstu, zwracając uwagę na tytuły wprowadzające do poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów,
3. krok III – ustal, co już znasz dobrze, stosujesz lub rzeczywiście potrafisz zastosować,
4. krok IV – przejrzyj to jeszcze raz, może jednak z czegoś skorzystasz i uzupełnisz swój warsztat pracy,
5. krok V – wybierz z pozostałej części tekstu to, co uważasz za przydatne w swojej pracy, przeczytaj, sięgnij po dodatkową literaturę i spróbuj wykorzystać.

PROBLEMATYKA GENDER

2.1. GENDER ¹

2.1.1. GLOBALIZOWANIE PROBLEMATYKI GENDER PRZEZ SYSTEM ONZ

“1946 Komisja Statusu Kobiet (Commission on the Status of Women, CSW)

1975 Międzynarodowy Rok Kobiet

1975 Pierwsza Światowa Konferencja w sprawie Kobiet w Meksyku

1976-1985 Dekada Kobiet ONZ

1979 Konwencja ONZ w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet

1980 Druga Światowa Konferencja w sprawie Kobiet w Kopenhadze

1985 Trzecia Światowa Konferencja w sprawie Kobiet w Nairobi

1993 Konferencja Praw Człowieka w Wiedniu

1993 Deklaracja Zgromadzenia Narodowego ONZ o eliminacji przemocy wobec Kobiet

1994 Międzynarodowa Konferencja ds. Ludności i Rozwoju w Kairze

1995 Czwarta Światowa Konferencja w sprawie Kobiet w Pekinie

2000 Pekin +5, Nowy Jork

2002 Światowa Konferencja przeciwko Rasizmowi w Durbanie”.

2.1.2. FRAGMENT REZOLUCJI RADY BEZPIECZEŃSTWA ONZ 1325 (2000)

>>Rada Bezpieczeństwa ONZ

1. „Wzywa państwa członkowskie do zapewnienia większej reprezentacji kobiet na wszystkich poziomach podejmowania decyzji w ramach wszystkich instytucji i mechanizmów narodowych, regionalnych i międzynarodowych, służących zapobieganiu konfliktom, zarządzaniu nimi i ich rozwiązywaniu; (...)

¹ Źródło: Podrozdział: 2.1.1, 2.1.2., 2.1.3 - cytaty pochodzą z: Jan Jindy Pettman, *Problematyka Gender*, [w:] *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, red. John Baylis Stere Smith, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

5. *Wyraża* wolę włączenia perspektywy gender do działań związanych z operacjami pokojowymi i wzywa Sekretarza Generalnego do zapewnienia, gdzie to stosowne, obecności osób obu płci w operacjach w terenie; (...)
8. *Apeluje* do wszystkich zaangażowanych w negocjacje i wdrażanie porozumień pokojowych o przyjęcie perspektywy gender, włącznie z akceptacją przesłanek, takich jak m.in.:
 - (a) Specjalne potrzeby kobiet i dziewcząt w czasie repatriacji i przesiedlenia, a także w zakresie rehabilitacji, ponownej integracji i odbudowy po zakończeniu konfliktu.
 - (b) Środki wspierające inicjatywy pokojowe miejscowych kobiet i lokalne procesy rozwiązywania konfliktów, które włączają kobiety do wszystkich mechanizmów wdrażania porozumień pokojowych.
 - (c) Środki, które zapewniają ochronę i poszanowanie praw człowieka kobiet i dziewcząt, szczególnie w odniesieniu do konstytucji, systemu wyborczego, policji i sądownictwa; (...)
10. *Wzywa* wszystkie strony konfliktów zbrojnych do przyjęcia specjalnych środków ochrony kobiet i dziewcząt przed przemocą, szczególnie przed gwałtem i innymi formami wykorzystywania seksualnego, a także wszelkimi innymi postaciami przemocy podczas konfliktu zbrojnego; (...)
13. *Zachęca* wszystkich zaangażowanych w planowanie rozbrojenia, demobilizacji i ponownej integracji do wzięcia pod uwagę różnych potrzeb kombatanów – kobiet i mężczyzn – oraz potrzeb osób pozostających na ich utrzymaniu; (...)
16. *Prosi* Sekretarza Generalnego o przeprowadzenie badań dotyczących wpływu konfliktów zbrojnych na kobiety i dziewczęta, roli kobiet w budowie pokoju oraz wymiaru gender w procesach pokojowych i rozwiązywaniu konfliktów, a także o złożenie raportu z rezultatów tego studium Radzie Bezpieczeństwa i udostępnienie go wszystkim państwom członkowskim Narodów Zjednoczonych;
17. *Zwraca* się do Sekretarza Generalnego o włączenie do raportu dla Rady Bezpieczeństwa informacji na temat postępu we wprowadzaniu problematyki płci (*gender mainstreaming*) w zakresie misji pokojowych i wszelkich innych aspektów odnoszących się do kobiet i dziewcząt”.

(Dostępne na: www.peacewomen.org/un/sc/1325.html)

[Ramka 30.5, s. 844.]<<

2.1.3. KLUCZOWE KONCEPCJE ZWIĄZANE Z POSTRZEGANIEM PROBLEMÓW GLOBALNYCH PRZEZ PRYZMAT PŁCI KULTUROWEJ

„Płeć biologiczna (*sex*): różnica biologiczna, fakt urodzenia się mężczyzną lub kobietą; słowem „seks” (spolszczenie od *sex*) nazywa się również akt seksualny.

Płeć kulturowa (*gender*): znaczenie bycia mężczyzną lub kobietą w danym miejscu lub czasie; społeczna konstrukcja różnicy płciowej.

Relacje gender (*gender relations*): relacje władzy – wzajemnie zależne konstrukcje męskości i kobiecości, w ramach których męskość jest zazwyczaj uprzywilejowana i które są kwestionowane i zmienne.

Seksualność (*sexuality*): obejmuje heteroseksualizm, uznawany za normę, oraz inne, często stygmatyzowane odmiany seksualności: homoseksualizm oraz seksualności zmienne i złożone.

Feminizm (*feminism*): projekt polityczny zmierzający do zrozumienia i – w rezultacie – usunięcia nierówności, wyzysku i ucisku kobiet. Według niektórych feminizm powinien wykraczać poza ramy płci kulturowej; według innych jego zadaniem jest uzasadnienie i uprawnienie interesów, doświadczeń i wyborów kobiet; dla jeszcze innych zaś celem feminizmu jest działanie na rzecz bardziej równych i inkluzywnych relacji społecznych w ogóle.

Płciowy podział pracy (*gendered division of labour, GDL*): pojęcie >>pracy kobiet<<, które zawiera wszędzie podstawową odpowiedzialność kobiet za wychowanie dzieci i prace domowe, a także określenie wielu publicznych i odpłatnych form pracy jako zajęcia typowo >>kobiecie<< lub >>męskie<<

Feminizacja siły roboczej (*feminisation of labour*): rozpoznanie rosnącego globalnego zapotrzebowania na kobiety będące „tanią siłą roboczą” przy globalnej taśmie produkcyjnej, a także występujących jako wykonawczynie zadań reprodukcyjnych oraz dostarczycielki płatnej oraz nieodpłatnej pracy opiekuńczej.

Gospodarka globalnej opieki (*global care economy*): rozpoznanie rosnącego globalnego zapotrzebowania na usługi domowe i seksualne kobiet, przy czym kobiety uboższe, należące do mniejszości lub pochodzące z Trzeciego Świata wykonują prace domowe i świadczą usługi seksualne w innych domostwach i państwach.

Feminizm transnarodowy (*transnational feminism*): ustawiczna odpowiedź na procesy globalizacji – zwłaszcza te, które wpływają negatywnie na kobiety – zorganizowana ponad granicami, korzystająca z nowych możliwości organizowania się kobiet przez konferencje ONZ i inne spotkania o charakterze międzynarodowym oraz za pośrednictwem technologii globalnej komunikacji.

>>Genderowanie<< globalizacji (*gendering globalization*): analizowanie globalizacji przez pryzmat płci kulturowej po to, by ujawnić, że kobiety znajdują się na różnych pozycjach w procesie globalizacji i że globalizacja wpływa na nie w różny sposób, a także że kobiety stają się graczami globalnymi w reakcji na te, wynikające z gender, konsekwencje”.

2.2. GENDER W STATYSTYCE²

2.2.1. ZATRUDNIENIE KOBIET - NAJWAŻNIEJSZE STATYSTYKI

„- Spośród 192 krajów świata tylko w 12 głową państwa jest kobieta.

- 70% spośród 1,3 mld ludzi bytujących w ubóstwie – zdefiniowanym jako życie za odpowiednik mniej niż 1 dolara dziennie – stanowią kobiety.
- Kobiety spędzają na wykonywaniu nieodpłatnej pracy co najmniej dwa razy więcej czasu od mężczyzn.
- W skali światowej zarobki kobiet stanowią średnio dwie trzecie zarobków mężczyzn.
- Kobiety stanowią większość pracujących w niepełnym wymiarze godzin (60-90%). W Unii Europejskiej kobiety stanowią 83% pracujących w niepełnym wymiarze godzin.
- W krajach takich jak Australia, Kanada, Tajlandia i Stany Zjednoczone kobiety są właścicielkami ponad 30% wszystkich przedsiębiorstw, przy czym Tajlandia, gdzie kobiety posiadają ponad 40% firm, znajduje się na czele listy.

² Źródło: Podrozdziały: Źródło: 2.2.1., 2.2.2., 2.2.3 – cytaty pochodzą z: Jan Jindy Pettman, *Problematyka Gender*, [w:] *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, red. John Baylis Stere Smith, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

- W niektórych krajach Afryki Subsaharyjskiej większość kobiet zatrudnionych jest w gospodarstwach w szarej strefie, np. 97% w Beninie, 95% w Czadzie, 85% w Gwinei i 83% w Kenii.
- W Europie kobiety są głowami rodziny w 9 na 10 gospodarstwach domowych z samotnymi rodzicami”.

Źródło: dane Międzynarodowej Organizacji Pracy.
[Ramka 30.1, s. 835.]

2.2.2. ŚWIATOWE DANE STATYSTYCZNE DOTYCZĄCE KOBIET

- „- Kobiety posiadają 1% ziemi na świecie.
- Tylko 6 państw na świecie może się dziś pochwalić następującymi osiągnięciami: prawie równe uczestnictwo obu płci w edukacji na poziomie średnim, 30% kobiet na wybieralnych pozycjach rządowych, około 50% kobiet w zawodach nierolniczych.
- W ostatnich 100 latach tylko 24 kobiety zostały wybrane na głowy państw.
- Około 80% spośród 27 mln uchodźców na świecie stanowią kobiety.
- Dwie trzecie spośród 300 mln dzieci pozbawionych dostępu do edukacji stanowią dziewczynki.
- Kobiety stanowią dwie trzecie z prawie miliarda ludzi, którzy nie potrafią czytać, ani pisać.
- Ponad 200 tys. kobiet umiera rocznie z powodu nielegalnych aborcji.
- Kobiety produkują 80% żywności w najbiedniejszych rejonach świata, w niektórych miejscach liczba ta sięga nawet 95%.
- Według oficjalnych danych, w skali świata 110 mln dziewczynek w wieku od 5 do 14 lat pracuje; dane te nie uwzględniają pracy w domu”.

Źródło: (World March of Women 2000).
[Ramka 30.2, s. 837.]

2.2.3. GLOBALNY HANDEL SEKSUALNY - NIELEGALNY HANDEL KOBIETAMI I DZIEĆMI

„Panny młode na zamówienie (maill-order-brides)

- Każdego roku biura i katalogi matrymonialne reklamują około 150 tys. kobiet jako kandydatki do międzynarodowego małżeństwa. W samych Stanach Zjednoczonych działa 250 firm zajmujących się pannami młodymi na zamówienie.
- Najważniejszymi krajami wysyłającymi są: Chiny, Indonezja, Malezja, Filipiny, Rosja, Korea Południowa, Tajlandia, Ukraina, Wietnam.
- Najważniejszymi krajami przyjmującymi są: Niemcy, Japonia, Tajwan, Tajlandia i Stany Zjednoczone.

Nielegalny handel kobietami i dziećmi

Minimalne szacunki liczby kobiet i dzieci przemycanych z wymienionych regionów w latach 2001 -2002:

- Azja Południowo-Wschodnia: 225 tys.
- Azja Południowa: 150 tys.
- Wspólnota Niepodległych Państw: 100 tys.
- Ameryka Łacińska / Karaiby: 100 tys.
- Europa Środkowo-Wschodnia: 75 tys.
- Afryka: 50 tys. - (Seager 2003)³.

2.3. FAKTY

1. Kobiety stanowią połowę ludności świata.
2. Likwidowane miejsca pracy na skutek spowolnienia gospodarki najczęściej dotknęło mężczyzn.
3. W wielu sektorach kobiety stanowią ponad połowę zatrudnionych pracowników.
4. Triumfuje konsumpcyjny styl życia, w którym coraz rzadziej jest miejsce na dziecko!
5. Główną przyczyną starzenia się społeczeństwa jest wzrost przeciętnej długości życia.
6. Kobiety rodzą też mniej dzieci.

³ Jan Jindy Pettman, *Problematyka Gender*, [w:] *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, red. John Baylis Stere Smith, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s.837.

7. Kobiety na rynku pracy doświadczają licznych ograniczeń związanych z możliwością podjęcia pracy, awansu zawodowego, czy też otrzymania godziwego wynagrodzenia.
8. Wzrost gospodarczy sprzyja wyrównywaniu statusu płci.
9. Populacja krajów europejskich wyraźnie się starzeje.
10. Wzrasta w społeczeństwie procentowy udział osób w wieku 65 lat i więcej.
11. Ludzie, z popędu seksualnego uczynili instytucję - wprowadzając ograniczenia, potępiają i osądzając.
12. Tradycja jest główną barierą ograniczającą możliwość uczestniczenia kobiet na rynku pracy.
13. Polska ma dobre rozwiązania prawne w zakresie Gender.
14. Przemysł i usługi finansowe to domena mężczyzn.
15. Wydatki kobiet napędzają wzrost gospodarczy w większym stopniu niż wydatki mężczyzn.
16. Kobiety wykonują prawie dwie trzecie prac.
17. Poprawia się stan zdrowia kobiet.
18. Wzrost gospodarczy ma potężny wpływ na pozycję kobiet na całym świecie.
19. Wciąż jest mało pań w polityce.
20. Kobiety otrzymują jedną dziesiątą światowego dochodu.
21. Na świecie większość decyzji dotyczących zakupów podejmują kobiety.
22. Rośnie liczba kobiet pracujących i robiących karierę.
23. Na światową scenę biznesu wchodzi kobiety mające takie samo wykształcenie jak mężczyźni.
24. Populacja krajów na świecie wyraźnie się starzeje.
25. W skali globalnej dochody kobiet w ciągu roku rosną szybciej niż mężczyzn.
26. W kryzysie finansowym pracę tracą głównie mężczyźni.
27. W krajach rozwiniętych, kobiety z dużych miast zarabiają więcej niż mężczyźni.
28. Kobiety na rynku pracy doświadczają dyskryminacji.
29. Mężczyźni i kobiety zaczynają pracę od mniej więcej takiej samej płacy.
30. Główną przyczyną starzenia się społeczeństwa jest malejąca liczba dzieci.
31. Rozwiązania prawne w Polsce w zakresie Gender nie wpływają znacząco na poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy.
32. Kobiety posiadają mniej niż jedną setną własności na świecie.

2.4. KLUCZOWE TEZY

1. Rozwiązania skuteczne na jednych rynkach, niekoniecznie muszą być skuteczne na innych, nawet wówczas, jeżeli warunki, do jakich przenosi się te rozwiązania są podobne.
2. Bez rzeczywistego równouprawnienia płci nie jest możliwe osiągnięcie takich celów społecznych jak: ograniczenie ubóstwa, poprawa opieki zdrowotnej, czy upowszechnienie edukacji.
3. Równość płci to prawo, a nie przywilej.
4. Instytucje odgrywają szczególną rolę w rozwiązywaniu podstawowych problemów człowieka.
5. Wykształcenie kobiet ma wpływ na spadek dzietności.

2.3. TRENDY

1. Różnice w płacach obojga płci maleją.
2. Rosną dochody kobiet na świecie.
3. Udział kobiet w rynku pracy – wysoki w krajach bogatych – znacząco rośnie w państwach rozwijających się.
4. Rośnie liczba pań w polityce.
5. Na całym świecie państwa zmieniają prawo, by wyrównać status kobiet w kwestiach własności, dziedziczenia czy rozwodów.
6. Rośnie liczba kobiet, która dominuje nad swoimi męskim odpowiednikami pod względem zamożności i statusu społecznego.
7. W krajach rozwiniętych kobiety z dużych miast mają coraz więcej władzy niż ich koledzy.
8. Rośnie wskaźnik zatrudnienia kobiet.

2.5. OPINIE

1. Wzrost siły nabywczej kobiet ma poważne konsekwencje dla rozwoju gospodarek na świecie.
2. Ważną rolę w zmianie nastawienia do płci odgrywa nowoczesna technologia.
3. Przejawy nierównej pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy mają swoje źródło w rodzinie, gospodarstwie domowym i szkole.
4. Rynek pracy pozwala uchwycić, zdefiniować, objaśnić i zweryfikować gender.
5. Nierówna pozycja kobiet w rodzinie wpływa na gorszą sytuację kobiet na rynku pracy.
6. Starzenie się społeczeństw będzie miało duży wpływ na sytuację gospodarczą krajów UE.

7. W miarę zmniejszania się liczby ludności w wieku produkcyjnym będą malały dochody, a wzrosną nakłady na emerytury, służbę zdrowia i długoterminową opiekę nad osobami starszymi.
8. Biologia płci determinuje proces transformacji i dynamikę „współczesnego” zniewalania kobiet.
9. Coraz łatwiejszy dostęp do informacji i czytelniejszy sposób jej przekazywania ułatwia obojgu płci porozumienie się między sobą.

POLITYKA RÓWNYCH SZANS W UNII EUROPEJSKIEJ I W POLSCE

3.1. POLITYKA RÓWNYCH SZANS W UNII EUROPEJSKIEJ ¹

Zasadę równej płacy dla kobiet i mężczyzn za pracę wykonywaną w tych samych warunkach i z użyciem takich samych kompetencji po raz pierwszy wyartykułowano w 1957 roku w dokumencie zwanym TRAKTAT RZYMSKI.

W roku 1996 Komisja Europejska problematykę równych szans włączyła do polityk unijnych i działań wspólnotowych - kobiety i mężczyźni² w równym stopniu korzystają z europejskich polityk i pieniędzy (zasada *Gender mainstreaming*).

W 1997 roku nowe podstawy prawne, w zakresie równouprawnienia kobiet i mężczyzn, wprowadza TRAKTAT AMSTERDAMSKI.

Dziś równość płci uznana jest za podstawowe prawo wspólnotowe, a Rada Unii Europejskiej, na mocy nadanych jej uprawnień, ma obowiązek zwalczania każdego przejawu dyskryminacji ze względu na płeć.

Pracodawcy w Unii Europejskiej nie powinni różnicować składników i warunków wynagradzania ze względu na płeć - *Dyrektywa Rady nr 117 z dnia 10 lutego 1975 roku dotycząca równej płacy za pracę (Dz. Urz. Nr L. 45/1975)*. Pracownik dyskryminowany ma prawo pozwać pracodawcę do sądu. Dyrektywa ta obliuguje państwa członkowskie do stworzenia systemu gwarantującego ochronę pracowników przed zwolnieniem z pracy w wyniku reakcji pracodawcy na złożoną na niego skargę.

¹ Juchniewicz M., (red), Chrobocińska K., Decyk K., *Rola kobiet w innowacyjnych przedsiębiorstwach na przykładzie podmiotów z regionu Warmii i Mazur*, Wydawnictwo: Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009, s. 10 – 17.

² Można się z nią spotkać w dokumentach programowych funduszy strukturalnych, gdzie stanowi jedno z kryteriów przy ocenie unijnych strategii politycznych

Pracodawca, a nie pracownik jako osoba pokrzywdzona, musi udowodnić, że nie dopuścił się dyskryminacji ze względu na płeć pracownika - *Dyrektywa Rady nr 97/80/WE w sprawie ciężaru dowodowego w przypadku dyskryminacji ze względu na płeć*.

Równe traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie ubezpieczeń społecznych - *Dyrektywa Rady nr 7 z dnia 17 grudnia 1978 roku dotyczącej stopniowego realizowania równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zabezpieczenia społecznego (Dz. Urz. Nr L 6/1979)*, uzupełnione przez postanowienia *Dyrektywy Rady nr 378 z dnia 24 lipca 1986 roku*.

Niedozwolona jest wszelka dyskryminacja oparta na kryterium płci w zakresie dostępu do zatrudnienia, szkolenia zawodowego, awansu zawodowego i warunków pracy – *Dyrektywa Rady nr 207 z dnia 9 lutego 1976 roku*. Dyrektywa ta nakazuje pracodawcom przestrzeganie takich samych kryteriów wobec kobiet i mężczyzn w przypadku naboru np. na stanowiska na wszystkich szczeblach hierarchii zawodowej. Dotyczy to również dostępu do wszelkiego rodzaju form doskonalenia i przekwalifikowania zawodowego³.

Pracodawca nie może zwolnić pracownicy będącej w ciąży. Ponadto zobowiązany jest do zapewnienia jej bezpiecznych warunków w miejscu pracy - *Dyrektywa 92/85/EWG z dnia 19 października 1992 roku w sprawie wprowadzania środków poprawiających w miejscu pracy bezpieczeństwo i warunki pracownic w ciąży lub tych, które niedawno urodziły, czy pracownic karmiących piersią*.

Kobietom powinno się ułatwić łączenie obowiązków rodzinnych i zawodowych. W związku z tym pracodawca może zaproponować elastyczne formy zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze godzin)⁴.

³ Dotyczą one również osób prowadzących działalność gospodarczą, w tym przypadku niedozwolona jest dyskryminacja ze względu na płeć w zakresie warunków tworzenia przedsiębiorstwa (dyrektywa 86/613/EWG).

⁴ Mogą to być projekty dotyczące zarządzania z zastosowaniem Flexicurity (kompleksowego podejścia do tworzenia polityki rynku pracy i zarządzania opartego na zasadach równości szans w miejscu pracy).

3.2. POLITYKA RÓWNYCH SZANS W POLSCE

W Polsce za realizację polityki rządu w zakresie równego statusu kobiet i mężczyzn odpowiedzialny jest wiceminister do spraw rodziny w Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej. Podejmowane są także działania, pozwalające kobietom na dostosowanie się do warunków panujących na rynku pracy. W tym celu wykorzystano m.in.⁵:

1. *Sektorowy Program Operacyjny w latach 2004 – 2006 – Rozwój zasobów Ludzkich*, w szczególności, Działania 1.6 - *Integracja i reintegracja zawodowa kobiet*. Celem tego programu było podniesienie statusu zawodowego i społecznego kobiet, aby w konsekwencji zmniejszyć bezrobocie wśród kobiet⁶.

2. *Inicjatywę Wspólnotową EQUAL* – uwagę skoncentrowano na godzeniu życia rodzinnego i zawodowego oraz ponownej integracji kobiet, które opuściły rynek pracy, przez wdrażanie elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących.

W Polsce polityka równych szans promowana jest również w sposób pośredni, np. dzięki realizacji programów współfinansowanych:

- z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego,
- Europejskiego Funduszu Społecznego,

adresowanych do przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych. Na przykład w ramach Działania 2.3⁷ były premiowane projekty zorientowane na zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom, w dostępie do rynku pracy ze względu na płeć. W projekcie dotyczącym równych szans kobiet i mężczyzn proporcja pomiędzy nowozatrudnionymi kobietami i mężczyznami powinna wynosić równo lub ponad 50%⁸.

W programie horyzontalnym *Rozwój zasobów ludzkich i kapitału społecznego*, obejmującym okres 2007 – 2013, sprecyzowano wiele inicjatyw dotyczących polityki równości statusu kobiet i mężczyzn, m.in.:

PO - Wykształcenie i Kompetencje,

⁵ O środki, dzięki którym było to możliwe musiały wystąpić instytucje organizujące szkolenia zawodowe, językowe, czy też placówki oferujące wsparcie psychologiczne.

⁶ Tamże.

⁷ Działania 2.3 - *Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje* (Sektorowy Program Operacyjny – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw) skierowane do małych i średnich przedsiębiorców.

⁸ Zarówno w programach dofinansowywanych ze środków Unii Europejskiej, jak i w projektach szkoleniowych, realizowanych m.in. w ramach programów dofinansowywanych z EFS przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, bezwzględnie jest stosowana zasada równości płci. Możliwe jest to dzięki wykorzystaniu konkretnych kryteriów, które pozwalają zakwalifikować bądź odrzucić proponowane rozwiązania.

Na dzień dzisiejszy działania związane z polityką równych szans podejmowane przez Polskę związane są raczej z koniecznością dostosowania się do wymogów Unii Europejskiej, niż strategicznym, działaniem stwarzającym podstawę do kreowania równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy⁹.

3.3. POLITYKA RÓWNYCH SZANS W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ

Zarządzanie różnorodnością to filozofia zarządzania personelem według której zróżnicowany personel stanowi kapitał (zasób) posiadający potencjał w postaci zdolności kreowania szczególnych korzyści biznesowych, w tym zysku. Determinanty różnicujące personel to m.in.: „...płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie) pełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, styl życia”¹⁰.

Istota zarządzania różnorodnością sprowadza się do wypracowania takiego środowiska pracy, w którym pracownicy się szanują, a posiadane przez nich kompetencje, zakontraktowane przez przedsiębiorcę, zgodnie wykorzystują do realizowania celów przedsiębiorstwa. Takie środowisko pracy to wiodąca kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa zdolna dostarczać rozwiązań i adekwatnych odpowiedzi na zmieniające się wymagania rynku. Świadome kształtowanie polityki równych szans opartej na wizji i misji przedsiębiorstwa (organizacji) formuje paradygmat filozofii zarządzania różnorodnością w obszarze zarządzania personelem. Jednak filozofia zarządzania różnorodnością tym różni się od filozofii zarządzania personelem, że nie tylko akcentuje, ale jednocześnie neutralizuje w zarodku, każdy przypadek dyskryminacji. Świadome wzajemne poszanowanie i uznanie różnic przez pracowników wyróżnia tę filozofię zarządzania przedsiębiorstwem. Natomiast

⁹ Jak wynika z raportu Rola kobiet w przedsiębiorstwach wysokich technologii Państwo Polskie nie prowadzi polityki równych szans kobiet i mężczyzn ani jakiegokolwiek strategii równości płci w obszarze nauki. Równość szans zasygnalizowana została jedynie w NSRO (2007 – 2015), i to tylko dlatego, że dokument wymagał akceptacji Komisji Europejskiej. W programach operacyjnych dotyczących rozwoju wiedzy i innowacji wypełniających NSRO (POKL i POIG) nie ma żadnej wzmianki o równości szans czy równouprawnieniu kobiet i mężczyzn. W dokumentach dotyczących polityki naukowej brak zapisów o równości szans. Także Strategia Informacji Polski – ePolska na lata 2004 – 2006, Strategia kierunkowa informatyzacji Polski w latach 2007 – 2013 i prognoza transformacji społeczeństwa informacyjnego do roku 2020 nie zwierają kwestii równych szans.

¹⁰ Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*. [w:] *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S., Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

politykę równych szans od zarządzania różnorodnością odróżnia cel, działania, obszary interwencji i główni aktorzy – tabela 1.

Tabela 1

Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością – główne różnice

Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel: zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa.	Cel: stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych.
Działania: skierowane przede wszystkim do kobiet, osób niepełnosprawnych i pochodzących z mniejszości etnicznych.	Działanie: skierowane do wszystkich pracowników i pracowników firmy.
Obszar interwencji: procedury związane z zarządzaniem personelem.	Obszar interwencji: kultura organizacji.
Główni aktorzy: dział ds. kadr i menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi.	Główni aktorzy: wszyscy menedżerowie i pracownicy.

Źródło: Wirth L., Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management, International Labour Organization, Geneva 2001, s.27.

Brown G. zaproponował następujący schemat wdrażania polityki równych szans, który nazwał „**Droga do równości płci** – krok po kroku”. Konstytuują ten schemat poniższe wytyczne.

„**Krok 1.** Budowanie otoczenia

- Wysoki poziom zaangażowania.
- Wizja firmy – ustalenie celów.
- Wprowadzenie systemu komunikacji kaskadowej.

Krok 2. Badania i analiza

- Przeprowadzenie audytu z perspektywy równości płci (Gender Impact Audit, GIA) wewnątrz organizacji oraz wśród Interesariuszy.
- Ocena dotychczasowych programów i procedur.
- Zogniskowane wywiady grupowe.
- Wywiady indywidualne.
- Ankiety wśród personelu.
- „Osobista Doradczyni”.

Krok 3. Przeciwdziałanie nierównościom na poziomie makro

- Rozwój polityki firmy.
- Mechanizmy wewnętrzne.
- Konsultacje i uczestnictwo.

Krok 4. Przeciwdziałanie nierównościom na poziomie mikro

Etap pierwszy: Dział HR – narzędzia

- Innowacje w procesie rekrutacji.

- System nagród.
- Równowaga między życiem zawodowym i osobistym.
- Urlopy rodzicielskie.
- Sieci współpracy kobiet w organizacji.
- Zaangażowanie pracowników płci męskiej.
- Programy rozwoju zawodowego kobiet.

Etap drugi: Podnoszenie poziomu świadomości

- Programy szkoleniowe,
- Modelowanie ról i programy mentorskie.
- Indywidualny coaching.

Krok 5. Monitoring i ewaluacja

- Odpowiedzialność
- Porównanie z konkurencją.
- PR i wizerunek firmy.
- Ciągłe dostosowanie się”¹¹.

Nie sposób tworzyć sprzyjających warunków¹² do zarządzania, tak różnorodnością, jak i kształtowania polityki równych szans, jeżeli przedsiębiorstwo wcześniej nie sformułuje wspomnianej wizji i misji. Wizja i misja wspiera wszystkich pracowników zaangażowanych w pracę firmy. Determinuje i aktywnie wspiera celowość działań na rzecz różnorodności. Kształtuje kulturę firmy, a także umożliwia poprawne rozpoznanie mikro- i makrootoczenia firmy. Po prostu pracownicy wiedzą czego firma chce dla siebie i dla nich. Różnorodność dla firmy to taki sam kapitał, jak zasoby rzeczowe i finansowe. A co więcej, firma świadoma tego, wpisuje się w kontekst społeczny¹³. Firmy, które tego nie dostrzegają to tak, jakby wkroczyły na równię pochyłą, z której łatwo można stoczyć się w dół.

¹¹ Brown G., *Równość szans – krok po kroku*, „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 37.

¹² Thomas D.A., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] Harvard Business Review, *Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s.138.

¹³ Thomas D.A., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] Harvard Business Review, *Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s.157 – 159 oraz Valuing and Managing Diversity. Workplace issues, „American Society for Training and Development”, Iss. 9305, 1999.

3.4. RÓWNOŚĆ PŁCI W PROJEKTACH EQUAL – przykłady dobrych praktyk¹⁴

Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji ze względu na płeć w obszarach zarządzania personelem są zawsze godne polecenia. To też prezentujemy je pomimo zastrzeżeń co do ich wartości naukowej i instruktażowej, ze strony autorów. Wyraźnie podkreślają oni, że zebrany przez nich materiał ma „stanowić inspirację dla innych firm”. Są przekonani, że zaproponowany zestaw rozwiązań pozwoli firmom tymi rozwiązaniami zainteresowanym „...na skuteczną i opłacalną pod względem ekonomicznym realizację zasady równouprawnienia w miejscu pracy.

W badaniach udział wzięły 34 organizacje. Przeprowadzono wywiad z dyrektorami działów kadr w większości uczestniczących w badaniach organizacji. Do publikacji zakwalifikowano 58 praktyk z 27 organizacji, w tym 2 firmy z kapitałem polskim i jednostkę budżetową oraz 24 z kapitałem zagranicznym, głównie amerykańskim.

Istotne treści Dobrych praktyk rekomendowanych przez autorów, mając na uwadze cel projektu „Gender index na Warmii i Mazurach”, zestawiono w tabelach od 1 do 7. Obejmują one obszary: Zasady etyczne, pozyskiwanie pracowników, rozwój pracowników, polityka wynagradzania, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi oraz inne działania promujące równość szans.

¹⁴ Marcin Budzewski M., Gross-Gołacka E., Kaczmarek P. Dobre praktyki „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”. Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s.50 – 89.

Tabela 1

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – zasady etyczne**

Firma	Konstytucje	Struktura zatrudnienia Ogółem / Stanowiska kierownicze		Wartości firmy – przesłanie
		Mężczyźni	Kobiety	
BP POLSKA	Rzetelność ponad wszystko	62/71	38/29	Środowisko pracy oparte na szacunku i wzajemnym zaufaniu. Ceni się różnorodność i poczucie wspólnoty.
British American Tobacco Polska	Statement of Employment Principles	76/72	24/28	Otwartość i przejrzystość w działaniu. Partnerskie traktowanie wszystkich zatrudnionych oraz ich reprezentacji.
Deloitte	Zasady postępowania	44/62	56/38	Traktowanie pracowników obojga płci z szacunkiem, poważaniem i bez przejawów dyskryminacji.
GE Money Bank	Duch i litera	35/51	65/49	Postępowanie zgodnie z prawem. Tworzenie środowiska uwzględniającego potrzeby wszystkich pracowników.
Johnson & Johnson Poland	Nasze Credo	57/54	43/46	Odpowiedzialność wobec pracowników. Szanowanie ich godności i uznawanie ich zasług. Równe szanse zatrudnienia, rozwoju i awansu..
Masterfoods Polska	Pięć zasad korporacji Mars	71/80	29/20	Jakość, odpowiedzialność, wzajemność, wydajność, wolność.
PricewaterhouseCoopers Polska	Kodeks postępowania	51/59	49/41	Doskonałość, praca zespołowa, przywództwo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 50 - 53.

Tabela 2

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – pozyskiwanie pracowników**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem / Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
BP POLSKA	Rzetelność ponad wszystko	62/71	38/29	Podstawa rekrutacji: opis stanowiska pracy oparty na modelu kompetencji określającym zasadnicze i pożądane umiejętności pracownika. Zawiera zadania, cele organizacyjne oraz wymagania szczególne, m.in.: gotowość do odbywania podróży i znajomość języków obcych.
Hewlett – Packard Polska	Kobiety na listach kandydatów	83/79	17/21	Podstawowe kryterium rekrutacji stanowią kompetencje.
ING	Zróżnicowany skład panelu rekrutacyjnego	27/50	73/50	Do składania ofert zaprasza się kobiety.
Masterfoods Polska	Wieloetapowy proces rekrutacji	71/80	29/20	Procedura rekrutacji jest jasno określona i składa się z trzech części.
Microsoft	Jednolity system kryteriów doboru pracowników	70/75	30/25	Takie same kryteria zarówno wobec kobiet, jak i mężczyzn.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 55- 61.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – pozyskiwanie pracowników**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem /Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Motorola	Program „Diversity, czyli różnorodność”	92/70	8/30	Konkurs na stworzenie strony WWW adresowany do uczniów szkół średnich obojsza płci w całej Polsce.
Pricewaterhouse- Coopers Polska	Wieloetapowy proces pozyskiwania pracowników	51/59	49/41	Podstawowe kryterium rekrutacji to kompetencje - umiejętności, takie jak motywacja, praca zespołowa, uczciwość, odpowiedzialność, komunikatywność.
Procter & Gamble Polska	Działania informacyjne skierowane do studentek	53/51	47/49	Rekrutacja wśród studentek prowadzona przez kobiety zatrudnione w Procter & Gamble.
Real	Rekrutacja bez dyskryminacji – szkolenia	32/47	68/53	Szkolenia wewnętrzne osób przeprowadzających nabór pracowników eksponujące sposoby unikania dyskryminacji, w tym ze względu na płeć.
Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej	Instrukcja dotycząca bezzstronnego i rzetelnego naboru pracowników	18/22	82/78	Profesjonalizm kontrolowanego kandydata.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 55 - 61.

Tabela 3

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – rozwój pracowników**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem / Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Citibank Handlowy	CITIGROUP WOMEN POLAND	40/60	60/40	Misja - tworzenie sprzyjających warunków rozwoju zawodowego kobiet i pomoc w pokonywaniu barier.
Deloitte	GLOBAL EXCELLENCE MODEL	44/62	56/38	Program „WOMEN IN THE WORKFORCE” mający na celu zatrzymanie kobiet w firmie i wspieranie ich rozwoju zawodowego, umożliwienie godzenia życia zawodowego i prywatnego oraz promowanie równego dostępu do awansów i wynagrodzeń.
GE Money Bank	GE WOMEN’S NETWORK	35/51	65/49	Szkolenia, m.in. z autoprezentacji, znajomości savoir vivre w biznesie, zarządzania konfliktami czy komunikacji interpersonalnej i programy mentorskie.
IBM Polska	EUROPEN WOMEN LEADERSHIP COUNCIL	76/90	24/10	Nieformalna organizacja kobieca pracująca m.in. nad kwestiami wyrównywania wpływu kobiet na działalność korporacji. Inicjatywa WOMAN IN TECHNOLOGY - zachęcenie dziewcząt do podejmowania kształcenia na kierunkach związanych z naukami ścisłymi, inżynieryjnymi, nowoczesnymi technologiami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 63 - 70.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – rozwój pracowników**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem/Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Johnson & Johnson Poland	WOMEN LEADERSHIP INITIATIVE	57/54	43/46	Przygotowanie kobiet do pełnienia funkcji kierowniczych.
Nokia Poland	INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO Kobiet	75/76	25/24	Planowanie kariery zawodowej pracownika od początku zatrudnienia. Ocena kompetencji, w trakcie rekrutacji, potencjalnego pracownika, jako determinanta do opracowania narzędzi jego przyszłego rozwoju.
Novartis Poland	FEMALE LEADERSHIP FORUM	37/57	63/43	Platforma współpracy pracowników, służąca wymianie doświadczeń zawodowych. Skupia czołowe menedżerki firmy z całego świata, które nieformalnie dzielą się swoimi spostrzeżeniami i planują projekty mające na celu rozwój inicjatyw kobiecych w organizacji. Monitoring kobiecych karier zawodowych.
Procter & Gamble Polska	MENTORING	53/51	47/49	Osobista(y) mentorka / mentor pracownika. Raz w roku formalny proces oceny i formułowania planów na przyszły rok.
Volkswagen Motor Polska	KLUB KOBIECZY VW	94/82	6/18	Budowanie relacji pomiędzy pracownikami rozproszonymi po działach oraz promocja zdrowia zatrudnionych kobiet oraz organizacja pomocy dla osób potrzebujących.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 63 - 70.

Tabela 4

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – polityka wynagradzania**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem /Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
BP Polska	Polityka wynagradzania	62/71	38/29	Wynagrodzenie uzależnione od kompetencji wymaganych na stanowiskach pracy, wycenionych przez niezależną firmę. Podwyżki i premie uzależnione od wyników pracy. Raz w roku audyt wynagrodzeń, które dostosowywane są do bieżących tendencji rynkowych.
Masterfoods	Tonalny system wynagrodzeń	71/80	29/20	Wynagrodzenia przyporządkowane do danego stanowiska w zonie
Procter & Gamble Polska	Monitoring wynagrodzeń według płci	53/51	47/49	Szttywny system zarządzania wynagrodzeniami i jasne zasady awansowania połączony z monitoringiem (analiza wynagrodzeń kobiet i mężczyzn).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 72 - 73.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – równowaga między życiem zawodowym i osobistym**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem/Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Avon	Przerwa w karierze	28/32	72/68	Pracownicy mogą przerwać pracę na okres od roku do trzech lat, spełniając kryterium przepracowania w firmie w sposób ciągły przynajmniej rok.
BP Polska	Dostęp do narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego	62/71	38/29	Kobiety przebywające na urloпах macierzyńskich mają prawo do korzystania z telefonu komórkowego, komputera, samochodu służbowego, opieki medycznej, rekreacji, kursów i szkoleń, rabatów na paliwo.
Deolite	Polityka godzenia życia zawodowego z rodzinnym	44/62	56/38	Elastyczny czas pracy oraz możliwość przerywania pracy na opiekę nad osobami zależnymi, odbycia podróży itp. - przerwa może trwać do 6, a w przypadku podjęcia studiów MBA do 12 m-cy.
Dr Irena Eris	Kultura firmy wspierająca życie rodzinne pracownic / pracowników	38/33	62/67	Bilansowanie i rekompensowanie czasu pracy, tj. jednego dnia pracy powyżej ośmiu godzin, innego mniej, albo wybranie dnia wolnego. Pełna opieka zdrowotna. Troska o kobiety w ciąży. Wypoczynek dla dzieci rodziców spełniających kryterium dochodu określone w standardzie.
Hewlett – Packard Polska	Maternity Leavve Policy	83/79	17/21	Możliwość pójścia na urlop na 6 tygodni przed urodzeniem dziecka oraz przedłużenia urlopu macierzyńskiego do 6 m-cy dla pracownic z rocznym stażem, płatnego przez firmę, a także stopniowy powrót do pracy poprzez zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin. „Ułatwienie młodym mamom wypełniania ich obowiązków”.
IBM Polska	Wsparcie osób zatrudnionych w godzeniu spraw zawodowych z rodzinnymi	76/90	24/100	Opieka medyczna nad rodzicami pracowników. Kolonie i półkolonie w okresie wakacyjnym, Miejsca w wybranych przez pracowników przedszkolach dofinansowywane przez firmę. Program „Będziemy w kontakcie” mający na celu wsparcie młodych matek w integracji ze środowiskiem pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego.
Johnson & Johnson Poland	Program „Pracująca mama”	57/54	43/46	„Ułatwia młodym mamom rozwój zawodowy w firmie i pomaga sprostać obowiązkowi opieki nad dzieckiem”.
Masterfoods Polska	Elastyczny czas pracy	71/80	29/20	„Godziny poranne i popołudniowe matki mogą zagospodarować w dowolny sposób (sztywno godziny pracy 10,00-15,00)”. Jeśli charakter stanowiska na to pozwala, możliwość pracy on-line jeden dzień w tygodniu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 75 – 80.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – równowaga między życiem zawodowym i osobistym**

Firma	Konstytucje	Struktura zatrudnienia Ogółem/Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Microsoft	Elastyczny czas pracy dla młodych mam	70/75	30/25	Kobiety przebywające na urlopie macierzyńskim mogą zatrzymać do dyspozycji samochód służbowy, telefon komórkowy oraz komputer przenośny do czasu powrotu do aktywności zawodowej. Możliwość wykonywania pracy po powrocie z urlopu rodzicielskiego w niepełnym wymiarze oraz elastycznego dostosowania do potrzeb pracownicy. W sytuacjach awaryjnych, możliwość przeprowadzania dzieci do biura.
Polska Telefonia Cyfrowa	Zespół „Mama”	61/77	39/23	„Duża elastyczność pracy pozwalająca każdej mamie zaprowadzić i odebrać dziecko z przedszkola i żłobka. Dotyczy również ojców wychowujących dzieci”.
PricewaterhouseCoopers Polska	„Vademecum pracownika”	51/59	49/41	„... zasady podjęcia pracy w domu, pracy w niepełnym wymiarze, pracę w godzinach wieczornych, dzielenie stanowiska pracy, oraz przerwę w karierze”.
Procter & Gamble Polska	Opiekunka / opiekun dla dziecka na czas wyjazdu służbowego	53/51	47/49	„W przypadku wyjazdu służbowego młoda mama zabiera dziecko, którym opiekuje się opiekunka / opiekun na koszt firmy”.
Profes	Troska o kobietę w ciąży jako element kultury firmy	13/22	87/78	Kobiety w ciąży nie są wyłączone z szkoleń. „Po powrocie z urlopu macierzyńskiego kobiety mają możliwość skorzystania z pracy w niepełnym wymiarze czasu, pracy w domu lub podjęcia pracy zadaniowej”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 80 – 81.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – równowaga między życiem zawodowym i osobistym**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem/Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Xerox Polska	„Maternity program”	72/37	28/63	„ Maternity bonus (trzykrotność wynagrodzenia po powrocie z urlopu macierzyńskiego), - program wprowadzający dla kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym, który pozwala na uaktualnienie swojej wiedzy na temat zmian w firmie, - możliwość wymiany informacji w Internecie na temat opiekunek do dzieci, przedszkoli, - możliwość podjęcia pracy na ¾ etatu po powrocie z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego, - dwutygodniowy okres ochronny po powrocie z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego, w trakcie którego kobieta może, po wcześniejszym uzgodnieniu ze swoją przełożoną, przełożonym, np. wyjść z pracy wcześniej i pozostałą część zadań wykonać w domu lub w uzgodnionym przez obie strony dniu pracować w domu, - możliwość korzystania ze specjalnego klubu fitness przeznaczonego dla przyszłych i młodych mam, - specjalny dodatek do firmowego kwartalnika „Xerox Mama”, w którym zamieszczane są nowości i zmiany w przepisach kodeksu pracy, jak również porady i informacje dla młodych i przyszłych mam”.
Volkswagen Motor Polska	Program „Przyszła mama”	94/82	6/18	„Elastyczne kształtowanie wymiaru czasu pracy (od 6,5 do 8) godzin. Elastyczność w zakresie rozpoczynania i kończenia pracy. Gromadzenie przez pracownicę wykonującą pracę w wymiarze powyżej 6,5 godziny na swoim indywidualnym koncie czasu pracy „godziny na plus”. Możliwość wykorzystania wypracowanych dodatkowo godzin w formie czasu wolnego w dogodnym dla siebie terminie. W dniach, w których pracownica skróci dzień pracy poniżej 8 godzin, zachowuje prawo do pełnego wynagrodzenia. W czasie odbierania czasu wolnego zachowuje prawo do wynagrodzenia na takich warunkach, jakby świadczyła pracę”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 83.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem/Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
BP Polska	OPEN TALK	62/71	38/29	Kodeks postępowania w którym zapisano: „Przyjazne, wolne od molestowania miejsce pracy. BP nie toleruje nadużyć w żadnej postaci w miejscu pracy w stosunku do wszystkich Interesariuszy firmy”. Specjalna linia telefoniczna obsługiwana przez niezależnego operatora pozwalająca molestowanym osobom zgłosić ten fakt. Również nagrać na automatyczną sekretarkę lub wysłać e-mail. Osobom takim zapewniona zostaje anonimowość oraz wszelka pomoc, w tym prawna.
British American Tobacco Polska	BIAŁA LINIA	76/72	24/28	Linia specjalna, kiedy służbowa nie może być użyta. Możliwość nagrania zgłoszenia na automatyczną sekretarkę lub wysłania e- maila.
Dr Irena Eris	Wewnętrzny dokument o równym traktowaniu	38/33	62/67	Obowiązek pracownika powiadomienia pracodawcy o zaobserwowanym fakcie dyskryminowania lub mobbingu.
Heinz	Gorąca linia ds. przestrzegania zasad	46/82	54/18	Rozplakatowanie w widocznych miejscach pomieszczeń biurowych z informacją o możliwości zgłaszania nieprawidłowości w obszarach: „produkcji, działalności handlowej i finansowej i etyki”. „Zgłoszenia drogą telefoniczną pod nr podany do USA na koszt firmy o każdej porze dnia i nocy. Rozmowy nie są nagrywane, można zastrzec anonimowość. Prowadzone mogą być w każdym języku (konsultant posługuje się j. angielskim i hiszpańskim)”.
Nordea	Instrukcja na temat równego traktowania w zatrudnieniu	36/57	64/43	Instrukcja określająca „... co uważa się za dyskryminację bezpośrednią, pośrednią, jakie są przejawy dyskryminacji oraz opisuje zachowania, które mogą być uznane za molestowanie. Osoba pokrzywdzona składa pisemne oświadczenie przełożonym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s.85 - 87.

**Dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci
w obszarze zarządzania personelem – inne działania promujące równość płci**

Firma	Produkt	Struktura zatrudnienia Ogółem/Stanowiska kierownicze		Charakterystyka
		Mężczyźni	Kobiety	
Avon	Konkurs „Kobieta przedsiębiorcza”	28/32	72/68	Konkurs w którym honorowano kobiety prowadzące własny biznes. Seminaria i konferencje pod hasłem „Kobieta przedsiębiorcza zaprasza” , uświadamiające kobietom, że źródło sukcesu tkwi w nich samych, bez względu w jakim są wieku. Kampania „Wielka kampania życia” – „...szerzenie wiedzy na temat profilaktyki raka piersi oraz uświadomienie kobietom, że powinny zadbać o swoje zdrowie”.
Heinz	Gorąca linia ds. przestrzegania zasad	46/82	54/18	Wsparcie kobiet na rynku pracy we współpracy z PUP i EFR w zakresie zrestrukturyzowania, bądź pozyskania nowych, kwalifikacji, aby przystosować kompetencje do oczekiwań pracodawcy, po długiej przerwie spowodowanej wychowaniem dzieci.
Provident Polska	Bądź bezpieczna w mieście	60/55	40/45	„Wykłady psychologa, ćwiczenia praktyczne z samoobrony”.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s.88 - 89.

Jak pokazują przykłady dobrych praktyk zaprezentowane w tabelach 1 - 7, firmy zapewniły równe szanse kobietom i mężczyznom w miejscu pracy li tylko przestrzegając obowiązujących przepisów prawa dotyczących tych kwestii. A te spośród nich, które „dały” coś od siebie, wdrożyły dodatkowe proste zasady i procedury, często nie ponosząc nakładów finansowych, a w znaczący sposób wyrównały szanse kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. A o to wnioski, do których doszli autorzy.

Wniosek 1

ZASADY ETYCZNE w sektorze MŚP rzadko są formułowane w postaci zakładowego standardu, a jeśli, to mają charakter deklaracyjny, a równość szans łączona jest z różnorodnością.

Wniosek 2

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW stanowi niesformalizowany element polityki personalnej prowadzonej przez przedsiębiorstwa sektora MŚP. O zatrudnieniu pracownika na ogół decydują kompetencje.

Wniosek 3

ROZWÓJ PRACOWNIKA determinowany jest przede wszystkim potrzebami firmy.

Wniosek 4

POLITYKA WYNAGRODZEŃ jest najmniej zrozumiałym i jednocześnie najczęściej dyskutowanym przez pracowników motywatorem.

Wniosek 5

RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM I OSOBISTYM determinowana jest przede wszystkim przez interes firmy, a następnie pracownika.

Wniosek 6

MOLESTOWANIE SEKSUALNE I MOBBING w firmie to temat tabu, a pokrzywdzeni spostrzegani są jako sprawcy, a nie ofiary.

Wniosek 7

DZIAŁANIA PROMUJĄCE RÓWNOŚĆ PŁCI nie są systematyczne i na ogół mają charakter okazjonalny; uruchamiane są przez sporadycznie przez firmy, aby eksponować problem na rozwianiu którego firmie zależy.

MIERZENIE RÓWNOUPRAWNIENIA Kobiet i MĘŻCZYŹN W MIEJSCU PRACY – WSKAŹNIK GENDER INDEX¹

4.1. PROJEKT GENDER INDEX²

Projekt Gender Index³ wpisuje się w politykę i działania ONZ na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Koncepcja tego projektu opracowana została przez ekspertki i ekspertów Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Projekt ten jest rezultatem Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, będącej częścią strategii Unii Europejskiej zorientowanej na tworzenie nowych i lepszych miejsc pracy – rysunek 2.

Rysunek 2

>>„W ramach projektu Gender Index w sposób kompleksowy określono cele i zadania służące promowaniu równości kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach, czyli:

1. opracowano od strony metodologicznej wskaźnik monitorowania równouprawnienia w miejscu pracy;
2. ogłoszono konkurs „Firma Równych Szans” i zastosowano wskaźnik do opracowania rankingu firm i wyłonienia laureatów;
3. opublikowano przewodnik dobrych praktyk⁴;
4. zaprojektowano i prowadzono szkolenia dla menedżerów i pracodawców;
5. prowadzono kampanię społeczną „Równi w pracy. To się opłaca”<<

Gender Index służy do monitorowania równości szans obojga płci w miejscu pracy⁵. Został opracowany „...głównie z myślą przeprowadzenia konkursu „Firma równych szans”.

¹ „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.

² Lisowska E., *Wprowadzenie*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 5 – 10.

³ Więcej informacji o celach i działaniach projektu na www.genderindex.pl

⁴ Por. Firma równych szans. Przewodnik dobrych praktyk, Gender index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.

⁵ „Gender Index wychodzi tym samym naprzeciw zaleceniom prawodawstwa międzynarodowego i polskiego dotyczącego równego traktowania w zatrudnieniu, zawartym m.in. w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (rozdz. II, art. 33), polskim Kodeksie pracy (art. 11² i 11³) oraz Konwencji w sprawie eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (1979 r.)”.

którego celem był „...wybór kilku przedsiębiorstw, które stosunkowo najlepiej realizują politykę równego traktowania kobiet i mężczyzn”⁶.

Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w Polsce jest dobrze prawnie sformalizowane, gorzej jest z przestrzeganiem tego prawa. Jest to zjawisko niepokojące zważywszy na dynamizowanie się procesów globalizacyjnych, które już w wielu krajach Unii Europejskiej rodzą nowe problemy związane z zatrudnianiem się pracowników różnej narodowości oraz/i koloru skóry. W niedalekiej przyszłości z tym problemem zmierzyć się będzie musiała także Polska.

Nieprzykładanie należytej staranności do problemu równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy przez pracodawców, podobnie pracowników, skutkuje z jednej strony nieprzestrzeganiem prawa przez te osoby, a z drugiej strony, eksponuje niechlubnie lukę kompetencyjną u tych osób w tym przedmiocie.

4.2. GENDER INDEX – definicja miary⁷

Gender Index to miara mierząca równość obojga płci w miejscu pracy, ukonstytuowana z siedmiu miar cząstkowych – wzór 1:

$$W_{GI} = W_{GI1} + W_{GI2} + W_{GI3} + W_{GI4} + W_{GI5} + W_{GI6} + W_{GI7} \quad (1)$$

gdzie:

W_{GI} - Gender Index

W_{GI1} - rekrutacja pracowników,

W_{GI2} - dostęp do awansów,

W_{GI3} - ochrona przed zwalnianiem,

W_{GI4} - dostęp do szkoleń,

W_{GI5} - wynagrodzenia,

W_{GI6} - łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi,

W_{GI7} - ochrona przed molestowaniem i mobbingiem.

⁶ Kuropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 39.

⁷ Rawłuszko M., *Gender index a inne wskaźniki równościowe*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 17 – 24.

Autorzy wskaźnika Gender Index - miary oceny równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy - w sposób następujący uzasadnili potrzebę jego opracowania. „Można generalnie zapytać, czy w ogóle istnieje konieczność określania procedur umożliwiających budowę miar pozwalających porównywać organizacje, w tym również podmioty gospodarcze, z punktu widzenia przestrzegania zasad równego traktowania kobiet i mężczyzn? Jeśli przyjąć, że stosowanie zasad równego traktowania podnosi na wyższy poziom kulturę organizacyjną firmy i jest wyrazem społecznej odpowiedzialności kształtującej pozytywny wizerunek firmy, a ponadto może się bezpośrednio przełożyć na lepszą efektywność ekonomiczną, to wydaje się, że poszukiwanie takich miar jest zasadne”.

Badaniami objęto takie funkcje personalne, jak:

- „- planowanie kadr,
- pozyskiwanie pracowników,
- kierowanie pracownikami,
- wynagradzanie,
- rozwój pracowników,
- stosunki i warunki pracy,
- ocena pracowników,
- odejścia pracowników”⁸.

Paradygmat społecznej odpowiedzialności biznesu⁹ zagospodarowuje m.in. pojęcia, humanizacji pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi, których wspólnym mianownikiem jest zasada równego traktowania.

⁸ T. Listwan, Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2002.

⁹ Z. Pisz, Zadania społeczne przedsiębiorstwa w nowych warunkach ekonomiczno-społecznych, [w:] Zadania społeczne, red. Z. Pisz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002. ??? (s.270).

4.3. ZASADY KONSTRUOWANIA MIARY GENDER INDEX¹⁰

Do objaśnienia sposobu skonstruowania poszczególnych miar częściowych posłużymy się przykładem z obszaru „rekrutacja pracowników”. Do opracowania wskaźnika W_{GI} autorzy wybrali następujące sytuacje:

- liczbę pracowników według wykształcenia i płci,
- stosowanie lub nie, sformalizowanych zasad i procedur,
- uwzględnienie, bądź nie, wzmianki w ogłoszeniach dotyczących rekrutacji pracowników o wymaganej płci lub stanie rodzinnym rekrutowanych kandydatów,
- liczbę osób przyjętych do pracy w badanych latach,
- opinie pracowników na temat przebiegu rozmów kwalifikacyjnych.

Respondentów pytano o sposób wypełniania przez przedsiębiorstwo obowiązujących je standardów w zakresie równości płci w miejscu pracy. Pytano również o ich własne poglądy i wiedzę na ten temat. Pytaniami objęto zarówno cechy ilościowe, jak i jakościowe, o różnej liczbie kategorii.

Przy wyznaczaniu liczbowej charakterystyki relacji między wybranymi kategoriami cechy, w przypadku cech ilościowych posłużono się wskaźnikami udziałów, a cech dychotomicznych, sytuacja korzystna wartością jeden, wartością zero - sytuacja niekorzystna. Natomiast wartością średnią w przypadku wielu cech jakościowych.

Przykładowy sposób postępowania ilustrujemy poniżej na przykładzie odpowiedzi uzyskanych na pytania z obszaru „Rekrutacja pracowników”.

„Strukturę pracowników według płci i wykształcenia (pyt. B6)¹¹ charakteryzuje wskaźnik:

$$W_{B6} = \frac{{}_w^K U_{2005}}{{}_w^M U_{2005}}$$

gdzie:

¹⁰ Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 25 – 42.

¹¹ Zamieszczony w nawiasie symbol jest numerem pytania zgodnym z numeracją właściwej ankiety. Pytania w których symbol zawiera literę P, pochodzą z ankiet pracowniczych, a pozostałe z ankiet wypełnianych przez dział kadr.

${}^K_wU_{2005}$ - udział kobiet z wykształceniem wyższym w ogóle zatrudnionych kobiet w przedsiębiorstwie w 2005 r.

${}^M_wU_{2005}$ - udział mężczyzn z wykształceniem wyższym w ogóle zatrudnionych kobiet w przedsiębiorstwie w 2005 r.

Relacje pracowników przyjętych do pracy według płci (pyt. G2) charakteryzuje wskaźnik:

$$W_{G2} = \frac{{}^K_pU_{2005}}{{}^M_pU_{2005}}$$

gdzie:

${}^K_pU_{2005}$ - udział kobiet przyjętych do pracy w ogóle zatrudnionych kobiet w przedsiębiorstwie w 2005 r.

${}^M_pU_{2005}$ - udział mężczyzn przyjętych do pracy w ogóle zatrudnionych kobiet w przedsiębiorstwie w 2005 r.

Zróżnicowanie średnich udziałów pytań dotyczących życia prywatnego zadawanych kandydatom na rozmowach kwalifikacyjnych według płci (pyt. P7) charakteryzuje wskaźnik:

$$W_{P7} = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n {}^K U^i \right) - \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n {}^M U^i \right)$$

gdzie:

${}^K U^i$ - przeciętny udział pytań dotyczących i -tej sfery życia prywatnego zadawanych kobietom w ogólnej liczbie badanych sfer,

${}^M U^i$ - przeciętny udział pytań dotyczących i -tej sfery życia prywatnego zadawanych mężczyznom w ogólnej liczbie badanych sfer,

n - liczba wyróżnionych sfer życia prywatnego”.

Do budowy miary gender - równego traktowania mężczyzn i kobiet w miejscu pracy – posłużyły informacje pochodzące z ankiet wypełnianych przez dział kadr, uznane przez badaczy za najistotniejsze oraz z ankiet pracowników.

„Na pierwszym miejscu umieszczana była firma mająca najkorzystniejsze cechy (każdego z wybranych pytań). Jeżeli firma nie podała informacji, była klasyfikowana na

ostatnim miejscu ze względu na rozważaną cechę. W przypadku gdy firm takich było więcej przyznawano im średnie końcowe miejsce w klasyfikacji. Suma rang przyporządkowanych każdej firmie w danym obszarze wyznaczała jej miejsce w rankingu.

Porządek wyłoniony w poszczególnych obszarach tematycznych odpowiada miejscu zajętemu w klasyfikacji przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie „Firma Równych Szans 2006”. Firma, która uzyskała wartość 1 w danym obszarze związanym z równym traktowaniem pracowników, w świetle przyjętych kryteriów uznana została za podmiot najlepiej realizujący zadania w tym obszarze. Ostateczne znaczenie informacji płynącej z uporządkowania firm w poszczególnych obszarach nadano według wag skonstruowanych na podstawie opinii pracowników uzyskanych w ankietach. Były one istotnie różne w przypadku przedsiębiorstw dużych (zob. tabela 1), a nieistotne dla przedsiębiorstw małych i średnich. Z powodu nieistotnych różnic w odniesieniu do firm małych i średnich przyjęto dla wszystkich obszarów taką samą wagę równą 0,143”.

Tabela 1

Znaczenie wybranych obszarów badawczych
dla równego traktowania kobiet i mężczyzn
w dużych firmach według pracowników

Lp.	Obszar	Waga
1.	Rekrutacja pracowników	0,145
2.	Dostęp do awansów	0,149
3.	Ochrona przed zwalnianiem	0,139
4.	Dostęp do szkoleń	0,106
5.	Wynagrodzenia	0,149
6.	Łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi	0,168
7.	Ochrona przed molestowaniem, mobbingiem	0,144
		1,000

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 41.

Łączny rezultat, czyli końcowy ranking, został wyznaczony jako średnia ważona rankingów w poszczególnych obszarach (por. tabele 1 i 2).

Tabela 2

Wskaźnik Gender Index
dla dużych firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006”
oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Wartość wskaźnika
1.	Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA, Piaseczno	3,63
2.	Motorola Polska Electronics Sp. Z o.o., Kraków	4,78
3.	IBM Polska Sp. Z o.o., Warszawa	5,08
4.	Centrum Badań Jakości Sp. Z o.o., Lublin	8,64
19.	Przedostatnie miejsce	14,82
20.	Ostatnie miejsce	18,28

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*,
„Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL,
UNDP, Warszawa 2007, s. 41.

Tabela 3

Wskaźnik Gender Index
dla dużych firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006”
oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Suma wskaźników	Wartość Wskaźnika
1.	Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA, Piaseczno	33	3,63
2.	Motorola Polska Electronics Sp. Z o.o., Kraków	41	4,78
3.	IBM Polska Sp. Z o.o., Warszawa	43	5,08
4.	Centrum Badań Jakości Sp. Z o.o., Lublin	76	8,64
19.	Przedostatnie miejsce	103	14,82
20.	Ostatnie miejsce	99	18,28

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*,
„Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL,
UNDP, Warszawa 2007, s. 41.

Sposób w jaki obliczono wartość wskaźnika w tabeli 4a przedstawiono poniżej.

$$W(f1) = 0,145 \cdot 1 + 0,149 \cdot 3 + 0,139 \cdot 4 + 0,106 \cdot 8 + 0,149 \cdot 7 + 0,168 \cdot 6 + 0,144 \cdot 4 = \\ = 0,145 + 0,447 + 0,834 + 0,848 + 1,043 + 1,008 + 0,576 = 4,901$$

$$W(f2) = 0,145 \cdot 9 + 0,149 \cdot 7 + 0,139 \cdot 10 + 0,106 \cdot 7 + 0,149 \cdot 1 + 0,168 \cdot 1 + 0,144 \cdot 6 = \\ = 1,305 + 1,043 + 1,39 + 0,742 + 0,149 + 0,168 + 0,129 = 4,926$$

$$W(f3) = 0,145 \cdot 11 + 0,149 \cdot 6 + 0,139 \cdot 6 + 0,106 \cdot 2 + 0,149 \cdot 9 + 0,168 \cdot 8 + 0,144 \cdot 1 = \\ = 1,595 + 0,894 + 0,834 + 0,212 + 1,341 + 1,344 + 0,144 = 6,364$$

$$W(f4) = 0,145 \cdot 6 + 0,149 \cdot 13 + 0,139 \cdot 2 + 0,106 \cdot 14 + 0,149 \cdot 17 + 0,168 \cdot 21 + 0,144 \cdot 3 = \\ = 0,87 + 1,937 + 0,278 + 1,484 + 2,533 + 3,528 + 0,432 = 11,062$$

$$W(f21)^* = 0,145 \cdot 15 + 0,149 \cdot 15 + 0,139 \cdot 18 + 0,106 \cdot 10 + 0,149 \cdot 17 + 0,168 \cdot 10 + 0,144 \cdot 18 = \\ = 2,175 + 2,235 + 2,502 + 1,06 + 2,533 + 1,68 + 2,592 = 14,777$$

$$W(f22)^* = 0,145 \cdot 10 + 0,149 \cdot 22 + 0,139 \cdot 11 + 0,106 \cdot 5 + 0,149 \cdot 10 + 0,168 \cdot 20 + 0,144 \cdot 21 = \\ = 1,45 + 3,278 + 1,529 + 0,53 + 1,49 + 3,36 + 3,024 = 14,661$$

Tabela 4

Wskaźnik Gender Index
dla małych i średnich firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006”
oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Wartość wskaźnika
1.	Bahpol Bogdan Krysiak i Henryk Krysiak Sp. J., Kłobuck	3,00
2.	Euromot Dealer Fiata i Alfa Romeo Sp z o.o., Żary	6,43
3.	Wakacje.pl Sp. Z o.o., Gdańsk	6,86
4.	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości	8,86
19.	Przedostatnie miejsce	23,53
20.	Ostatnie miejsce	24,00

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*,
„Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAEL,
UNDP, Warszawa 2007, s. 41.

Tabela 5

Wskaźnik Gender Index
dla małych i średnich firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006”
oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Suma wskaźników	Wartość wskaźnika
1.	Bahpol Bogdan Krysiak i Henryk Krysiak Sp. J., Kłobuck	21	3,00
2.	Euromot Dealer Fiata i Alfa Romeo Sp z o.o., Żary	45	6,43
3.	Wakacje.pl Sp. Z o.o., Gdańsk	48	6,86
4.	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości	62	8,86
19.	Przedostatnie miejsce	165	23,53
20.	Ostatnie miejsce	168	24,00

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*,
„Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAEL,
UNDP, Warszawa 2007, s. 41.

Sposób w jaki obliczono wartości wskaźnika w tabeli (5) przedstawiono poniżej.

$$W(f1) = 0,143 \cdot 2 + 0,143 \cdot 1 + 0,143 \cdot 3 + 0,143 \cdot 3 + 0,143 \cdot 2 + 0,143 \cdot 7 + 0,143 \cdot 3 = \\ = 0,286 + 0,143 + 0,429 + 0,429 + 0,286 + 1,001 + 0,429 = 3,003$$

$$W(f2) = 0,143 \cdot 3 + 0,143 \cdot 3 + 0,143 \cdot 22 + 0,143 \cdot 5 + 0,143 \cdot 6 + 0,143 \cdot 5 + 0,143 \cdot 1 = \\ = 0,429 + 0,429 + 3,146 + 0,715 + 0,858 + 0,715 + 0,143 = 6,437$$

$$W(f3) = 0,143 \cdot 1 + 0,143 \cdot 4 + 0,143 \cdot 4 + 0,143 \cdot 6 + 0,143 \cdot 16 + 0,143 \cdot 12 + 0,143 \cdot 5 = \\ = 0,143 + 0,572 + 0,572 + 0,858 + 2,288 + 1,716 + 0,715 = 6,864$$

$$W(f4) = 0,143 \cdot 17 + 0,143 \cdot 6 + 0,143 \cdot 16 + 0,143 \cdot 4 + 0,143 \cdot 8 + 0,143 \cdot 9 + 0,143 \cdot 2 = \\ = 2,431 + 0,858 + 2,288 + 0,572 + 1,144 + 1,287 + 0,286 = 8,866$$

$$W(f29) = 0,143 \cdot 30 + 0,143 \cdot 19 + 0,143 \cdot 12 + 0,143 \cdot 27 + 0,143 \cdot 20 + 0,143 \cdot 28 + 0,143 \cdot 9 = \\ = 4,29 + 2,717 + 1,716 + 3,861 + 2,86 + 4,004 + 4,147 = 23,595$$

$$W(f30) = 0,143 \cdot 22 + 0,143 \cdot 30 + 0,143 \cdot 21 + 0,143 \cdot 21 + 0,143 \cdot 27 + 0,143 \cdot 23 + 0,143 \cdot 24 = \\ = 3,146 + 4,29 + 3,003 + 3,003 + 3,861 + 3,289 + 3,432 = 24,024$$

Wartości wskaźnika w tabelach: tabeli (5) i tabeli (4) w niektórych sytuacjach nieznacznie się różnią. Wnioski, do których doszli autorzy wyspecyfikowano poniżej.

Wniosek 1

Z osobami zatrudnianymi nie zawsze przeprowadzane są rozmowy kwalifikacyjne, a jeśli, to często pro forma, ostatecznie zostaje zatrudniona polecana osoba przez znajomych, lub w ramach niepisanej wśród przedsiębiorców, a obowiązujących ich, reguły wzajemności.

Wniosek 2

Osoby zatrudnione niechętnie ujawniają praktyki dyskryminacji ze względu na płeć w ich firmach, gdyż obawiają się konsekwencji. W wielu firmach obowiązująca droga służbowa stanowi skuteczną i wygodną barierę, chroniącą kierownictwo przed wnikaniem się w rozwiązywanie tego typów problemów.

Wniosek 3

W procesie rekrutacji pracowników pracodawcy stosują różne praktyki dyskryminujące ze względu na płeć.

Wniosek 4

Pracodawcy starają się pracownika całkowicie sobie podporządkować i w ten sposób zawłaszczyć dla firmy.

Wniosek 5

Pracodawcy dyskryminują mężatki i matki w procesie rekrutacji do pracy, nie biorąc w ogóle pod uwagę zgłaszanych przez nie ofert.

Wniosek 6

Pracodawcy stosują politykę, która nie wiąże w żaden sposób pracownika z firmą, tj. strategię przetrwania po najniższych kosztach pracy.

Wskaźniki dla pozostałych obszarów skonstruowano podobnie¹². Przedmiotowe wskaźniki cząstkowe posłużyły do wyłonienia laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006”.

¹² Więcej: Kuropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s....

Tabela 6

Laureaci konkursu
„Firma Równych Szans 2006” w kategorii MŚP

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Uzasadnienie przyznanego wyróżnienia przez Kapitułę
1.	Bahpol Bogdan Krysiak i Henryk Krysiak Sp. J., Kłobuck	Za monitorowanie płac i stosunkowo małe różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.
2.	Euromot Dealer Fiata i Alfa Romeo Sp z o.o., Żary	Za dobrą politykę w obszarze dostępu do zatrudnienia i rekrutacji oraz szkoleń.
3.	Wakacje.pl Sp. Z o.o., Gdańsk	Za dobrą politykę w obszarze rekrutacji pracowników, płac oraz ochronę przed zwolnieniami.
Wyróżnienia		
1.	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości	Za ułatwienie pracownikom łączenia pracy z rodziną.
2.	Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych	Za politykę równego dostępu awansów.

Źródło: „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL,
UNDP, Warszawa 2007, s. 179.

Tabela 7

Laureaci konkursu
„Firma Równych Szans 2006” w kategorii DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Uzasadnienie przyznanego wyróżnienia przez Kapitułę
1.	Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA, Piaseczno	Za dobrą politykę w zakresie zatrudnienia i rekrutacji oraz ułatwienia w łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi.
2.	Motorola Polska Electronics Sp. Z o.o., Kraków	Za równe traktowanie dostępu do szkoleń oraz ochronę pracowników przed molestowaniem Seksualnym i mobbingiem.
3.	IBM Polska Sp. Z o.o., Warszawa	Za dobrą politykę w zakresie wynagrodzeń oraz bogate rozwiązania na rzecz łączenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi, w tym telepracę i dopłaty do przedszkoli, żłobków, wakacji dzieci pracowników.
Wyróżnienia		
1.	BP Polska Sp. Z o.o., Kraków	Za dążenie do równych wynagrodzeń oraz przeciwdziałanie molestowaniu
2.	Centrum Badań Jakości Sp. Z o.o., Lublin	Za ułatwienie pracownikom łączenia pracy z rodziną.

Źródło: „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL,
UNDP, Warszawa 2007, s. 180.

W tabeli 8 wyspecyfikowano wskaźniki uzyskane przez laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii dużych firm według wyodrębnionych obszarów badawczych oraz dla porównania wskaźniki uzyskane przez firmy, które znalazły się na ostatnich miejscach w rankingu. Podobnie dla firm małych i średnich – tabela 9.

Tabela 8

Wskaźniki uzyskane przez laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii dużych firm według wyodrębnionych obszarów badawczych oraz dla porównania wskaźniki uzyskane przez firmy, które znalazły się na ostatnich miejscach w rankingu

Lp.	Miejsce w rankingu dużych firm	Rekrutacja	Dostęp do awansów	Ochrona przed zwalnianiem	Dostęp do szkoleń	Wynagrodzenia	Łączenie obowiązków	Ochrona przed molestowaniem
1.	Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA, Piaseczno	1	3	4	8	7	6	4
2.	Motorola Polska Electronics Sp. Z o.o., Kraków	9	7	10	7	1	1	6
3.	IBM Polska Sp. Z o.o., Warszawa	11	6	6	2	9	8	1
4.	Centrum Badań Jakości Sp. Z o.o., Lublin	6	13	2	14	17	21	3
21.	Przedostatnie miejsce	15	15	18	10	17	10	18
22.	Ostatnie miejsce	10	22	11	5	10	20	21

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 40.

Tabela 9

Wskaźniki uzyskane przez laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii firm małych i średnich według wyodrębnionych obszarów badawczych oraz dla porównania wskaźniki uzyskane przez firmy, które znalazły się na ostatnich miejscach w rankingu

Lp.	Miejsce w rankingu firm małych i średnich	Rekrutacja	Dostęp do awansów	Ochrona przed zwalnianiem	Dostęp do szkoleń	Wynagrodzenia	Łączenie obowiązków	Ochrona przed molestowaniem
1.	Bahpol Bogdan Krysiak i Henryk Krysiak Sp. J., Kłobuck	2	1	3	3	2	7	3
2.	Euromot Dealer Fiata i Alfa Romeo Sp z o.o., Żary	3	3	22	5	6	5	1
3.	Wakacje.pl Sp. Z o.o., Gdańsk	1	4	4	6	16	12	5
4.	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości	17	6	16	4	8	9	2
19.	Przedostatnie miejsce	30	19	12	27	20	28	29
20.	Ostatnie miejsce	22	30	21	21	27	23	24

Źródło: Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 40.

4.4. CHARAKTERYSTYKA FIRM LAUREATÓW KONKURSU

„Firma równych szans 2006”¹³

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA

„Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris jest jednym z najbardziej znanych polskich producentów kosmetyków pielęgnacyjnych, istniejącym na rynku od ponad 23 lat. Kosmetyki Dr Irena Eris sprzedawane są w 26 krajach świata. Istotnym obszarem działania firmy Dr Irena Eris stanowią badania naukowe. W 2001 r. zostało otwarte Centrum Naukowo-Badawcze Dr Irena Eris, w którym prowadzone są unikalne w branży kosmetycznej badania in vitro na komórkach skóry. Markę Dr Irena Eris kreuje również sieć kosmetycznych instytutów Dr Irena Eris, które łączą bogatą ofertę profesjonalnych usług kosmetycznych z fachowym doradztwem dermatolożek / dermatologów. Obecnie sieć liczy 28 placówek w kraju i 2 za granicą oraz hotele SPA Dr Irena Eris”.

Motorola Polska Electronics Sp. Z o.o.

„Centrum rozpoczęło działalność w Krakowie w marcu 1998 r., a dziś jest częścią światowej sieci 20 centrów oprogramowania Motoroli. Krakowskie Centrum Oprogramowania Motoroli zatrudnia obecnie ponad 800 osób i zajmuje się w głównej mierze oprogramowaniem i integracją elementów infrastruktury sieci komórkowych, systemów telekomunikacyjnymi dla służb bezpieczeństwa publicznego oraz programowaniem do telefonów komórkowych”.

IBM Polska Sp. Z o.o.

„IBM jest jedną z największych na świecie firm informatycznych, która od ponad 80 lat jest liderem w zakresie wspierania innowacyjności w biznesie. W ofercie firmy znajduje się szeroki zakres usług doradczych i informatycznych, oprogramowanie oraz systemy i technologie informatyczne. Firma działa w ponad 170 krajach, zatrudniając ponad 320 tys. specjalistów i specjalistek.

IBM Polska Sp. Z o.o. działa od 1991 r. i zatrudnia ponad 1800 osób. Główna siedziba firmy mieści się w Warszawie, a oddziały w Krakowie, Katowicach, Poznaniu i Wrocławiu”.

¹³Opis firm biorących udział w konkursie „Firma równych szans 2006” znajdzie Czytelnik w: „*Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 180. ,s. 98 – 1001.

BP Polska Sp. Z o.o.

„Koncern paliwowy, obecny w Polsce od 1991 r., z siedzibą w Krakowie. Obszary działalności firmy są następujące: stacje paliw, gazy płynne, oleje i smary, produkcja asfaltu oraz hurtowa sprzedaż paliw. Firma została wyróżniona w konkursie „Firma równych szans” 2006”.

4.5. INNE WSKAŹNIKI GENDER

„Wskaźnik rozwoju społecznego (*Human Development Index, HDI*) oparty na trzech elementach: społecznej długości życia, jakości edukacji oraz standardzie życia. Wskaźnik rozwoju społecznego z uwzględnieniem płci (*Gender Development Index, GDI*) obejmuje te same kryteria, ale bierze również pod uwagę rozbieżności między mężczyznami a kobietami w każdym z trzech wymiarów. Z kolei wskaźnik udziału kobiet i mężczyzn w rozwoju społecznym (*Gender Empowerment Measure, GEM*) mierzy zakres uczestnictwa kobiet w życiu politycznym i gospodarczym oraz nierówności między kobietami a mężczyznami pod względem reprezentacji politycznej (...) – tabela 10.

Tabela 10

Rozbieżności między płciami w skali globalnej
w 2003 roku: wskaźniki GEM, GDI i HDI

Państwo	Pozycja w rankingu		
	GEM	GDI	HDI
Islandia	1	2	2
Norwegia	2	1	1
Szwecja	3	3	3
Dania	4	9	11
Finlandia	5	10	14
Holandia	6	7	5
Austria	7	14	16
Niemcy	8	15	18
Kanada	9	6	8
Stany Zjednoczone	10	5	7
Zjednoczone Emiraty Arabskie	65	49	48
Turcja	66	81	96
Sri Lanka	67	80	99
Egipt	68	99	120
Bangladesz	69	112	139
Jemen	70	127	148

Uwaga: ranking GEM obejmuje 70 państw

Źródło: UNDP 2003, Tabela 30.2, s.837¹⁴.

¹⁴ Jan Jindy Pettman, *Problematyka Gender*, [:] *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, red. John Baylis Stere Smith, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s.847.

PARADYGMAT EQUAL GENDER INDEX (EQI)

5.1. FILOZOFIA KONCEPCJI WSKAŹNIKA EQI

Czy w biznesie jest miejsce na Gender, a jeśli tak, to oparty na jakiej wizji solidarności społecznej?

Solidarność społeczna płci powstaje na różne sposoby, np. dzięki naturalnym procesom. Kobiety i mężczyźni są z natury skłonni do współpracy. Jeżeli się kobietom i mężczyznom zostawi maksimum wolności, to natura rzeczy sprawi, że samo wszystko się ułoży tak jak tego oczekują kobiety i mężczyźni.

Kobiety i mężczyźni w miejscu pracy są do siebie nastawieni egoistycznie, często wobec siebie są agresywni. Szarpią nimi namiętności. W takiej sytuacji trzeba solidarność społeczną budować z wielkim mozołem oddolnie lub odgórnie. Są to dwa różne sposoby budowania solidarności społecznej płci. Różnią się radykalnie.

Kiedy się mówi o równości płci w miejscu pracy, to się popełnia zasadniczy błąd. Nie ma tam poszanowania konstytucyjnie zagwarantowanego prawa pracy, a tym bardziej solidarności społecznej, jest za to wszędobylski kompromis! Solidarność społeczna i kompromis są pojęciami odmiennymi i sprzecznymi.

Często postępowanie wobec kobiet i mężczyzn nie jest zgodne nie tylko z obowiązującymi przepisami prawa, ale nawet nieformalnymi, ale powszechnie akceptowanymi wzorcami. Jest cyniczne i obłudne, oparte o kompromis, a nie o solidarność społeczną, która zakłada wspólnotę decyzji, a nie, jak w przypadku kompromisu, pragmatyzm.

Dziś, coraz więcej pracowników – kobiet i mężczyzn - myśli wyłącznie w kategoriach maksymalizacji swojego dobrobytu.

Mamy wyraźnie do czynienia z nowym zjawiskiem społecznym, ekonomią płci, tj. konkurowaniem kobiet i mężczyzn o zasoby w celu maksymalizacji swojego dobrobytu.

W przypadku przedsiębiorców jest to zrozumiałe i zasadne. Realizują cele przedsiębiorstwa – generują zysk i wartość rynkową firmy - przy tym ryzykują całym swoim majątkiem i własnym

zyciorysem. Pracownicy takiego ryzyka nie ponoszą, a realizują cele identyczne. Tej postawie pracowników sprzyja polityka prowadzona przez większość państw w Europie, i nie tylko, która polega właśnie na zapewnieniu swoim obywatelom maksimum dobrobytu.

Gender wymaga nowego paradygmatu. W tym celu jednak trzeba przyjąć odmienne założenia od propagowanych przez obecną polityką Unii Europejskiej. Należy postawić pytanie: Czy nadal powinno chodzić o to, by kobiety i mężczyźni, generalnie mieli poczucie bezpieczeństwa materialnego i zawodowego, by nie ograniczać wolności gospodarczej żadnej z płci sprzyjającej wzrostowi i by jak najmniej kobiet i mężczyzn było z grona beneficjentów tej polityki wykluczone? Jest to pytanie o wizję Gender. W oparciu o jaki pogląd solidarności społecznej wizja ta ma być skonstruowana? Czy jest w tej wizji miejsce na kompromis?

W Gender akcent z polityki bezpieczeństwa przenieśmy na politykę solidarności! Jest jednak niebezpieczeństwo, że może dojść do lekceważenia jednostki, a wówczas to sprzyjałaby różnym niepożądanym ideologiom, w tej najbardziej niepożądaney – nacjonalistycznej. Wentylem bezpieczeństwa dla tego scenariusza najlepszym wciąż rozwiązaniem pozostaje demokracja.

Proponujemy, aby filozofia koncepcji EQI była oparta na solidarności rozumianej jako zgoda na umowę dotyczącą ograniczonego wzajemnego zaufania, i wzajemnego świadczenia sobie usług i dóbr. EQI akcentuje pragmatyzm, a nie idealizm. Kobiety i mężczyźni - sygnatariusze umowy - uczestniczą aktywnie w nieustających renegocjacjach tej umowy.

Umowy takiej nie można zawrzeć na stałe, gdyż kierunki działania solidarności społecznej się zmieniają nieustannie – zależne są od potrzeb czasu. Sygnujący tę umowę – kobiety i mężczyźni - muszą mieć równe prawo i stale ją odnawiać.

W koncepcji EQI akcent zostaje prześniony z bezpieczeństwa na solidarność społeczną, choć jest ona w opozycji do naszego zwierzęcego odruchu egoizmu.

Większość kobiet i mężczyzn - pracowników i pracodawców - zawsze jest w sumie bardziej rozsądna niż najlepsze nawet eksperckie opracowania nakazów i zakazów. Nie niezbędna wolna konkurencja obu płci, lecz wszelkie nakazy i zakazy, muszą ustąpić przed demokratyczną polityką solidarnego EQI.

5. METODYKA KONSTRUOWANIA WSKAŹNIKA EQI

Wprowadzenie

1. Charakterystyka projektu badań.

- a. Definicja problemu i celu badań
 - I. Analiza problemu: przyczyny – skutki
 - II. Analiza celów: środki – cele
 - III. Analiza celów i wybór strategii: rezultaty – cele
 - IV. Budowa matrycy logicznej rozwiązania problemu

2. Charakterystyka problemu i jego rozwiązanie, za pomocą Dziewięciostopniowego modelu rozwiązywania problemów

- a. Ustalenie faktów i ich analiza
- b. Definicja problemu oraz celów
- c. Sformułowanie uzasadnionych hipotez
- d. Lista i analiza strategii

3. Transformacja roli pracowników w miejscu pracy w funkcje

- a. Identyfikacja ról pracowników w miejscu pracy metodą K. Ishikawa
 - I. Wybór ról dominujących za pomocą prawa V. Pareto
- b. Identyfikacja funkcji w miejscu pracy metodą Analiza wartości (AW)
 - I. Sprecyzowanie zadania i zbieranie informacji
 - II. Ustalenie i analiza funkcji

4. Wybór kryteriów dla miary Equael Gender index (EQI)

- a. Rangowanie kryteriów miary EQI w kwestionariuszu
- b. Oszacowanie relacji pomiędzy kryteriami dla miary EQI
 - I. Porównanie kryteriów dla EQI metodą porównywania parami (MPP)
 - II. Szacowanie wartości relacji pomiędzy kryteriami EQI według T. Saaty'ego.
 - III. Pomiar zaufania do wag oszacowanych relacji w EQI metodą Analiza sprzężeń (AS)

5. Budowa miary EQI

6. Interpretacja geometryczna miary EQI za pomocą krzywej Spirala Archimedesesa

7. Krzywa cyklu życia zawodowego płci wykreślona z użyciem miar wewnętrznych EQI

8. Hipoteza o wpływie efektu doświadczenia płci w miejscu pracy na efektywność organizacji

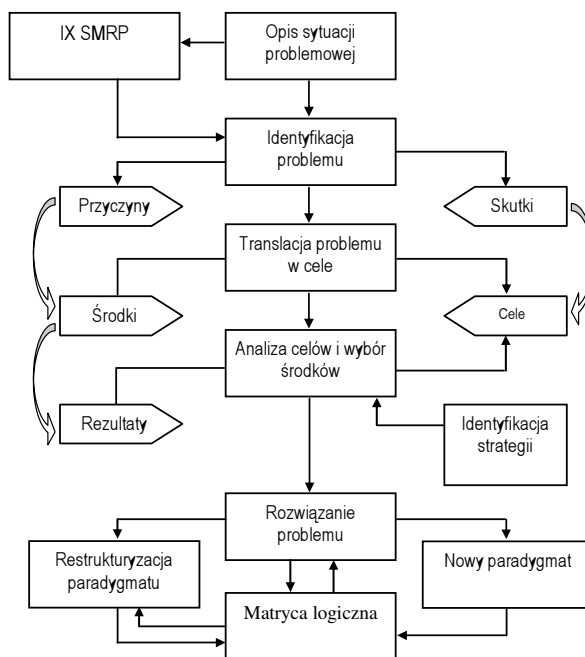
Podsumowanie i wnioski

5.2.1. DZIEWIĘCIOSTOPNIOWY MODEL ROZWIĄZYWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI

Studium przypadku

Wśród bezrobotnych ponad połowa to kobiety, zwłaszcza po 45 roku życia, których aktywność zawodowa z roku na rok spada (dane statystyczne GUS, raporty WUP w Olsztynie i zarządu woj. warmińsko-mazurskiego). Kobiety stanowią ¼ uczestników szkoleń. Najczęściej zatrudniane są w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz przy pracach społecznie użytecznych i nisko uposażonych. Zatrudnione kobiety częściej decydują się na doksztalcanie formalne i nieformalne, jednak w większości wypadków zajmują niższe stanowiskach, a przy równorzędnych mają niższe wynagrodzenia. Powyższe problemy wynikają z konieczności łączenia obowiązków rodzinnych z pracą zawodową i mniejszą dyspozycyjnością. Nie występuje lub jest niedopracowana polityka kadrowa umożliwiającą kształtowanie i rozwój kariery zawodowej kobiety na poszczególnych etapach jej życia.

Do rozwiązania opisanego w studium przypadku problemu posłużono się metodą Dziewięciostopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji. Sposób postępowania przy identyfikacji i rozwiązania problemu ilustruje rysunek 3.



Rys. 3. Metodyka rozwiązania problemu ilustrowanego studium przypadku.
IX SMRP – Dziewięciostopniowy Model Rozwiązywania Problemu.

Dziewięciostopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji składa się dwóch etapów.

Etap I Proces rozwiązywania problemu

Zebranie istotnych faktów

Analiza zebranych faktów

Zdefiniowanie problemu i ustalenie celów do osiągnięcia

Informacje brakujące

Sformułowanie uzasadnionych hipotez

Lista strategii alternatywnych

Etap II Proces podejmowania decyzji

Analiza i ocena strategii alternatywnych

Podjęcie optymalnej decyzji

Przewidywana reakcja i kontrola wykonania

Proponowane rozwiązanie

1. FAKTY

- Wśród bezrobotnych ponad połowa to kobiety, zwłaszcza po 45 roku życia.
- Aktywność kobiet z roku na rok spada. Kobiety stanowią ¼ uczestników szkoleń.
- Kobiety najczęściej zatrudniane są w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz przy pracach społecznie użytecznych i nisko uposażonych.
- Zatrudnione kobiety częściej decydują się na doksztalcanie formalne i nieformalne.
- Kobiety w większości wypadków zajmują niższe stanowiskach, a przy równorzędnych mają niższe wynagrodzenia.
- Konieczność łączenia obowiązków rodzinnych z pracą zawodową czyni kobiety mniej dyspozycyjne dla pracodawcy. Nie występuje lub jest niedopracowana polityka kadrowa umożliwiającą kształtowanie i rozwój kariery zawodowej kobiety na poszczególnych etapach jej życia.

2. SYNTEZA FAKTÓW

Wśród bezrobotnych większość stanowią kobiety. Stanowią ¼ uczestników szkoleń. Kobiety najczęściej zatrudniane są w niepełnym wymiarze czasu pracy i są nisko uposażone. W większości wypadków zajmują niższe stanowiskach, a przy równorzędnych mają niższe

wynagrodzenia. Kobiety łączą obowiązki rodzinne z pracą zawodową przez co są mniej dyspozycyjne dla pracodawcy.

3. DEFINICJA PROBLEMU ORAZ CELE DO OSIĄGNIĘCIA

Problem: Nieupowszechnianie Gender - zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, w tym rozwiązań PIW EQUAL dot. - wśród pracodawców, pracowników, instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i lokalnej społeczności Warmii i Mazur.

Cele do osiągnięcia:

- krótkoterminowy – przeprowadzenie warsztatów dla promotorów z powiatowych centrów CSR na temat polityki Gender, dobrych praktyk i sposobu ich upowszechniania na poziomie lokalnym;
- przeprowadzenie na terenie Warmii i Mazur 4 Kampanii Społecznych promująco-informacyjnych z zakresu polityki Gender i roli kobiet w życiu społeczno-ekonomicznym z wykorzystaniem dobrych praktyk PIW EQUAL;
- średnioterminowy – popularyzowanie nowoczesnego modelu społeczeństwa, umożliwiającego godzenie ról zawodowych i rodzinnych, z wykorzystaniem regionalnych i lokalnych środków przekazu;
- popularyzowanie nowoczesnego modelu społeczeństwa, umożliwiającego godzenie ról zawodowych i rodzinnych, z wykorzystaniem regionalnych i lokalnych środków przekazu
- długoterminowy - promowanie wśród społeczności Warmii i Mazur informacji o wyrównywaniu szans kobiet na rynku pracy, zawierających dobre praktyki i modelowe rozwiązania po ukończeniu projektu przez wśród pracodawców, pracowników, instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i lokalnej społeczności Warmii i Mazur.

4. BRAKUJĄCE INFORMACJE

- Czy są unormowania prawne regulujące kwestie Gender w miejscu pracy?
- Rola i znaczenie związków zawodowych w przedsiębiorstwach – nieznana.
- Czy istnieje system kontroli gospodarowania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie?

5. SFORMUŁOWANIE UZASADNIONYCH HIPOTEZ

- Pracodawcy i pracownicy przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych w województwie warmińsko-mazurskim nie znają regulacji dotyczących kwestii równości obojga płci w miejscu pracy.

- Przedsiębiorcy, podobnie zarządzający organizacjami publicznymi w województwie warmińsko-mazurskim nie prowadzą rozmów z pracownikami na temat Gender.
- Przedsiębiorcy, podobnie zarządzający organizacjami publicznymi w województwie warmińsko-mazurskim nie uczestniczą w szkoleniach dotyczących tej problematyki.
 - W województwie warmińsko-mazurskim uczelnie oraz instytucje zajmujące się kształceniem dorosłych nie szkolą w zakresie Gender.
- Media w województwie warmińsko-mazurskim sporadycznie zabierają głos w sprawach Gender w miejscu pracy.

6. LISTA STRATEGII

Cele:

- a. – przeprowadzenie warsztatów dla promotorów z powiatowych centrów CSR na temat polityki Gender, dobrych praktyk i sposobu ich upowszechniania na poziomie lokalnym;
- b. - przeprowadzenie na terenie Warmii i Mazur Kampanii Społecznych promująco-informacyjnych z zakresu polityki Gender, w tym dobre praktyki PIW EQUAL;
- c. – popularyzowanie nowoczesnego modelu społeczeństwa, umożliwiającego godzenie ról zawodowych i rodzinnych, z wykorzystaniem regionalnych i lokalnych środków przekazu;
- d. - promowanie wśród społeczności Warmii i Mazur informacji o wyrównywaniu szans kobiet na rynku pracy, zawierających dobre praktyki i modelowe rozwiązania;
- e. – namawianie instytucji zajmujących się kształceniem ustawicznym dorosłych, do wzbogacenia swojej oferty o problematykę Gender.

7. ANALIZA STRATEGII

- ad a. – wskazana, uaktywni promotorów powiatowych centrów CSR na poziomie lokalnym;
- ad b. – dobry pomysł na promowanie Gender;
- ad c. – niedrogi sposób popularyzowania w regionalnych i lokalnych środkach przekazu godzenia ról zawodowych i rodzinnych obojga płci
- ad d. – dobry sposób upowszechniania dobrych praktyk PIW EQUAL wśród społeczności Warmii i Mazur;
- ad e. – dobry pomysł na utrwalanie problematyki Gender wśród mieszkańców Warmii i Mazur.

8. PODJĘTE DECYZJE ORAZ PRZEWIDYWANE ICH SKUTKI

Decyzja realizująca cel krótkoterminowy:

- przeprowadzenie warsztatów dla promotorów z powiatowych centrów CSR na temat polityki Gender, dobrych praktyk i sposobu ich upowszechniania na poziomie lokalnym;
- przeprowadzenie na terenie Warmii i Mazur 4 Kampanii Społecznych z zakresu polityki Gender i roli kobiet w życiu społeczno-ekonomicznym z wykorzystaniem dobrych praktyk PIW EQUAL.

Decyzja realizująca cel średnioterminowy:

- popularyzowanie nowoczesnego modelu społeczeństwa, umożliwiającego godzenie ról zawodowych i rodzinnych, z wykorzystaniem regionalnych i lokalnych środków przekazu;

Decyzja realizująca cel długoterminowy:

- promowanie wśród społeczności Warmii i Mazur informacji o wyrównywaniu szans kobiet na rynku pracy, zawierających dobre praktyki i modelowe rozwiązania po ukończeniu projektu wśród pracodawców, pracowników, instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i lokalnej społeczności Warmii i Mazur.

9. KONTROLA WYKONANIA DECYZJI

Bieżący monitoring oraz audyt.

5.2.2. METODA ANALIZA WARTOŚCI (AW)

Metoda Analiza Wartości (AW) to metoda zorganizowanych i usystematyzowanych działań mających na celu uzyskanie takiego rozwiązania, które zapewni osiągnięcie żądanej funkcjonalności badanego obiektu p najniższych kosztach - tutaj paradygmatu Gender Index, w którym koszty reprezentowane są przez wagi). Dlatego nie mogą spowodować ani pogorszenia jakości, ani niezawodności, jakich od paradygmatu Gender Index oczekuje użytkownik. Warunkiem koniecznym do badania paradygmatu Gender Index metodą AW jest do zidentyfikowanie funkcji spełnianych przez ten paradygmat.

Metodę AW charakteryzuje:

- Myślenie kategoriami funkcji badanego obiektu.
- Zorganizowane postępowanie według określonych etapów.
- Wykorzystanie technik twórczego myślenia.
- Uniwersalność metody.

Badania paradygmatu Gender Index za pomocą AW przebiegać będą w następujący sposób:

1. Etapy badań:
 - a. Określenie celu badań,
 - b. Ustalenie etapów badań,
 - c. Powołanie zespołu AW,
 - d. Dokumentacja stosowana w AW;
2. Sprecyzowanie zadania i zbieranie informacji:
 - a. Metody wyboru obiektu,
 - b. Źródła informacji,
 - c. Zbieranie informacji i opis obiektu badania;
3. Ustalenie i analiza funkcji:
 - a. Sformułowanie funkcji,
 - b. Klasyfikacja funkcji,
 - c. Koszty funkcji (wagi);
4. Poszukiwanie nowych rozwiązań:
 - a. Metody poszukiwania nowych rozwiązań,

- b. Burza mózgów,
- c. Technika skojarzeń,
- d. Technika morfologiczna,
- e. Lista pytań;

5. Ocena pomysłów i wybór rozwiązania:

- a. Istota oceny pomysłów,
- b. Metody wyboru rozwiązania,
- c. Ustalenie efektów technicznych i ekonomicznych;

6. Opracowanie nowego rozwiązania i jego wdrożenie:

- a. Program realizacji,
- b. Techniczne i organizacyjne przygotowanie nowego rozwiązania.

AW cechuje praca zespołowa, jego skład determinuje istota rozwiązywanego problemu. Stąd w skład zespołu AW wchodzi: przedstawiciele pracodawców, pracowników instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i lokalnej społeczności Warmii i Mazur oraz konsultanci (doradcy specjaliści). Przedstawiciele z zewnątrz uczestniczyć będą wówczas, kiedy ich uczestnictwo w zespole jest konieczne - w trakcie prac skład zespołu będzie ulegać zmianie.

Zespół AW powołał kierownik projektu i wyznaczył przewodniczącego zespołu AW. Kierownik projektu zaprosił do udziału w pracach zespołu przedstawicieli z zewnątrz.

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Data

Nr zadania ... 1 ...

Symbol formularza AW - 1

Analiza wartości
Sprecyzowanie zadania

1. Przedmiot badania: *Paradygmat Gender Index*

1.1. Cel badania: *Upowszechnianie wśród pracodawców, pracowników instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i lokalnej społeczności Warmii i Mazur, rozwiązań PIE Equal dot. godzenia życia zawodowego i rodzinnego.*

1.2. Zakres badania: *Rekrutacja, dostęp do awansów, ochrona przed zwolnieniem, dostęp do szkoleń, wynagrodzenia za pracę, ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem oraz możliwości łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.*

2. Zadania: *Warsztaty dla promotorów CSR. Kampanie społeczne Gender Index na Warmii i Mazurach.*

3. Termin zakończenia: *czerwiec 2010 r.*

4. Zespół analizy wartości

Lp.	Nazwisko i imię	Wydział	Nr telefonu, e-mail
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

5. Specjaliści konsultanci

Lp.	Nazwisko i imię	Specjalność	Miejsce pracy	Nr telefonu
1.				
2.				
3.				

Zatwierdzam do wykonania

Kierownik projektu

.....

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Data

Nr zadania ... 2 ...

Analiza wartości
Harmonogram badania

Temat:

EQUAL GENDER INDEX
Wprowadzenie do ekonomii płci
(Badania nad równością płci w miejscu pracy na Warmii i Mazurach)

- 1. Data rozpoczęcia badania:** *sierpień 2009 r.*
- 2. Data zakończenia badania:** *czerwiec 2010 r.*

Przewodniczący zespołu AW:

Harmonogram badania

Lp.	Etap badania	Symbol formularza	Termin graniczny	Data wykonania	Uwagi o wykonaniu
1.	Zebranie informacji podstawowych i dodatkowych	AW-2 AW-3			
2.	Zestawienie kosztów (wag)	AW-4			
3.	Sformułowanie funkcji	AW-5			
4.	Analiza funkcji i ustalenie kosztów funkcji (wag)	AW-6			
5.	Poszukiwanie nowych rozwiązań	AW-7			
6.	Ocena poszczególnych wariantów rozwiązań	AW-7a AW-9			
7.	Dokonanie wyboru rozwiązań i ustalenie kosztów	AW-8			
8.	Ustalenie harmonogramu wdrożenia	AW-10			
9.	Zatwierdzenie nowego rozwiązania	AW-11			

Uwaga: Termin graniczny oznacza ilość dni, liczoną od daty rozpoczęcia badania przeznaczoną na ukończenie określonego etapu.

Przewodniczący Zespołu AW

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 3 ...

Symbol formularza **AW - 2**

Analiza wartości
Informacje podstawowe

Opracował: **Data:** 23 – 25.09.2009

Przedmiot badania: *Paradygmat Gender Index*

Rodzaj wskaźnika (miary): *Gender Index*

Opis projektu:

Informacje o przedmiocie badania:

Wyszczególnienie załączników:

Materiały na warsztaty: *EQUAL Gender Index wprowadzenie do ekonomii płci.*

Sporządził

Przewodniczący Zespołu AW

.....

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 3 ...

Symbol formularza **AW - 3**

Analiza wartości
Informacje dodatkowe

Opracował: **Data**

Przedmiot badania: *Paradygmat Gender Index*

Rodzaj wskaźnika (miary): *Gender Index*

I. Wymogi funkcjonalne:

II. Przepisy /Instrukcja(e)/:

III. Inne informacje /np. dotyczące strategii Gender/:

Sporządził

Przewodniczący Zespołu AW

.....

.....

Analiza wartości
Zestawienie kosztów (wagi)

Opracował: **Data**

Przedmiot badania: *Paradygmat Gender Index*

Rodzaj wskaźnika (miary): *Gender Index*

Stan faktyczny w dniu:

Koszty (wagi) dotyczą:

Lp.	Rodzaj kosztu (wagi)	Elementy składowe Gender Index				
1.	Materiały podstawowe					
2.	Materiały pomocnicze bezpośrednie					
3.	Sprzęt i oprzyrządowania					
4.	Narzuty kosztów zakupu					
5.	Razem koszty materiałów brutto (1+2+3+4)					
6.	Odpad użyteczny					
7.	Razem koszty materiałów netto (5-6)					
8.	Koszty specjalne					
9.	Place bezpośrednie					
10.	Koszty wydzielone (%)					
11.	Koszty przerobu (7+8+9+10)					
12.	Koszty ogólnozakładowe (%)					
13.	Straty z tytułu braków					
14.	Koszty wytwarzania (11+12+13)					
15.	Koszty sprzedaży (%)					
16.	Całkowity koszt własny					

Sporządzający

Przewodniczący zespołu AW

.....

.....

Analiza wartości
Sformułowanie funkcji

Opracował: **Data**

Przedmiot badania: *Paradygmat Gender Index*

Rodzaj wskaźnika (miary): *Gender Index*

Nazwa obiektu: *wskaźnik (miara) Gender Index*

Nazwa elementu	Funkcja (czasownik – rzeczownik)	Rodzaj funkcji				Koszt funkcji (waga)
		Podstawowa	Podrzędna	Zbędna	Negatywna	

Sporządzający

.....

Przewodniczący zespołu AW

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 7 ...

Symbol formularza **AW - 7**

Strona 1

Analiza wartości

Lista pomysłów

Przedmiot: *Paradygmat Gender Index*

Sporządził: **Data**

Funkcja podstawowa:

Sporządzający

Przewodniczący zespołu AW

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 7 a ...

Symbol formularza **AW – 7 a**

Strona 1

Analiza wartości

Ocena pomysłów

Opracował: **Data**

Przedmiot: *Paradygmat Gender Index*

Lp.	Propozycja	Argumenty		Działanie
		Za	Przeciw	

Sporządzający

.....

Przewodniczący zespołu AW

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Opracował: **Data**

Kryterium	Współczynnik ważności	Warianty			Uwagi
		A	B	C	
Suma punktów					

Przewodniczący zespołu AW

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 9 ...

Symbol formularza AW – 9

Analiza wartości
Porównanie wag (kosztów) poszczególnych wariantów

Opracował: **Data**

Przedmiot: *Paradygmat Gender Index*

Lp.	Wyszczególnienie	Dotychczasowa waga	Warianty			Uwagi
			A	B	C	
1.	Rekrutacja					
2.	Dostęp do awansów					
3.	Ochrona przed zwolnieniem					
4.	Dostęp do szkoleń					
5.	Wynagrodzenia za pracę					
6.	Ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem					
7.	Możliwości łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi					

Sporządzający

.....

Przewodniczący zespołu AW

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 10...

Symbol formularza AW – 10

Analiza wartości
Harmonogram wdrożenia

Opracował: **Data**

Przedmiot: *Paradygmat Gender Index*

Propozycja:

Opis:

Lp.	Wyszczególnienie	Wykonawca	Termin	Uwagi
1.	Warsztaty dla promotorów CSR		23-25.09.2009 r.	Pisz
2.	Debata: Gender Index na Warmii i Mazurach		17.11.2009 r.	Pisz
3.	Kampania Społeczna Gender Index na Warmii i Mazurach		23-25.11.2009 r.	Ostróda
4.	Kampania Społeczna Gender Index na Warmii i Mazurach		19-21.01.2010 r.	Elk
5.	Kampania Społeczna Gender Index na Warmii i Mazurach		16-18.02.2010 r.	Ryn
6.	Kampania Społeczna Gender Index na Warmii i Mazurach		16-18.03.2010 r.	Mikołajki

Sporządzający

.....

Przewodniczący zespołu AW

.....

Projekt: *Gender Index na Warmii i Mazurach*

Nr zadania ... 11...

Symbol formularza AW – 11

Analiza wartości
Zestawienie końcowe
Zatwierdzenie

Opracował: **Data**

Przedmiot: *Paradygmat Gender Index*

Opis

Wariant obecny:

Wariant proponowany:

Porównanie wariantów

Wersja	Składniki wariantów			Uwagi
Obecnie				
Proponowane				
Wybór				

Opinia stawiającego zadanie:

Zatwierdzam proponowaną wersję do realizacji.

Kierownik projektu

.....

5.2.3. METODA ANALIZY SPRZĘŻEŃ (AS)

Metoda AS oparta jest na pewnej charakterystycznej własności zbioru liczb naturalnych, w szczególnych przypadkach będącej również własnością zbioru liczb rzeczywistych dodatnich. a mianowicie: *średnia liczb (wyrazów) w dowolnym ciągu liczb naturalnych równa jest średniej liczb wyrazów krańcowych tego ciągu oraz średniej liczb środkowych*. Te średnie liczb, w metodzie AS, wyrażają odpowiednio: ocenę najbardziej optymistyczną (a), ocenę najbardziej prawdopodobną (m) i ocenę najbardziej pesymistyczną (b) i stanowią podstawę do określenia wartości średniej oczekiwanej (W_{sr}), odchylenia standardowego ($\sigma_{W_{sr}}$) i współczynnika zmienności (V). Średnie te uzyskujemy na drodze oszacowań wartości relacji poszczególnych zmiennych w polach macierzy SWOT metodą porównania parami (MPP).

W metodzie AS zwracamy uwagę na precyzję wag nadawanych zmiennym, dlatego interesują nas nie tylko interakcje, jakie zachodzą między zmiennymi w poszczególnych polach macierzy analizy SWOT, ale przede wszystkim siła tych interakcji, którą mierzymy. Wartość interakcji (zamiennie używać będziemy określenia relacji) w metodzie AS proponujemy szacować w taki sam sposób jak ma to miejsce w metodzie porównywania parami (MPP). W MPP porównujemy ze sobą relacje zachodzące pomiędzy wariantami, którym przypisujemy werbalną lub liczbową oszacowaną wartość - relację R_{mn} , koncentrując uwagę na relacji dominacji - (tabela 1). Za punkt odniesienia w MPP przyjmujemy preferencje lub znaczenie wariantów, względnie prawdopodobieństwo ich zaistnienia ¹.

Tabela 1
Oszacowanie wartości relacji w metodzie porównywania parami

		Wariant			
		1	2...	n...	N...
Wariant	1	R_{11}	R_{12}	R_{1n}	R_{1N}
	2...	R_{21}	R_{22}	R_{2n}	R_{2N}
	m...	R_{m1}	R_{m2}	R_{mn}	R_{mN}
	M	R_{M1}	R_{M2}	R_{Mn}	R_{MN}

Źródło: O. Downarowicz, *Ergonomia i eksploatacja w edukacji menedżerskiej*, Wyd. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2002, s. 28.

W tabeli 1 pole relacji jest macierzą kwadratową o stopniu $m = n$ taką, że:

$$R_{mn} = 1, R_{mn} = \frac{1}{R_{mn}}, R_{mn} > 0$$

¹ Downarowicz O. „Ergonomia i eksploatacja w edukacji menedżerskiej.”, Wyd. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2002, s. 27.

W MPP minimalny repertuar oszacowań wartości relacji jest trójelementowy: liczba jeden, odwrotność liczby jeden i liczba większa od jedności². Zatem występuje liczbowe oszacowanie wartości relacji różne od zera, a na przekątnej wartość tych relacji relacja równa jest jedności. Najczęściej praktykowany sposób oszacowania wartości relacji w MPP to odwołanie się do propozycji T. Saaty'ego – tabela 2.

Tabela 2

Repertuar oszacowań wartości relacji w porównywaniu parami	
Ujęcie werbalne	Ujęcie liczbowe
Równość bez dominacji któregoś z wariantów danej pary	1
Dominacja umiarkowana	3
Dominacja silna	5
Dominacja bardzo silna	7
Dominacja ekstremalna	9
Liczby pośrednie (2,4,6,8) ułatwiają wprowadzenie oszacowań kompromisowych	

Źródło: O. Downarowicz, *Ergonomia i eksploatacja w edukacji menedżerskiej*, Wyd. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2002, s. 29.

RANGOWANIE to podstawa dla tabeli (2). „Rangowanie (porównywanie) polega na porównaniu każdej relacji z każdą inną relacją wchodzącą w skład ustalonego dla badanego obiektu zbioru relacji. W ten sposób porównuje się kolejno parami relacje i określa każdorazowo, która z dwóch relacji zajmuje wyższe miejsce w hierarchii ważności. Im więcej razy dana relacja uznana została za ważniejszą, tym wyższe zajmuje miejsce wśród badanego zbioru relacji. Jeżeli na przykład ustalono pięć relacji badanego obiektu oznaczonych literami: A, B, C, D i E, to porównując je parami otrzymuje się zestawienie 10 par, a mianowicie: AB – AC – AD – AE – BC – BD – BE – CD – CE – DE.

Relacja ważniejsza z danej pary oznaczona została znakiem (+), liczba znaków „+” jaką uzyskiwała dana relacja określa w ilu przypadkach ta relacja okazała się ważniejsza w porównaniu z drugą relacją.

W podanym przykładzie liczba znaków „+” uzyskana przez poszczególne relacje wynosi: A – 1, B – 4, C – 2, D – 0 i E – 3. Kolejność relacji od najważniejszej do najmniej ważnej jest w tym przypadku następująca: B, E, C, A i D. Tak więc relacją dominującą jest relacja B, zaś pierwszą relacją po niej relacja E, i w dalszej kolejności C, A i D.

² O. Downarowicz, *Ergonomia i eksploatacja w edukacji menedżerskiej*, Wyd. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2002, s. 28-29.

Może się zdarzyć, że niektóre relacje otrzymują jednakową liczbę „punktów”, wówczas o ich kolejności decyduje zespół analizy wartości. Ustalenie miejsca relacji w całym układzie odnosi się do relacji podrzędnych, po uprzednim określeniu relacji dominującej [s.44 – 45]³.

Oszacowania poszczególnych elementów macierzy dokonuje się w ramach dowolnej kolumny lub dowolnego wiersza macierzy, a następnie tym oszacowaniom podporządkuje pozostałe elementy w pozostałych kolumnach, lub pozostałych wierszach⁴. Sposób oszacowania wartości elementów objaśnimy na przykładzie macierzy czwartego stopnia – tabela 7. Należy wybrać wiersz lub kolumnę, który(a) w naszej opinii, zawiera najbardziej dla nas czytelny wariant i porównać go z pozostałymi przyporządkowując wartość liczbową z repertuaru oszacowań wartości relacji zaproponowanych przez T. Saaty’ego. Następnie wielkości z poszczególnych pól wiersza (kolumny) są dzielone przez wielkość przypisaną pierwszemu wariantowi, a wynik otrzymany z działania wpisywany zostaje w odpowiednie pola pierwszego wiersza (kolumny). Pozostałe pola macierzy zostają wypełnione wartościami liczbowymi tak, jak pokazano to w tabeli 3.

Tabela 3

Oszacowanie wartości elementów macierzy 4. stopnia
na podstawie oszacowań w pierwszym wierszu

		Wariant			
		A	B	C	D
Wariant	A	1	B	c	D
	B	1/b	1	c/b	d/b
	C	1/c	b/c	1	d/c
	D	1/d	b/d	c/d	1

Źródło: O. Downarowicz, *Ergonomia i eksploatacja w edukacji menedżerskiej*,
Wyd. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2002, s. 29.

Opisany sposób szacowania relacji pomiędzy zmiennymi (wariantami) stanowi integralną część metody AS i jest w tej metodzie realizowany w pierwszej kolejności. W kolejności drugiej określić należy trzy ewaluacje ryzyka:

- ewaluację najbardziej optymistyczną (a):

$$a = \frac{1+n}{2} \quad (1)$$

- ewaluację najbardziej prawdopodobną (m):

$$m = \frac{n \cdot (n+1)}{2 \cdot n} \quad (2)$$

³ Stanisław Dębski, *Analiza wartości*, Centrum Kształcenia Ustawicznego Ekonomistów im. Ludwika Krzywickiego w Chorzowie, Chorzów 1980, s. 44 – 45.

⁴ Ibidem, , s. 32.

- ewaluację najbardziej pesymistyczną (b):

$$b = \frac{n^2 - n - 2}{2 \cdot (n - 2)} \quad (3)$$

W ten sposób wyznaczone ewaluacje ryzyka są podstawą do obliczenia wartości średniej oczekiwanej (W_{sr}):

$$W_{sr} = \frac{a + 4 \cdot m + b}{6} \quad (4)$$

a znajomość ewaluacji: optymistycznej (a) i pesymistycznej (b) umożliwia zmierzenie poziomu ryzyka - odchylenia standardowego (σ_{sr}):

$$\sigma_{W_{sr}} = \frac{b - a}{6} \quad (5)$$

a znajomość wartości średniej i odchylenia standardowego współczynnika zmienności (V):

$$V = \frac{\sigma_{sr}}{W_{sr}} \quad (6)$$

Te dwa parametry ($W_{sr}, \sigma_{W_{sr}}$) informują zatem o zaufaniu, jakie możemy mieć do opinii respondenta.

Liczba porządkowa przypisana zmiennej znajdującej się w polu macierzy w metodzie AS jest nazywana RESPONDENTEM, a waga - OPINIĄ. Suma tych dwóch liczb MARKEREM – tabela 4.

Tabela 4

Wartość fantomu w opinii badanych

Wyszczególnienie	Kwantyfikator			Ocena	Formuła
Respondent	1	...	n	a	1
Opinia	a_1	...	a_n	m	2
Marker	$1 + a_1$	...	$n + a_n$	b	3

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba reprezentująca RESPONDENTA oraz liczba wyrażająca jego OPINIĘ, jak również liczba MARKER, należą do zbioru liczb rzeczywistych dodatnich. Stąd formuły 1, 2 i 3 przyjęły postać: formuł: 7, 8 oraz 9:

- ocena najbardziej optymistyczna (a):

$$a = \frac{1 + n}{2} + \frac{w_p + w_k}{2} \quad (7)$$

- ocena najbardziej prawdopodobna (m):

$$m = \frac{n \cdot (n+1)}{2 \cdot n} + \frac{1}{n} \quad (8)$$

gdzie:

w_p – miara początkowa (opinia pierwszego respondenta),

w_k – miara końcowa (opinia ostatniego respondenta);

- ocena najbardziej pesymistyczna (b):

$$b = \frac{n^2 - n - 2}{2 \cdot (n - 2)} + \frac{1 - (w_p + w_k)}{n - 2} \quad (9)$$

Formułę 7, formułę 8, oraz formułę 9 można ostatecznie zredukować do postaci formuły 10, formuły 11 oraz formuły 12, gdzie:

- ocena najbardziej optymistyczna (a):

$$a = \frac{w_p + w_k}{2} \quad (10)$$

- ocena najbardziej prawdopodobna (m):

$$m = \frac{1}{n} \quad (12)$$

- ocena najbardziej pesymistyczna (b):

$$b = \frac{1 - (w_p + w_k)}{n - 2} \quad (13)$$

Translację miary jakościowej ryzyka w miarę stochastyczną przy pomocy metody AS można przeprowadzić w dwojaki sposób: z obciążeniem monotonicznością, bądź bez takiego obciążenia. W pierwszym przypadku przyjmuje się, że wyrazy krańcowe (markery), wyrażają opinię, którym przypisano wartość odpowiednio: minimum dla lewego krańca, a maksimum dla prawego krańca. Dlatego przed przystąpieniem do obliczenia ewaluacji optymistycznej, ewaluacji najbardziej prawdopodobnej oraz ewaluacji pesymistycznej, o ile wystąpi taka potrzeba, „opinię” należy przestawić w taki sposób, aby wyżej opisana sytuacja wystąpiła. Natomiast w przypadku bez obciążenia monotonicznością należy zdać się całkowicie na przypadek.

Markowanie respondenta i wyrażanej przez niego opinii ma i tę zaletę, że umożliwia badaczowi sporządzenie mapy pokazującej rozrzut (gęstość) wyrażanych przez respondentów opinii, co jest ważne w sytuacji, kiedy badacza, oprócz ryzyka, interesują miejsca (ogniska), w których dana opinia pojawia się najczęściej (najwyższe prawdopodobieństwo), a także

wpływ na poziom ryzyka plotki, tj. kiedy respondenci wyrażając swoją opinię kierują się opinią innych⁵.

⁵ Zygmunt Mietlewski, *Budżetowanie przedsięwzięć gospodarczych*, Prace naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2005, s. 91 – 96.

5.2.4. METODA SPIRALA ARCHIMEDESA¹ (SA) **– interpretacja graficzna wskaźnika EQI**

Procedura postępowania w metodzie SA obejmuje następujące etapy:

1. Wybór obiektu badań.
2. Identyfikacja elementów systemu motywacyjnego.
3. Skonstruowanie ankiety.
4. Dobór respondentów.
5. Przeprowadzenie badań ankietowych.
6. Zebranie oraz analiza materiału faktograficznego.
7. Skonstruowanie Spirali Archimedesesa.
8. Naniesienie na Spiralę Archimedesesa wyników badań ankietowych.
9. Interpretacja graficznego zapisu na Spirali Archimedesesa.

ETAP I – WYBÓR OBIEKTU BADAŃ

Obiektem badań: Paradygmat Gender Index.

ETAP II – IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW MIARY GENDER INDEX

Na trzydniowych warsztatach dla promotorów CSR, w Piszcu w dniach 23 – 25 września 2009 roku, oraz na konferencjach „Kampania Gender” – cztery edycje - połączone z warsztatami panelowymi w:

- Ostróda 23 – 25.X.2009 r.,
- Ełk 19 – 21.I.2010 r.,
- Ryn 16 – 8.II.2010 r.,
- Mikołajki 16 – 18.III.2010 r.

Przeprowadzony został (zostanie) ranking kryteriów miary Gender Index (paradygmat) wyspecyfikowanych w tabeli 1 (kolumna X).

ETAP III – SKONSTRUOWANIE ANKIETY

Kwestionariusz ankietowy zatytułowano: *Ocena Systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie X*. Podzielono go na trzy części:

1. Zwięzła informacja o celu ankiety – poinformowano respondentów o zamiarze zebrania od nich informacji na temat Gender.

¹ Opracowano na podstawie: Anna Wziętek-Staśko, *Spirala Archimedesesa – metoda ilościowa w rozwiązywaniu problemów motywacji pracowniczej*, Organizacja i Kierowanie nr 4 (98), 1999, s. 91 – 97.

2. Metryczka (wiek, płeć, wykształcenie, stanowisko pracy).
3. Instrukcja dotycząca sposobu konstituowania kryteriów konstytuujących miarę Gender Index – respondentów (pracowników firmy) poproszono o przypisanie siedmiu punktów temu z czynników miary Gender Index, który uważają za najważniejszy, a jeden punktu temu, który dla nich jest najmniej ważny. Pozostałym kryteriom należało przyporządkować punkty od 2 do 5. Każdy z punktów mógł zostać przyporządkowany danemu kryterium tylko raz. Następnie respondentów poproszono, aby określili w punktach, ponownie od 1 do 7, siłę przekonania, z jaką uprzednio przyznali punkty poszczególnym kryteriom. I tym razem można było tylko jednokrotnie wykorzystać dany punkt kolumna (Z) w tabeli 1.

ETAP IV – DOBÓR RESPONDENTÓW

Badaniami ankietowymi objęto uczestników konferencji oraz promotorów CSR i ich respondentów.

ETAP V –PRZEPROWADZENIE BADAŃ ANKIETOWYCH

Na konferencjach i w punktach powiatowych CSR.

ETAP VI – ZEBRANIE ORAZ ANALIZA MATERIAŁU FAKTOGRAFICZNEGO

Po zebraniu wypełnionych ankiet dokonana zostanie średnia ocena poszczególnych kryteriów miary Gender Index. Obliczenia zostaną przeprowadzone przy wykorzystaniu metody średniej arytmetycznej ilości punktów przyznanej danemu kryterium przez wszystkich uczestników badania. Dla potrzeb niniejszego opracowania prezentacja szczegółowych wyników badania zostanie zestawiona w załączniku. Tutaj, wyniki końcowe badań zostaną przedstawiono tylko w postaci graficznej za pomocą Spirali Archimedesesa. W związku z tym poprzestano na wielkościach średnich, które prezentuje tabela 1 (kolumna Y). Kolumna (Z) w tabeli 1 odzwierciedla długość promienia wodzącego kreślącego Spiralę Archimedesesa, której miara jest dokładnym odpowiednikiem średniej punktacji dla poszczególnych motywatorów (kolumna Y).

Wyniki ankiety „Ocena Gender w miejscu pracy”

Pozycja	Kryteria Gender Index	Średnia punktacja	Długość promienia [cm]	Nr punktu na spirali
	X	Y	Z	V
1	Rekrutacja			
2	Dostęp do awansów			
3	Ochrona przed zwolnieniem			
4	Dostęp do szkoleń			
5	Wynagrodzenia za pracę			
6	Ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem			
7	Możliwości łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi			

Źródło: Opracowanie własne.

ETAP VII – KONSTRUOWANIE SPIRALI ARCHIMEDESA

Spirala Archimedeśa to krzywa płaska opisana równaniem (1), we współrzędnych biegunowych.

$$R = f(\beta) \quad (1)$$

Punkt (W), leżący na spirali oraz wykreślający spiralę podczas obrotu promienia wodzącego R i kąta biegunowego (β) określony jest dwiema współrzędnymi biegunowymi zmiennymi, promieniem wodzącym (R) i kątem (β). Gdy rośnie kąt w wyniku obrotu rośnie również promień, jako odległość od bieguna do punktu (W) na spirali. Równanie spirali we współrzędnych biegunowych ma postać wzoru (2):

$$R = K \cdot \beta \quad (2)$$

Czynnik (K) jest parametrem spirali określającym jej geometrię - odległość między zwojami - przyjmuje wartości liczbowe dodatnie ($K > 0$). Kąt (β) określony jest w mierze łukowej (w radianach). Wykreślana spirala jest lewoskrętna, kąt rośnie więc odwrotnie do ruchu wskazówek zegara. Spirala jest krzywą rosnącą nieograniczenie, gdy kąt (β) rośnie nieograniczenie. Między sąsiednimi zwojami spirali jest stała odległość – wzór (3):

$$X = 2 \cdot \pi \cdot K \quad (3)$$

Przyjmując, że $\pi = 3,14$, to jeden radian równy jest $57^{\circ}17'$. Każdy punkt leżący na spirali odległy od środka (O) bieguna o różną długość promienia (R). Tę własność wykorzystano do szacowania punktacji kryteriów miary EGI.

SPIRALA ARCHIMEDESA zostanie wykreślona przy $K=0,51$ (parametr), z uwagi na mały format arkusza A4, a promienie wodzące obliczone z wzoru (2). W tabeli 2 zestawiono czynniki określające konstrukcję spirali.

Tabela 2

Czynniki określające konstrukcję SPIRALI ARCHIMEDESA

B	K	$R = K \cdot \beta$ [cm]	WYNIK R [cm]
$1/2 \pi$	0,51	$OA = 0,51 \times 1/2 \pi = 0,8$	$OA = 0,8$
π	0,51	$OB = 0,51 \times \pi = 1,6$	$OB = 1,6$
$3/2 \pi$	0,51	$OC = 0,51 \times 3/2 \pi = 2,4$	$OC = 2,4$
2π	0,51	$OD = 0,51 \times 2 \pi = 3,2$	$OD = 3,2$
$5/2 \pi$	0,51	$OE = 0,51 \times 5/2 \pi = 4,0$	$OE = 4,0$
3π	0,51	$OF = 0,51 \times 3 \pi = 4,8$	$OF = 4,8$
$7/2 \pi$	0,51	$OG = 0,51 \times 7/2 \pi = 5,6$	$OG = 5,6$

Źródło. Opracowanie własne.

ETAP VIII – NANIESIENIE NA SPIRALĘ ARCHIMEDESA WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH

Po skonstruowaniu spirali, posługując się wynikami rankingu, zawartymi w tabeli 1 (ocena 7 elementów miary Gender Index), przystąpimy do naniesienia na spiralę siedmiu punktów, od A do G, odpowiadających pozycjom w tabeli 2. Naniesione punkty odległe są od środka (bieguna) spirali o długość promienia odpowiadającego relatywnie średniej punktacji kryteriów Gender Index z tabeli 1

Po naniesieniu wszystkich niezbędnych danych uzyskany zostanie pełny wizerunek SPIRALI ARCHIMEDESA.

ETAP IX – INTERPRETACJA GRAFICZNEGO ZAPISU NA SPIRALI ARCHIMEDESA

Im bliżej dany punkt znajduje się od bieguna, tym dane kryterium miary Gender Index, zostało niżej ocenione przez respondentów. I na odwrót, im dalej punkt znajduje się od bieguna, tym kryterium zyskało wyższą ocenę badanych. A więc, im bliżej bieguna, tym „gorzej”, im dalej – tym wartość kryterium miary Gender Index jest wyższa.

PODSUMOWANIE

Produktywne i etyczne zarządzanie kapitałem ludzkim pozostanie na zawsze fundamentalnym wyzwaniem dla menedżerów. Będzie też ciągłym poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie „...dlaczego i w jaki sposób ludzie współpracują dla osiągnięcia celów”¹.

Dziś, w centrum uwagi wszystkich ludzi na świecie, którzy mają pozycję i władzę, priorytetem powinno być zabieganie o stanowienie takiego prawa, które daje równe szanse kobietom i mężczyznom nie tylko na rynku, ale w każdej dziedzinie życia społecznego, w tym w nauce i polityce.

Akceptowanie innych ludzi takimi jakimi są, to przywilej, a nie obowiązek! Odmienność, to zasób przedsiębiorstwa dający możliwość konkurowania na rynku. Różnorodność to taki sam standard myślenia o drugim człowieku, to poczuwanie się do odpowiedzialności za drugiego człowieka.

Niniejsze opracowanie, z jednej strony miało na celu zapoznać Czytelnika z problematyką Gender, w tym rozpropagować Dobre praktyki wypracowane przez PIW EQUAL na Warmii i Mazurach, zaś z drugiej, pomóc zebrać materiał empiryczny, aby zweryfikować istniejący wskaźnik Gender Index, po to, aby znaleźć odpowiedź na pytanie: Jak dalece implementacyjny ma on charakter? Ten ostatni z celów jest wciąż na etapie realizacji. Swoją finał znajdzie pod koniec pierwszego kwartału 2010 roku.

W opracowaniu przedstawiono problematykę Gender pobieżnie. Warto znajomość problemu pogłębić korzystając z bibliografii dotyczącej tego przedmiotu, wyspecyfikowanej w spisie literatury.

Dyskryminacja z powodu płci godzi w prawa człowieka. Tym, którzy dyskryminują innych, należy postawić pytanie: Jak czuliby się, gdyby to ich dyskryminowano? Na tak postawione pytanie odpowiedzieć może tylko Człowiek!

¹ J.A.F. Stoner, CH. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

SŁOWNIK

Cel, jeszcze nie istniejący, wyobrażony przez człowieka stan rzeczy, do którego on świadomie dąży i zamierza go osiągnąć. Cele powinny być:

- szczegółowe i możliwe do oceny,
- uważnie zdefiniowane,
- osiągalne i możliwe z punktu widzenia prawa,
- w miarę potrzeb dzielone na mniejsze,
- zogniskowane na osiągnięciu rezultatu.

Dane to opis faktów, zdarzeń – takich, jakimi one są w rzeczywistości.

Dyskryminacja ze względu na płeć - uważa się też molestowanie i molestowanie seksualne, a także polecenie nakazujące dyskryminowanie osób ze względu na płeć. Za dyskryminację uznaje się ponadto gorsze traktowanie osoby pracującej w związku z ciążą; macierzyństwem lub rodzicielstwem.

Dyskryminacja bezpośrednia to sytuacja, w której osoba traktowana jest mniej korzystnie ze względu na płeć, niż jest, była lub byłaby traktowana inna osoba w porównywalnej sytuacji.

Przykład: Odmowa zatrudnienia kobiety usprawiedliwiana stratą finansową, jaką pracodawca poniesie w związku z tym, że w okresie ciąży nie będzie mogła wykonywać pracy na danym stanowisku.

Dyskryminacja pośrednia to sytuacja, w której z pozoru neutralny przepis, kryterium lub praktyka stawiałyby osoby danej płci w szczególnie niekorzystnym położeniu w porównaniu z osobami innej płci, chyba że dany przepis (kryterium, praktyka) są obiektywnie uzasadnione usankcjonowanym prawnie celem, a środki osiągania tego celu są właściwe i niezbędne. Przykład: Jeśli pracodawca utajnia zarobki kobiet i mężczyzn, uniemożliwiając tym samym rzetelne ich porównanie, to istnieją przesłanki domniemania płacowej dyskryminacji pośredniej. Domniemania, które pracodawca może obalić poprzez transparentną politykę płacową.

Gender – płeć rozumiana w sensie społecznym, tzn. jako zespół cech i zachowań przypisywanych kobietom i mężczyznom.

Gender Index – wskaźnik służący do analizy miejsca pracy z perspektywy równości szans kobiet i mężczyzn. Badanie jest przeprowadzane w obszarach: rekrutacja, dostęp do awansów, ochrona przed zwolnieniem, dostęp do szkoleń, wynagrodzenia za pracę, ochrona przed molestowaniem i mobbingiem oraz możliwość łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Gender mainstreaming – włączenie polityki płci do działań z zakresu polityki, gospodarki, kultury.

Informacje to odpowiedzi na pytania, które sobie zadajemy, gdy chcemy rozwiązać problem. Najbardziej podstawowe informacje uzyskujemy, gdy zadajemy pytania:

- jak często problem występuje lub
- jakie są przyczyny problemu.

Koncepcja – obmyślony plan realizacji, rozwiązanie czegoś.

Kwestionariusz ankiety – podporządkowany celom badania zbiór pytań.

Lepka podłoga – kobiety częściej pracują w zawodach o niskim prestiżu, zarobkach, możliwościach awansu.

Metoda – sposób postępowania zmierzający do rozwiązania problemu.

Metoda badawcza – zespół środków i czynności za pomocą którego zbiera się informacje w celu wydania orzeczenia w kwestii tej części rzeczywistości, która dotyczy sformułowanego problemu.

Misja to szczególny powód dla którego ma lub istnieje nasza firma, wyróżniający się od wszystkich innych.

Mobbing – działania lub zachowania dotyczące pracownika / pracownicy lub skierowane przeciwko pracownikowi / pracownicy polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika (zastraszanie, wrogość, poniżenie, upokorzenie, obraza). Do zachowań mobbingowych można zaliczyć:

- strofowanie pracowników podniesionym głosem w czyjejś obecności lub na osobności,
- nieustanne krytykowanie,
- ignorowanie lub pomijanie,
- grożenie lub zastraszanie,
- ograniczanie zakresu obowiązków lub przestrzeni do pracy bez uzasadnionej przyczyny,
- ciągle zmienianie zakresu zadań, prowadzące do niemożliwości ich wykonania.

Molestowanie – niepożądane zachowanie związane z płcią osoby, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie onieśmielającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Molestowanie seksualne – niepożądane zachowania – werbalne, niewerbalne lub fizyczne o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby, w szczególności przy stwarzaniu atmosfery zastraszania, wrogości, poniżania, upokorzenia lub obrazy.

Molestowanie może przybrać formę:

- niestosownych uwag – takich jak np. sugestia, że ktoś może być zbyt stary („mieć z górki”) lub zbyt młody („mieć mleko pod nosem”),
- obraźliwych dowcipów,
- wyłączenia osoby ze spotkań nieformalnych, np. spotkań towarzyskich.

Z molestowaniem seksualnym mamy do czynienia w przypadku niepożądanego zachowania – werbalnego, niewerbalnego lub fizycznego o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby. Rozpatrując, czy doszło do molestowania, ocenia się wpływ zachowania sprawcy na osobę pokrzywdzoną, a nie na jego intencje. W sprawach o molestowanie seksualne na sprawcy ciąży konieczność udowodnienia, że się go nie dopuścił.

Narzędzie badawcze – przedmiot służący do realizacji wybranej techniki.

Problem – różnica między stanem zastanym, a pożądanym (oczekiwanym).

Paradygmat - zbiór najważniejszych założeń (warunków), za pomocą których staramy się odpowiedzieć na postawiony problem badawczy. Problemy, których nie można rozwiązać za pomocą znanych paradygmatów, rodzą nowe paradygmaty, które w sposób naturalny przywiązane są do problemu.

Strategia jest to plan działania, dzięki któremu kierownik spodziewa się osiągnąć założone cele.

Szklany sufit – niewidzialna przeszkoda utrudniająca kobietom zajęcie wyższego stanowiska, mimo odpowiedniego doświadczenia i gotowości jego objęcia.

Szklane ściany – kobiety częściej obejmują stanowiska nie wiążące się z możliwością uzyskania doświadczenia koniecznego do awansowania na stanowiska kierownicze.

Szklane ruchome schody – w zawodach, w których dominują kobiety częściej awansowani są mężczyźni.

Taktyka jest dokładnym opracowaniem szczegółów realizacji planu działania, a więc strategii.

Technika – sposób pozyskiwania narzędzi badawczych.

Technika badań – czynność praktyczna umożliwiająca dotarcie do danych i informacji

Zasada równego traktowania oznacza brak jakiegokolwiek bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji, w szczególności w odniesieniu do stanu cywilnego lub rodzinnego.

Zarządzanie to proces podejmowania decyzji kierowniczych, uwzględniający założone cele, strategię działania oraz realizację taktyk.

SPIS LITERATURY

Genderowy Index Problemów. Genderowy Index Rozwiązań, EQUAL, UNDP, Warszawa 2008.

Gender Index, *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2008.

Gender Index. *Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.

Zarządzanie różnorodnością na rzecz integracji społecznej, EQUAL, UNDP, Warszawa 2008.

Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.

Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii. Raport końcowy z badań jakościowych dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2007.

Program Inicjatywy Wspólnotowej dla Polski, EQUAL, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007.

Informator o rezultatach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2008.

Budzewski M., Gross-Gołacka E., Kaczmarek P. *Dobre praktyki „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”*. Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.

Brown G., *Równość szans – krok po kroku*, „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL.

Ciereszko R., *Poradnik menedżera. Elementy marketingu*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność” Ziemia Radomska, Radom 1991, s. 42 – 47 oraz 60 – 62

Dębski S., *Analiza wartości*, Centrum Kształcenia Ustawicznego Ekonomistów im. Ludwika Krzywickiego w Chorzowie, Chorzów 1980.

Downarowicz O. *„Ergonomia i eksploatacja w edukacji menedżerskiej.”*, Wyd. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2002.

Juchniewicz M., Chrobocińska K., Decyk K., *Rola kobiet w innowacyjnych przedsiębiorstwach na przykładzie podmiotów z regionu Warmii i Mazur*, Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009.

- Kropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Jan Jindy Pettman, *Problematyka Gender*, [:] *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, red. John Baylis Stere Smith, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Stoner J.A.F., Wankel CH., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Thomas D.A., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, Harvard Business Review, *Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Valuing and Managing Diversity. Workplace issues, „American Society for Training and Development”, Iss. 9305, 1999.
- Pisz Z., *Zadania społeczne przedsiębiorstwa w nowych warunkach ekonomiczno-społecznych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Rawłuszko M., *Gender index a inne wskaźniki równościowe*, „Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy”, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- Walkowiak R., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2007.
- Wziątek-Staśko A., *Spirala Archimedesowa – metoda ilościowa w rozwiązywaniu problemów motywacji pracowniczej*, Organizacja i Kierowanie nr 4 (98), 1999.

SPIS RYSUNKÓW I TABEL

RYSUNKI

Rysunek 1. Model propagowania GENDER INDEX na Warmii i Mazurach

Rysunek 2. Program PIW EQUAL – Efekty.

Rysunek 3. Metodyka rozwiązywania problemu ilustrowanego studium przypadku.

TABELE

Rozdział 2.

Tabela 1. Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością – główne różnice

Rozdział 3

Tabela 1. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **zasady etyczne**

Tabela 2. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **pozyskiwanie pracowników**

cd. tabeli 2. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **pozyskiwanie pracowników**

Tabela 3. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **rozwój pracowników**

cd. tabeli 3. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **rozwój pracowników**

Tabela 4. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **polityka wynagradzania**

Tabela 5. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **równowaga między życiem zawodowym i osobistym**

cd. tabeli 5. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **równowaga między życiem zawodowym i osobistym**

cd. tabeli 5. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **równowaga między życiem zawodowym i osobistym**

Tabela 6. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi**

Tabela 7. **Dobre praktyki** w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji płci w obszarze zarządzania personelem – **inne działania promujące równość płci**

Rozdział 4

Tabela 1. Znaczenie wybranych obszarów badawczych dla równego traktowania kobiet i mężczyzn w dużych firmach według pracowników

Tabela 2. Wskaźnik Gender Index dla dużych firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Tabela 3. Wskaźnik Gender Index dla dużych firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Tabela 4. Wskaźnik Gender Index dla małych i średnich firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Tabela 5. Wskaźnik Gender Index dla małych i średnich firm – laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” oraz dla porównania dla firm, które zajęły przedostatnie i ostatnie miejsce w rankingu

Tabela 6. Laureaci konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii MŚP

Tabela 7. Laureaci konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Tabela 8. Wskaźniki uzyskane przez laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii dużych firm według wyodrębnionych obszarów badawczych oraz dla porównania wskaźniki uzyskane przez firmy, które znalazły się na ostatnich miejscach w rankingu

Tabela 9. Wskaźniki uzyskane przez laureatów konkursu „Firma Równych Szans 2006” w kategorii firm małych i średnich według wyodrębnionych obszarów badawczych

Tabela 10. Rozbieżności między płciami w skali globalnej w 2003 roku: wskaźniki GEM, GDI i HDI

Rozdział 5.2.2.

Tabela 1. AW – Sprecyzowanie zadania

Tabela 2. AW – Informacje podstawowe

Tabela 3 AW – Informacje dodatkowe

Tabela 4 AW – Zestawienie kosztów

Tabela 5 AW – Analiza funkcji

Tabela 6 AW – Analiza funkcji i kosztów

Tabela 7 AW Lista pytań

Tabela 7a AW – Ocena pomysłów

Tabela 8 AW – Wybór rozwiązań

Tabela 9 AW – Porównywanie kosztów poszczególnych wariantów

Tabela 10 AW – Harmonogram wdrożenia

Tabela 11 AW – Zestawienie końcowe. Zatwierdzenie.

Rozdział 5.2.3.

Tabela 1. Oszacowanie wartości relacji w metodzie porównywania parami

Tabela 2. Repertuar oszacowań wartości relacji w porównywaniu parami

Tabela 3. Oszacowanie wartości elementów stopnia na podstawie oszacowań w pierwszym wierszu macierzy 4.

Tabela 4. Wartość fantomu w opinii badanych

Rozdział 5.2.3.

Tabela 1. Wyniki ankiety „Ocena Gender w miejscu pracy”

Tabela 2. Czynniki określające konstrukcję SPIRALI ARCHIMEDESA

Projekt Gender Index oparty jest na programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, który realizuje strategię Unii Europejskiej na rzecz utworzenia lepszych miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu. W ciągu blisko czterech lat opracowano i przetestowano nowe sposoby zwalczania form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy w tym z powodu płci i wieku. Efektem tych działań są wypracowane tzw. modele zarządzania różnorodnością i skuteczne narzędzia wyrównywania szans obu płci w pracy. Ze względu na ograniczony czas upowszechniania, wiedza i doświadczenie nie dotarły do wszystkich zainteresowanych, a sytuacja kobiet na rynku pracy, wokół którego głównie się skupiamy, wciąż nie jest satysfakcjonująca.

W województwie warmińsko-mazurskim jest uruchomiona sieć Powiatowych Centrum Informacyjnych, gdzie przeszkoleni Promotorzy CSR ds. Gender, zajmują się promowaniem polityki równouprawnienia i upowszechnianiem jej na poziomie lokalnym.

Honorowy patronat nad projektem, objęła Minister Elżbieta Radziszewska Pełnomocnik Rządu do spraw Równego Traktowania. Dzięki patronatowi, rezultaty projektu „Gender Index na Warmii i Mazurach”, mają szansę zaistnieć nie tylko w województwie warmińsko – mazurskim.

Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność”, poprzez społeczną działalność, zamierza promować stosowanie zasad równouprawnienia kobiet i mężczyzn przy organizowaniu stanowisk pracy. Dyskryminacja ze względu na płeć, narusza fundamentalne prawa człowieka, a ich ochrona, postrzegana jest jako niezbędny element polityki społecznej i gospodarczej Unii Europejskiej. Realizacja polityki gender przyniesie pozytywne bodźce zarówno w aspektach społecznych jak i ekonomicznych.

ISBN 978-83-918463-2-2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Region Warmińsko-Mazurski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego