

**Barbara Kamińska\***

## **Dyskryminacja jako patologia zarządzania zasobami pracy**

### **Wstęp**

Dyskryminacja w pracy ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, przekonania polityczne, religię lub inne kryteria, które ustawodawca uznaje za *dyskryminacyjne* w świetle przepisów prawa pracy, jest niedopuszczalna, jednak nie oznacza to, że zjawisko dyskryminacji nie występuje. Wręcz przeciwnie, nadal słyszy się o przejawach dyskryminacji w pracy, szczególnie kobiet. Celem artykułu jest zatem przybliżenie zjawiska dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu oraz ukazanie, że pomimo zakazu dyskryminacji pracowników w Polsce, nadal ona istnieje. Liczne analizy pozycji mężczyzn i kobiet ukazują różnicowanie sytuacji między płciami, z reguły na niekorzyść kobiet (Titkow, 2003; Kalinowska-Nawrotek, 2005). Niewątpliwie świadczy to o ich dyskryminacji. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy może być niewłaściwie realizowana polityka personalna. Zasady polityki personalnej, a zatem działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od rekrutacji aż po derekrutację, odzwierciedlają system wartości wyznawany przez zarządzających. W takim razie zachodzi pytanie: jaki system wartości występuje w przedsiębiorstwach, w których stosowane są praktyki dyskryminacyjne? Praktyki dyskryminacyjne są niezgodne z prawami człowieka i porozumieniami międzynarodowymi, zakazane przez prawo wewnętrzne państw demokratycznych ([http://portalwiedzy.onet.pl/56208,....dyskryminacja\\_haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/56208,....dyskryminacja_haslo.html)). Zatem w świetle obowiązujących przepisów są zabronione, ale też nieetyczne, a czasami nawet uznawane za patologiczne<sup>1</sup>. Dlatego ważne jest, aby walczyć z wszelkiego rodzaju dyskryminacją w pracy, gdyż

\* Dr inż. Barbara Kamińska, adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

<sup>1</sup> Termin *patologia* (z grek. *pathos* – cierpienie, *logos* – nauka) był używany w medycynie jako anatomiczne i fizjologiczne odchylenia od stanu normalnego, w końcu XIX wieku zaczęto odnosić go do zjawisk społecznych. Współcześnie patologię można określić jako zjawisko, które jest niezgodne z prawem, przyjętymi zasadami moralnymi i społecznymi.

zabiera ona często prawo do pracy, która dla wielu jest wartością szczególną. Dla jednych jest wartością samą w sobie, co oznacza, iż może sprawić, że przez jej posiadanie czują się dowartościowani. Dla innych jest źródłem zarobkowania, bowiem dzięki niej człowiek uzyskuje dochody, które są źródłem jego utrzymania i szansą na lepsze życie. Oznacza to, że praca zaczęła mieć związek z różnymi potrzebami jednostki. Ludzie zaczęli dostrzegać rosnące możliwości zarobkowania, ale też realizowania wyższych potrzeb. Kariera zawodowa i kolejne awanse określają pozycję w społeczeństwie. Praca jest szansą na sukces, a niekiedy jest ucieczką od życia codziennego, problemów i trosk. Z powyższego wynika, że praca zaspokaja potrzeby człowieka zarówno te materialne, jak i niematerialne. Daje możliwości samorealizacji, umożliwia rozwój umysłowy oraz fizyczny, daje satysfakcję oraz łączy ludzi pod warunkiem, że proces ten przebiega prawidłowo, a w szczególności nie szkodzi zdrowiu fizycznemu pracowników i nie narusza ich zdrowia moralnego, dlatego żadna dyskryminacja nie powinna mieć miejsca, gdyż jest to zjawisko naganne. W tym miejscu warto przekazać wszystkim zarządzającym słowa wielkiego guru zarządzania – Druckera, który w swoich dziełach podkreślał, że wszelkie zachowania zarządzających muszą mieć u podłoża ich poczucie odpowiedzialności społecznej. To poczucie uzbraja zarządzanie w podstawowy pancerz, czyli etykę (Drucker, 1998).

## Pojęcie dyskryminacji

Termin dyskryminacja pochodzi od łacińskiego słowa *discrimino* – rozróżniam i oznacza traktowanie pewnych osób lub grup społecznych w inny sposób, zwykle mniej sprawiedliwy (<http://www.siecrownosci.gov.pl/slownik-pojec/art.19,dyskryminacja.html>). Jest to zatem nierówne traktowanie prawnie nieusprawiedliwione i nieuzasadnione obiektywnymi przyczynami różnych podmiotów, które znajdują się w podobnej sytuacji (zob. Zybala, 2010). Allport (1979) dodaje, że dyskryminacja ma na celu nawet usunięcie konkretnych osób z pewnych miejsc czy sfer życia społecznego. Literatura przedmiotu podaje też, że zjawisko to polega również na upokarzaniu, poniżaniu oraz prześladowaniu, należy bowiem dodać, że w ostatnich latach poszerzono pojęcie dyskryminacji o molestowanie<sup>2</sup> (<http://kraj24.pl/prawo/1719-rozszerzono-pojecie-dyskryminacji.html>). Jednak należy wspomnieć, że w prawie polskim nie funkcjonowało pojęcie dyskryminacji. W rzeczywistości zostało ono zinterpretowane niedawno. Dopiero prawo wspólnotowe narzuciło Polsce obowiązek zdefiniowania tego pojęcia w prawie krajowym. Początkowym celem polityki antydyskryminacyjnej było wyrównanie dysproporcji pomiędzy kobietami a mężczyznami w zatrudnieniu, z czasem cele te zaczęły być poszerzane o inne kryteria, jak np.:

<sup>2</sup> Molestowanie to szczególny rodzaj dyskryminacji, mający na celu poniżenie pracownika, naruszenie jego godności, upokorzenie oraz stworzenie w miejscu pracy atmosfery zastraszania i wrogości. Sprawcami mogą być nie tylko pracodawcy, lecz również współpracownicy.

- dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm), szczególnie jeśli chodzi o górną granicę,
- dyskryminacja ze względu na orientację seksualną (heterofobia, homofobia),
- dyskryminacja ze względu na rasę/kolor skóry (rasizm),
- dyskryminacja ze względu na pochodzenie i narodowość (ksenofobia, czyli niechęć do cudzoziemców),
- dyskryminacja ze względu na niepełnosprawność (handicapizm), czyli ograniczenie niektórych prac, jak też lekceważenie potrzeb osoby niepełnosprawnej, np. brak podjazdów, bariery architektoniczne, co powoduje, że osoba niepełnosprawna ma poczucie wykluczenia społecznego,
- dyskryminacja ze względu na przekonania polityczne ([http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Dyskryminacja\\_%28psychologia\\_spo%C5%82eczna%29](http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Dyskryminacja_%28psychologia_spo%C5%82eczna%29)).

Jak widać, zjawisko to może przybierać różne formy. Art. 18<sup>3a</sup> kodeksu pracy definiuje je precyzyjnie, począwszy od dyskryminacji bezpośredniej do dyskryminacji pośredniej. W pierwszym przypadku dyskryminowanie występuje wtedy, gdy pracownik z jednej lub kilku przyczyn jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy, np. pracownik innego wyznania jest odsunięty od części załogi, jest gorzej traktowany itp. Z kolei z drugim przypadkiem mamy do czynienia, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje lub szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia i innych kwestii na niekorzyść wszystkich lub znacznej większości pracowników, ze względu na kryteria dyskryminacyjne wymienione w par. 1 art. 18<sup>3a</sup> (zob. art. 18<sup>3a</sup> kp).

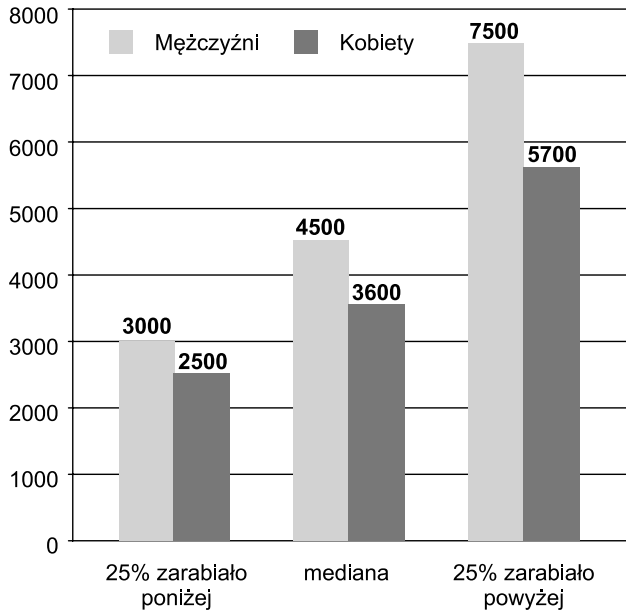
## Dyskryminacja kobiet w zatrudnieniu

Dyskryminacja może dotyczyć każdego. Jednak można uznać, że grupą szczególnie narażoną na tego typu działania są kobiety. Informacje dotyczące dyskryminacji kobiet sięgają starożytności. Wówczas kobiety nie miały dużych praw (zob. [http://www.histurion.pl/historia/starozytnosc/starozytnosc\\_ogolnie/pozycja\\_kobiet\\_w\\_grecji\\_i\\_rzymie.html](http://www.histurion.pl/historia/starozytnosc/starozytnosc_ogolnie/pozycja_kobiet_w_grecji_i_rzymie.html)). Dopiero XX wiek to czas, w którym kobiety mogły się rozwijać oraz dążyć do samorealizacji. Jednak w wielu organizacjach, mimo że dyskryminacja kobiet w zatrudnieniu jest zabroniona, to nadal występuje. Zwiech (2010) w oparciu o Konwencję ONZ w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet z dnia 18 grudnia 1979 r. wymienia następujące rodzaje dyskryminacji kobiet: dyskryminację zatrudnieniową, dyskryminację zawodową, dyskryminację stanowiskową, dyskryminację w dostępie do szkoleń oraz dyskryminację płacową. Ciekawie przedstawia ten problem również Domański (1999) w swojej książce *Zadowolony niewolnik idzie do pracy*. O przejawach dyskryminacji świadczą też liczne publikacje prezentujące wyniki badań i przykłady dyskryminacji (zob. np. Kołaczek,

2009; Wiech, 2010). Wynika z nich, iż kobiety niejednokrotnie przegrywają konkurencję z mężczyznami, pomimo że posiadają czasami wyższe kompetencje. Dzieje się tak z różnych powodów, często usprawiedliwiających zachowania pracodawców – dyspozycyjność, a raczej jej brak (ciąża, urlop macierzyński, urlop wychowawczy, opieka itp.). Dlatego coraz częściej ogłoszenia o pracę zawierają preferencje co do płci kandydata, mimo że jest to zakazane przez prawo. Zdarza się, że podane jest wprost, iż poszukuje się mężczyzny, a nie kobiety, lub odwrotnie. Spotyka się także dyskryminujące zapisy w ogłoszeniach, np. „bardzo osobista sekretarka” (zob. <http://kariera.pracuj.pl/rekrutacja/mloda-sekretarke-zatrudnie/>). Jednak najczęściej do dyskryminacji dochodzi podczas rozmowy kwalifikacyjnej, kiedy kandydatkom zadaje się pytania, których nie zadaje się mężczyznom, często dotyczące życia osobistego kandydatek lub np. ciąży. Z informacji wynika też, iż najbardziej narażoną grupą wśród kobiet są młode mężatki, ich szanse na rozmowie kwalifikacyjnej są dużo mniejsze niż rówieśnika płci męskiej, bez względu na to, czy jest żonaty, czy nie. Z przepisów wynika, że w procesie rekrutacji na dane stanowisko, przyszły pracodawca nie ma prawa żądać od kandydatki zaświadczenia o tym, że nie jest w danej chwili w ciąży. Nie może on również o to pytać, a tym bardziej żądać zobowiązania się (pisemnego bądź ustnego) do tego, że w ciągu najbliższego okresu (np. dwóch lat) nie zajdzie w ciążę (<http://www.femibion.pl/zadbaj-o-siebie-w-ciazy---artykuly/articles/poznaj-swoje-prawa.4187.html>). Zdarza się jednak, że prawo to jest naruszane. Bez wątpienia jest to naruszanie praw człowieka, jednak mimo wszystko wiele kobiet godzi się na to, ponieważ nie chce ryzykować utraty pracy.

Innym dowodem świadczącym o dyskryminacji kobiet są rozbieżności w poziomie wynagrodzeń, awansowaniu, typowaniu do szkoleń itp. ([http://www.feminoteka.pl/downloads/Kryzys\\_a%20kwestiegender\\_www.pdf](http://www.feminoteka.pl/downloads/Kryzys_a%20kwestiegender_www.pdf)). Otrzymywanie przez kobiety niższych zarobków jest zjawiskiem częstym. Kobiety zarabiają mniej od mężczyzn, pomimo że posiadają ten sam poziom wykształcenia, zajmują te same stanowiska i pozycje zawodowe. Prace wykonywane przez mężczyzn są traktowane jako bardziej odpowiedzialne, wymagające większych zdolności. Uważa się, że mężczyźni wykonują ważniejsze zajęcia i lepiej się sprawdzają w warunkach konkurencji. W dodatku pracodawca może również różnicować płacę ze względu na dodatkowe wymagania stawiane pracownikom, takie jak podwyższona dyspozycyjność, mobilność, nienormowany czas pracy. Płacowa dyskryminacja kobiet utrzymuje się praktycznie na każdym etapie kariery zawodowej. Im wyższe stanowisko, tym bardziej spektakularne stają się dysproporcje płacowe, które niekiedy przekraczają nawet 100 procent wynagrodzenia. Z Raportu Komisji Europejskiej, dotyczącego usuwania różnic w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn z 2007 roku wynika, że w gospodarce Unii Europejskiej wynagrodzenie kobiet było 15% niższe niż wynagrodzenie mężczyzn. W sektorze prywatnym te różnice sięgały nawet 25%. W Polsce nadal występują duże różnice płacowe. Potwierdzają to wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń z roku 2013, w którym brało udział 122 499 re-

spodentów z ponad 25 000 firm<sup>3</sup>. Z badań wynika, że różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w 2013 roku są znaczne. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie mężczyzn w 2013 roku ukształtowało się na poziomie 4500 PLN, kobiety zaś zarabiałły o 900 PLN mniej. Co czwarta z nich otrzymywała wynagrodzenie niższe od 2500 PLN. Wynagrodzenia 25% mężczyzn wynosiły powyżej 7500 PLN (<http://www.wynagrodzenia.pl>).

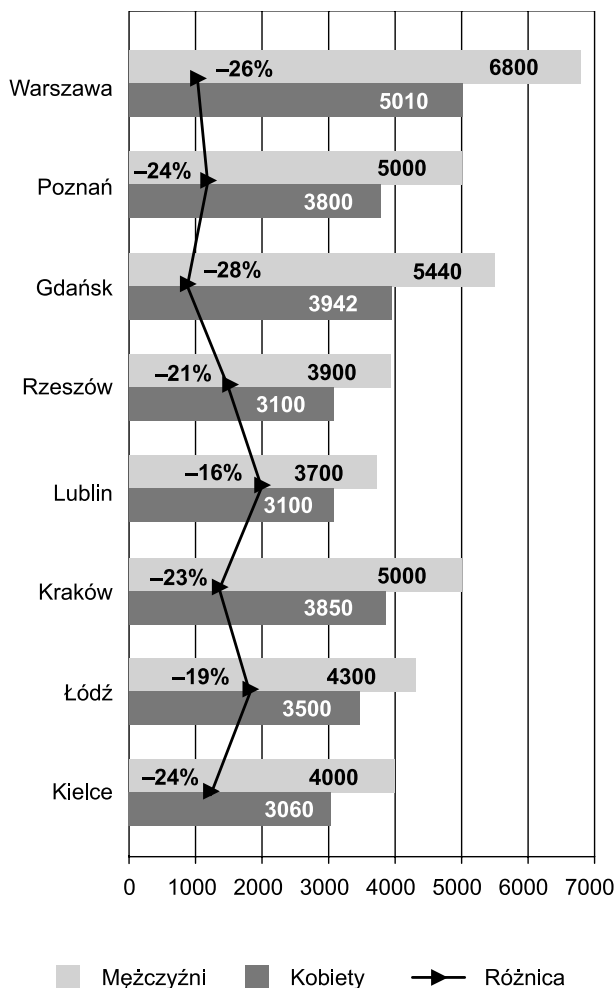


Rys. 1. Wynagrodzenia całkowite brutto kobiet i mężczyzn (w PLN)

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2013 roku (<http://www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/wpis.2867>).

Poniżej zobrazowano dane dotyczące wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w wybranych miastach Polski. Z przedstawionego wykresu wynika, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni najwyższe wynagrodzenia otrzymywali w stolicy, przy czym kobiety zarabiałły o 26% mniej niż mężczyźni. Z kolei najniższe płace zaobserwowano w Lublinie. Tam mężczyźni otrzymywali płace w wysokości 3700 PLN, zaś kobiety na poziomie 3100 PLN (różnica 16%).

<sup>3</sup> Szerzej o badaniu: <http://www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/wpis.2867>, dostęp: 29.01.2015.



Rys. 2. Różnice między wynagrodzeniami całkowitymi brutto kobiet i mężczyzn w wybranych miastach (w PLN)

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2013 roku, <http://www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/wpis.2867>, dostęp: 29.01.2015.

Dyskryminacja przejawia się też w obszarze szkoleń i awansów. Zazwyczaj pracodawcy tłumaczą ten stan tym, iż rzadsze kierowanie na szkolenia kobiet jest spowodowane rolą matki, żony, co powoduje, że kobiety są mniej zainteresowane szkoleniami. Podobnie tłumaczona jest dyskryminacja w awansowaniu kobiet. Prawdopodobnie dzieje się tak, ponieważ istnieje przekonanie, że obowiązki rodzinne nie pozwalają kobietom na pełne zaangażowanie się w realizację odpowiedzialnych zadań, w przypadku gdy mężczyźni mają możliwość skoncentrowania się wyłącznie na robieniu kariery zawodowej. Poza tym mężczyźni są bardziej stanowczy i uważają, że kobiety nie umieją poradzić sobie w trudnych sytuacjach decyzyjnych. Jak

widać, to kolejny stereotyp, bowiem coraz częściej kobiety pokazują, że rodzina nie przeszkadza im w robieniu kariery i osiąganiu sukcesów na polu zawodowym. W dodatku udowodnione jest, że kobiety są dużo bardziej skoncentrowane na organizacji i myśleniu o zespole, przywiązują większą wagę do partnerskich stosunków ze swoimi podwładnymi, są bardziej zmobilizowane do pracy, przez co są bardziej stanowcze, a nawet bardziej bezwzględne w swych działaniach niż mężczyźni. Zjawisko polegające na ograniczeniach kobiet w rozwoju kariery zwane jest szklanym sufitem<sup>4</sup>. I chociaż od badań Fligsteina z 1979 roku minęło wiele lat, to ograniczanie kobiet w awansach, może w mniejszym stopniu, ale występuje nadal (Musiał-Karg, 2009; Gawrycka, Wasilczuk, Zwiech, 2007).

Bardzo ważnym problemem, który nie pozostaje bez echa, jest sytuacja kobiet w wieku 45+. Mają one niewielkie szanse, aby powrócić na rynek pracy. Pracodawcy niechętnie zatrudniają kobiety w tym przedziale wiekowym, ponieważ uważają, że pracują one mniej efektywnie, częściej chorują oraz trudniej dostosowują się do nowych warunków niż mężczyźni w podobnym wieku. Przekłada się to na trudniejszy dostęp pracownika-kobiety do szkoleń czy kursów podnoszących kompetencje zawodowe. Przedstawione przykłady to jedynie zarys zjawiska świadczący o jego obecności. Nie ulega wątpliwości, że dyskryminacja kobiet w zatrudnieniu jest zjawiskiem powszechnym, mimo że wszyscy mają te same prawa do godnego życia i do tego, aby być traktowanym według norm i zasad ogólnie przyjętych. Jednak należy dodać, że dyskryminacja nie dotyczy wyłącznie kobiet. A zatem bez względu na to, z jakim jej przejawem mamy do czynienia i kogo dotyka, to trzeba podkreślić, iż dyskryminacja narusza podstawowe prawo człowieka, jakim jest prawo do godności, a to prawo nadaje osobie ludzkiej najwyższą rangę i powinno towarzyszyć jednostce w każdym obszarze życia.

## Sposoby przeciwdziałania dyskryminacji

### Uwarunkowania prawne

Podstawowym aktem normatywnym, który dotyczy wszystkich obywateli naszego kraju i instytucji, jest Konstytucja RP, której art. 32 (2) mówi, że „nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny”. Poza tym w art. 33 w szczególności odniesiono się do równości obojga płci, ustanawiając, że „Kobieta i mężczyzna w Rzeczypospolitej Polskiej mają równe prawa tak w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym”, „[...] mają w szczególności równe prawa do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń” (<http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm>).

<sup>4</sup> Szklany sufit jest niewidzialną barierą, która uniemożliwia kobietom dotarcie do najwyższych szczebli kariery. Symbolizuje perspektywę awansu przy jego równoczesnej nieosiągalności.

W zapewnieniu tego prawa pomocne są ustawy zapewniające przestrzeganie przepisów dotyczących dyskryminacji. Niewątpliwie jedną z nich jest kodeks pracy, który to w Rozdziale IIa *Równe traktowanie w zatrudnieniu* zakazuje jakiegokolwiek dyskryminacji bezpośredniej lub pośredniej w zatrudnieniu. W art. 18<sup>3b</sup> podano też przykładowe działania stanowiące naruszenie zasad równego traktowania.

Przepisy kodeksu pracy kładą również szczególny nacisk na obowiązek przestrzegania zasady równości w procesie wynagradzania pracowników. Artykuł 18<sup>3c</sup> kodeksu pracy stanowi, iż pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości, czyli pracę, której wykonanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji, potwierdzonych odpowiednimi dokumentami, a także o porównywalnej odpowiedzialności oraz wysiłku włożonego w pracę. W zakresie wynagradzania obowiązek przestrzegania zasady równości obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, także w formie niepieniężnej (Musiał-Karg, 2009).

Powyższe przepisy realizują cele wynikające z prawa Wspólnot Europejskich obejmującego szereg dyrektyw (zob. <http://www.mpips.gov.pl/prawo-pracy/prawo-pracy/powszechnie-obowiazujace-rozwiazania-prawne-dotyczace-zakazu-jakiegokolwiek-dyskryminacji-w-zatrudnieniu-ze-wzgledu-na-wiek-i-niepelnosprawnosc/>).

Należy jednak podkreślić, że to właśnie pracodawca zgodnie z art. 94 pkt 2b kp ma przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu, a to oznacza, że nie tylko ma jej nie stosować, lecz ma zapobiegać możliwości pojawienia się tego zjawiska w relacjach pomiędzy pracownikami (Marciniak, 2011). Art. 94 kp zobowiązuje również pracodawcę, aby m.in. zapewnił bezpieczne i higieniczne warunki pracy, terminowo i prawidłowo wypłacał wynagrodzenie, ułatwiał podnoszenie kwalifikacji, stosował obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy itp. Jak widać, są to podstawowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku ich naruszenia pracownikom przysługuje prawo złożenia skargi do sądu pracy, Państwowej Inspekcji Pracy, ewentualnie wszczęcia postępowania pojednawczego przed komisją pojednawczą, a w przypadku udowodnienia odszkodowanie (kp, dział I, rozdz. IIa). Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu zawiera również art. 123 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. nr 99, poz. 1001).

Jednak należy dodać, że nie tylko przepisy kp obligują pracodawców do prawidłowego realizowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Warto, aby w swych poczynaniach kierowali się oni określonymi normami etycznymi (Galarowicz, 1993)<sup>5</sup>. Każdy pracownik niezależnie od wieku, płci, pochodzenia czy posiadanych kwalifikacji lub zajmowanego stanowiska ma prawo do równego traktowania i zasługuje na szacunek. Przypominają o tym zarówno Krajowa Izba Gospodarcza, jak

<sup>5</sup> Pojęcie normy prawnej i etycznej rozumie się jako ogólnie przyjęty wzór zachowania się ludzi w stosunku do innych osób, a także samych siebie. Wzory te regulują sferę stosunków na różnych płaszczyznach życia społecznego. Rozważane na płaszczyźnie przedsiębiorstwa regulują sferę stosunków pracodawcy–pracownicy oraz pracownik–pracownicy.



również inne źródła, np. (Nogalski, Śniadecki, 1996): *Dekalog businessmana*, który upomina: „Nie wyzyskuj nikogo, nie okradaj przez sztuczne zaniżanie zarobków, skracanie urlopów, obcinanie premii itp. Pamiętaj, że godziwa płaca za solidnie wykonaną pracę należy się każdemu”; *Kodeks etyki działalności gospodarczej*, którego paragrafy wręcz zabraniają naruszania godności osobistej pracowników. W paragrafie 32 tego kodeksu zapisano, iż niedopuszczalne jest: narzucanie pracownikowi warunków pracy nieodpowiadających przyjętym minimalnym standardom, nakłanianie pracowników do działań naruszających ich godność oraz jakkolwiek inna forma dyskryminacji pracownika; *Kodeksy postępowania etycznego*, obowiązujące dane dziedziny i zawody. I chociaż pełnią one przede wszystkim funkcję doradczą w systemie infrastruktury etycznej, to można im przypisać również funkcję kontrolną, ponieważ formułują i upowszechniają standardy zachowań etycznych.

Zatem przyjmując, że niektóre badane firmy wywodzą się z tradycyjnego rzemiosła, nadal są zobligowane do przestrzegania zasad i norm dotyczących etyki zawodowej, bowiem nie jest ona rzeczą gustu, ale powinnością zarządzających (Warzyńska-Bartczak, Kamińska, Warzyński, 2009).

### Uwarunkowania organizacyjne

Jak wspomniano w poprzednim, rozdziale zidentyfikowane obszary, w których dochodzi do dyskryminacji, to: rekrutacja, oceny pracownicze, szkolenia, wynagrodzenia, czyli krótko ujmując, podstawowe działania zarządzania zasobami ludzkimi.

Rekrutacja to ważny proces, bowiem to od niego zależy, jakich kandydatów ściągniemy do firmy. Zazwyczaj w celu ich pozyskania zamieszcza się ogłoszenia bądź stosuje inne formy informujące o pracy, które pozwolą na ukierunkowanie kandydata oraz dostarczenie mu informacji o firmie, stanowisku i warunkach zatrudnienia. Trzeba jednak pamiętać, iż formułując takie ogłoszenie, nie należy umieszczać preferencji pracodawcy co do m.in. płci pracownika, jego wieku, religii czy narodowości, chyba że pracodawca uzasadni, iż do wykonywania pracy na danym stanowisku potrzebna jest określona osoba, która spełnia kryteria wskazane w ogłoszeniu. Kolejne działanie to selekcja. Ogólnie można przyjąć, że jest ona końcowym etapem procesu rekrutacji, podczas którego zostaje wybrany potencjalny kandydat. W celu dokonania najlepszego wyboru stosuje się różne metody selekcji, jednak najpopularniejszą jest rozmowa kwalifikacyjna, która często stosowana jest jako jedyna metoda. Należy dodać, że rola zarówno pytającego, jak i odpowiadającego jest ściśle określona, oznacza to np. że nie należy poruszać wątków osobistych. Wskazane jest, aby kandydatom zadawać mniej więcej podobne pytania, ułatwi to z pewnością porównanie kandydatów oraz, co ważne, może zmniejszyć ryzyko dyskryminacji.

Dyskryminacji należy również unikać przy kierowaniu na szkolenia. Udział w szkoleniach jest dla wielu pracowników szczególnie ważny. Szkolenia dają możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwijania wszelkich kompetencji. Stają się one ważnym czynnikiem motywującym dla tych, którzy mogą w nich uczestniczyć. Firma natomiast ma szansę zwiększenia możliwości dzięki rozwojowi swoich pra-

owników. Szkolenia nie powinny być zatem traktowane jako nagroda, lecz jako inwestycja w pracowników. Podobnie jeśli chodzi o awans, przydział dodatkowych kompetencji czy przeniesienie na inne stanowisko, które daje szansę na stworzenie nowych wyzwań, umożliwia pracownikom opanowanie wiedzy, która może okazać się przydatna w przyszłości. Nie powinno się więc pozbawiać tego prawa tych, którzy wyrażają chęć zdobywania wiedzy. Każdy pracownik ma prawo do ustawicznego rozwoju, które w nowoczesnym zarządzaniu stanowi priorytet.

Jednym z ważnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi są oceny pracownicze. Ocena jest narzędziem służącym kierownictwu, ale też pracownikom do osiągnięcia własnych celów. Właściwie przeprowadzona umożliwia monitorowanie pracy pracowników, dostarcza informacji na temat poziomu jej wykonania. Informacja zwrotna w postaci oceny motywuje pracownika do efektywniejszej i wydajniejszej pracy. Ocena pozwala również kształtować ścieżki kariery zawodowej pracowników i określać potrzeby szkoleniowe organizacji. Aby jednak spełniała nadaną jej rolę, musi być przeprowadzona profesjonalnie, a przede wszystkim sprawiedliwie. Prawo do sprawiedliwej oceny ma każdy pracownik, to od niej często zależy wysokość nagrody czy premii.

Wynagrodzenia to niestety kolejny obszar, w którym dochodzi do dyskryminacji. Płaca, jaką otrzymujemy za wykonywaną pracę, jest bardzo ważnym czynnikiem dla każdego człowieka. Dzięki otrzymywanej płacy ludzie zaspokajają podstawowe potrzeby, ale nie tylko – budują też poczucie własnej wartości. Wynagrodzenie jest ważnym narzędziem służącym pozyskiwaniu i motywowaniu pracowników – jest wyznacznikiem uznania (Armstrong, 2005). Integruje zasoby ludzkie wokół realizacji celów strategicznych firmy, jej kultury organizacyjnej. Służy rozwijaniu kapitału ludzkiego, podnoszeniu efektywności pracy nie tylko na poziomie jednostki czy zespołu, ale całej organizacji (Pocztowski, 2008). Należy pamiętać, że wartość motywacyjna płacy zależy od tego, czy w odczuciu pracowników jest ona sprawiedliwa. To właśnie pracownicy oceniają sprawiedliwość wynagradzania, jego poziom z wkładem i efektem pracy. O sprawiedliwości wynagrodzeń decydują też relacje pomiędzy wynagrodzeniami różnych grup pracowników. A zatem poziom i różnicowanie systemu płacowego może wpływać na zadowolenie pracowników, ale także powodować różnego typu spory i konflikty. Dlatego punktem wyjścia w tworzeniu systemu powinna być rzetelna analiza stanowisk pracy lub ról pełnionych przez poszczególnych pracowników w organizacji, ich kompetencje itp., obiektywne kryteria, nie zaś kryteria uznaniowe. W szczególności nie powinno mieć miejsca bezpodstawne różnicowanie wynagrodzenia pomiędzy mężczyznami a kobietami wykonującymi taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, bowiem narusza to prawo do jednakowego wynagrodzenia.

Sposób realizacji przedstawionych działań w procesie zarządzania zasobami ludzkimi odzwierciedla system wartości wyznawany przez zarządzających. Dlatego ważne jest, aby proces ten przebiegał zgodnie z przyjętymi normami prawnymi i etycz-

nymi, bowiem niewątpliwie dotyczy on ludzi i wymaga podkreślenia kluczowej roli człowieka (zasobu/kapitału ludzkiego) w organizacji. Konieczne zatem jest tworzenie nowej filozofii zarządzania pracownikami, ponieważ zmiany potrzeb i oczekiwań zarówno pracowników, jak i pracodawców tego wymagają. Należy przy tym jednak pamiętać, że nie powinna ona naruszać praw pracowniczych „nigdy i nigdzie”. Poza tym, jeśli przyjmiemy, że praca zawodowa zajmuje dwie trzecie życia codziennego, to powinna przynosić pewną satysfakcję i zadowolenie. Zadowoleni jesteśmy z kolei wtedy, gdy np.: realizujemy swoje plany zawodowe, mamy poczucie własnej wartości, jesteśmy doceniani i należycie wynagradzani. Taki stan niewątpliwie przekłada się na stosunek do pracy zawodowej, wpływa również na samopoczucie w miejscu pracy, a także na ludzi nas otaczających. Zadowolony pracownik chętniej angażuje się w pracę i staranniej wykonuje powierzone mu zadania, co ma wpływ na wyniki organizacji. Dlatego ważnym elementem decydującym o zadowoleniu pracowników jest organizacja pracy, którą można dostosować do ludzkich możliwości: potrzeb fizycznych, psychicznych, intelektualnych, zawodowych, a także moralnych. Zaleca się w związku z tym, by pracodawcy starali się zaspokajać oczekiwania związane ze stosunkiem pracy, przede wszystkim zapewniać takie warunki w miejscu pracy, by pracownicy czuli się dobrze i bezpiecznie (Lubrańska, 2008) niezależnie od płci, wieku, narodowości itp.

## Podsumowanie

Konkurencja, współzawodnictwo, ryzyko niepowodzeń, porażki, rywalizacja to tylko niektóre przeszkody, jakich doświadczają współczesne kobiety w zatrudnieniu. Mimo to panie dzielnie kroczą do przodu. Próbuje sił na różnych stanowiskach, pełnią coraz częściej role kierownicze, prowadzą z powodzeniem własne biznesy, pojawiają się w polityce, piastują stanowiska ministrów, ambasadorów, premierów, jednym słowem, osiągają sukcesy. Nie oznacza to, że wszelkie bariery, które po drodze napotyka, a o których się też mówi w mediach, w pracy, w metrze itd. nie stanowią problemu. Wręcz przeciwnie, **nierzadko przybierają formę poważnego, społecznego problemu, jakim jest dyskryminacja w zatrudnieniu – w tym przypadku kobiet, ale należy zwrócić uwagę, że może ona dotyczyć różnych grup i przybierać różne formy.**

Gwarancje równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Polsce zapisane są w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, kodeksie pracy i ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Wzrasta też świadomość społecznej wrażliwości na problem dyskryminacji kobiet, mimo to dostrzega się wiele symptomów braku równouprawnienia kobiet w sferze zawodowej. Dokonując przeglądu różnych badań dotyczących dyskryminacji kobiet, można stwierdzić, że zjawisko to nadal występuje. Warto przyjrzeć się współczesnej sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. Z danych statystycznych wynika, iż bezrobocie jest na ogół wyższe w przypadku kobiet niż mężczyzn. Poza tym kobiety

dłużej przebywają bez zatrudnienia, mimo że posiadają wyższe wykształcenie, niż bezrobotni mężczyźni. Zdarza się, iż kobiety, nie mogąc znaleźć pracy, przechodzą z zasobu aktywnych zawodowo do biernych zawodowo, co obniża ich współczynnik aktywności zawodowej. Gorsza sytuacja kobiet przejawia się też w relacjach wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, a przecież równe traktowanie pracowników niezależnie od płci, wieku, narodowości czy innych cech demograficznych jest jednym z filarów nowoczesnego zarządzania firmą. Zatem czy poczynania szefów stosujących praktyki dyskryminacyjne są zgodne z zasadami nowoczesnego zarządzania, przejawami propracowniczej kultury organizacyjnej czy też wszelkimi normami, w tym etycznymi dotyczącymi podwładnych? Wydaje się, że niekoniecznie. Zatem co zrobić, aby eliminować opisywane zjawisko. Niewątpliwie jako jedno z rozwiązań można wskazać sądy, wyroki, odszkodowania itp. Wydaje się jednak, iż efektywniejsze będą działania związane z szerzeniem świadomości wśród przedsiębiorców, jak też pracowników z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w szczególności w dziedzinie zarządzania różnorodnością jako jednego z ważnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi.

### **Summary**

#### **Discrimination as a pathology of labour resource management**

The phenomenon of discrimination on the labour market is becoming more visible. It exists on social, political as well as legal ground. The main aims of occurring discrimination in the world are commonly established stereotypes and prejudices which are extremely hard to fight against. They result in a person's exclusion from a group which makes her or him feel inferior of the others. Unfortunately, the analysis of numerous research outcomes reveals that the discrimination phenomenon, especially against women, as early as over the application process of the future employees and then in the job progress, is becoming even more common. The aim of the article is to approach a subject of women discrimination: an explanation of the main terms, the causes and effects of its occurrence as well as an attempt to confirm the hypothesis that despite a ban on employee discrimination in Poland the phenomenon of discrimination against women still exists in the work process. For the purposes of achieving this aim many literary references, statistical reports of the Main Statistical Office altogether with ambient studies concerning this issue, have been studied.

**Keywords:** discrimination, women discrimination, pathology of labour resource management

**Słowa kluczowe:** dyskryminacja, dyskryminacja kobiet, patologia zarządzania zasobami pracy

## Bibliografia

- Allport G.W. (1979), *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley, London.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Domański H. (1999), *Zadowolony niewolnik idzie do pracy*, IFiS PAN, Warszawa.
- Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków.
- Galarowicz J. (1993), *Powołanie do odpowiedzialności*, Oficyna Wydawnicza i Literacka, Kraków.
- Gawrycka M., Wasilczuk J., Zwiech P. (2007), *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- <http://kariera.pracuj.pl/rekrutacja/mloda-sekretarke-zatrudnie/>, dostęp: 15.11.2014.
- [http://kraj24.pl/prawo/1719\\_rozszerzono\\_pojecie\\_dyskryminacji.html](http://kraj24.pl/prawo/1719_rozszerzono_pojecie_dyskryminacji.html), dostęp: 10.10.2014.
- <http://www.femibion.pl/zadbaj-o-siebie-w-ciazy---artykuly/articles/poznaj-swoje-prawa.4187.html>, dostęp: 20.10.2014.
- <http://www.mpips.gov.pl/prawo-pracy/prawo-pracy/powszechnie-obowiazujace-rozwiazania-prawne-dotyczace-zakazu-jakiegokolwiek-dyskryminacji-w-zatrudnieniu-ze-wzgledu-na-wiek-i-niepelnosprawnosc/>, dostęp: 10.10.2014.
- <http://www.sieczrownosci.gov.pl/slownik-pojec/art.19.dyskryminacja.html>, dostęp: 25.09.2014.
- [http://portalwiedzy.onet.pl/56208,,,dyskryminacja\\_haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/56208,,,dyskryminacja_haslo.html), dostęp: 25.09.2014.
- <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2867>, dostęp: 17.11.2014.
- Kalinowska-Nawrotek B. (2005), *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Kołaczek B. (2009), *Dyskryminacja kobiet w zatrudnieniu*, „Polityka Społeczna”, nr 5–6.
- Lubrańska A. (2008), *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Marciniak J. (2011), *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Musiał-Karg M. (red.) (2009), *Kobiety we współczesnej Europie. Rola i miejsce kobiet na rynku pracy, w polityce i w społeczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Nogalski B., Śniadecki J. (1996), *Etyka menedżerska*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pozycja kobiet w Grecji i Rzymie*, [http://www.historion.pl/historia/starozytnosc/starozytnosc\\_ogolnie/pozycja\\_kobiet\\_w\\_grecji\\_i\\_rzymie.html](http://www.historion.pl/historia/starozytnosc/starozytnosc_ogolnie/pozycja_kobiet_w_grecji_i_rzymie.html), dostęp: 10.10.2014.
- Titkow A. (red.) (2003), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, ISP, Warszawa.
- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., Dz.U. z 2004 r. nr 99, poz. 1001.

- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy po zmianach, Dz.U. z 1998 r. nr 21, poz. 94 z późn. zm., „Dziennik Gazeta Prawna”, 2013.
- Warzyńska-Bartczak Z., Kamińska B., Warzyński F. M. (2009), *Biznes to zachowania etyczne czy egoistyczne?*, [w:] H. Skłodowski (red.), *Człowiek w kryzysie – współczesne problemy życiowe i zawodowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. X, z. 11, SWSPiZ, Łódź.
- Zwiech P. (2010), *Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Naukowe. Studia i Prace WNEiZ, nr 20, Uniwersytet Szczeciński.
- Zybała I. (2010), *Pojęcie dyskryminacji oraz jej rodzaje*, <http://sekcjaprawapracy.wordpress.com/2010/12/13/%E2%80%9E-pojecie-dyskryminacji-oraz-jej-rodzaje%E2%80%9D/>, dostęp: 23.09.2014.