

ALEKSANDRA SZEJNIUK

Alicide De Gasperi University  
of Euroregional Economy in Józefów, Poland

*a.szejniuk@gmail.com*

ORCID 0000-0001-9964-118X

## Women's rights in business

### *Prawa kobiet w biznesie*

#### ABSTRACT

Business and human rights are very important matters and are discussed more often taken around the world. All states are obliged to respect human rights to ensure the protection of individual rights against business infringements. They result both from the regulation of national law and international obligations. Changes in the environment make enterprises constantly struggle to increase competitiveness. This is the result of technical progress and, above all, the development of information technology. Therefore, enterprises should be characterized by flexibility of operation, reduction of the degree of formalization and free flow of information. This results from the assumptions of the management theory, in which human resources play the leading role. Contemporary organizations indicate the need to hire women in managerial positions. Women are considered to be versatile and more flexible cooperating with a subordinate team. Enterprises should respect human rights and be extraordinarily diligent in conducting business activities paying particular attention to equality between women and men.

**KEYWORDS:** *business, human rights, management, equality, women's rights, enterprise*

## STRESZCZENIE

Tematyka biznesu i praw człowieka jest bardzo ważna i coraz częściej podejmowana na całym świecie. Wszystkie państwa mają obowiązek przestrzegania praw człowieka dotyczącego zapewnienia ochrony praw jednostki przed naruszeniami ze strony przedsiębiorstw. Wynikają one zarówno z regulacji prawa krajowego, jak i zobowiązań międzynarodowych. Zmiany w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach nieustanną walkę o podnoszenie swojej konkurencyjności. Jest to efekt postępu technicznego, a przede wszystkim rozwoju informatyki. Dlatego przedsiębiorstwa powinno cechować elastyczność działania, zmniejszenie stopnia formalizacji oraz swobodnego przepływu informacji. Wynika to z założeń teorii zarządzania, w której nadrzędną rolę odgrywają zasoby ludzkie. Współczesne organizacje odnotowują potrzebę zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich. Uważa się, że kobiety są wszechstronne i bardziej elastyczne. Umiejętnie współpracują z podległym zespołem ludzi. Przedsiębiorstwa powinny szanować prawa człowieka oraz zachować niezwykłą staranność w prowadzeniu działalności biznesowej, zwracając szczególną uwagę na równouprawnienie kobiet i mężczyzn.

*SŁOWA KLUCZOWE: biznes, prawa człowieka, zarządzanie, równouprawnienie, prawa kobiet, przedsiębiorstwo*

## Wstęp

Prawa człowieka i biznes stanowią nieodłączną część funkcjonowania organizacji. Państwa europejskie zachęcają biznes do uwzględniania praw człowieka w swojej działalności. W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) muszą przestrzegać praw człowieka. A zatem stosować narzędzia, które zweryfikują, czy firmy postępują zgodnie z określonymi normami. W obszarze praw człowieka niektóre firmy decydują się na audyt. Takie działanie wpływa na lepsze postrzeganie organizacji na konkurencyjnym rynku. Powodując wzrost efektywności wyników finansowych. W Polsce corocznie odbywają się strategiczne spotkania liderów biznesu. Wdrażanie zaleceń dotyczących powiązań praw człowieka i biznesu promuje United Nations Global Compact. Ramowe wytyczne koncentrują się wokół istniejących zobowiązań państw w zakresie poszanowania, ochrony oraz realizacji praw człowieka, pokazaniu roli przedsiębiorstw, jako organów społecznych, od których wymaga się przestrzegania obowiązującego

prawa. We współczesnych organizacjach zauważa się potrzebę zatrudniania kobiet. Są one postrzegane jako bardziej elastyczne i wszechstronne. Niestety godzą się pracować za mniejsze wynagrodzenie niż mężczyźni. Kobiety zwracają szczególną uwagę na poprawne kontakty międzyludzkie. Partycypują w podejmowaniu decyzji, potrafią działać w zespole, co jest zgodne ze współczesnymi trendami w nauce o organizacji i zarządzaniu<sup>1</sup>.

## Działania biznesowe a prawa człowieka

Prowadzenie działalności gospodarczej oparte jest na działaniu zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa cywilnego, administracyjnego oraz przepisami dotyczącymi prowadzenia działalności gospodarczej.

Zasady ujęte w II filarze Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka odnoszą się do odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka. Odpowiedzialność ta zawiera się również w idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zgodnie z definicją wprowadzoną w 2011 r. przez Komisję Europejską<sup>2</sup> jest to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Ma on wielowymiarowy charakter i przejawia się w dbałości firm o środowisko naturalne, pracowników oraz warunki pracy. Wpływ organizacji na otaczającą je rzeczywistość jest widoczny w prowadzeniu działalności w oparciu o podobne wartości, dostrzeganiu ludzi w procesach produkcji, dystrybucji i konsumpcji, a także wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szersze podejście do odpowiedzialnego prowadzenia biznesu stosowane jest przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Zasady odpowiedzialnego prowadzenia biznesu zostały sformułowane w Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych w 1976 r., a następnie kilkakrotnie aktualizowane. Przedsiębiorstwa powinny prowadzić politykę zobowiązującą do przestrzegania praw

<sup>1</sup> Normy ISO 26000, 2010 oraz Social Accountability 8000.

<sup>2</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw KOM (2011) 681, 25.10.2011 r.

człowieka, wykonywać analizę organizacji w kontekście praw człowieka i współpracować w zakresie procesów mających na celu zarządzanie wystąpienia negatywnego wpływu na poszanowanie człowieka. Obowiązek państwa dotyczącego ochrony praw człowieka wynika z Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz z ratyfikowanych umów międzynarodowych. Na poziomie ustawowym gwarancję poszanowania standardów pracy i praw pracowniczych wynikających z przyjętych przez Polskę zobowiązań międzynarodowych w szczególności z Międzynarodowego Paktu Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych ONZ oraz Europejskiej Karty Społecznej. Konstytucyjna zasada poprawnej legislacji służy ochronie zaufania obywateli do państwa i stanowionego przez nie prawa. Te same wartości powinny być chronione również na płaszczyźnie stosowania prawa.

## Polityka równego traktowania

Jednym z fundamentalnych praw człowieka, wynikających z obowiązującego prawa, jest obowiązek równego traktowania wszystkich pracowników bez względu na płeć, czyli prawny zakaz dyskryminacji. Równe traktowanie opiera się na zasadzie równej płacy za tę samą pracę lub pracę o tej samej wartości, równości w procesach decyzyjnych, a także równym dostępie do szkoleń i awansów. Kluczowe obszary w tym zakresie to (A. Bednar, A. Płaszka, 2016, s. 94):

- Przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy (w tym ze względu na płeć),
- Równy dostęp kobiet i mężczyzn do awansów, szkoleń,
- Równe wynagrodzenie za tę samą pracę lub pracę o tej samej wartości,
- Zwiększenie udziału kobiet w zespołach decyzyjnych przedsiębiorstw,
- Zarządzanie różnorodnością, w tym w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników,
- Zarządzanie talentami i polityką płacową,
- Zapewnienie pracownikom instrumentów i mechanizmów umożliwiających harmonijne godzenie życia zawodowego z prywatnym.

Działania rządu wspierające wdrażanie Wytycznych ONZ w powyższych obszarach dotyczą współpracy z przedstawicielami przedsiębiorstw. Dzia-

łania te mogą być realizowane poprzez wspieranie inicjatyw na rzecz podnoszenia standardów dotyczących przestrzegania praw człowieka, a także podnoszenie świadomości w obszarze poszanowania praw człowieka i równego traktowania w miejscu pracy, promowanie wiedzy na temat stosowania działań wyrównawczych w miejscu pracy, wspieranie inicjatyw mających na celu tworzenie koalicji na rzecz budowy środowiska pracy wolnego od dyskryminacji i opartego na zasadzie równości szans.

Państwa mają obowiązek przestrzegania i relacji zapisów odnoszących się do praw człowieka w ratyfikowanych konwencjach. Obowiązek przestrzegania praw człowieka oznacza, że rządy podejmują stosowne działania umożliwiające korzystanie z praw człowieka zarówno przez obywateli, jak i przez osoby pozostające pod jurysdykcją danego państwa. Jest to trwały proces, gdyż prawa człowieka ewoluują i zwiększa się zakres ich ochrony w relacji na zmieniające się uwarunkowania polityczne, społeczne i technologiczne.

## Rola kobiet we współczesnym świecie

„Ciężki jest los współczesnej kobiety

Musi ubierać się jak chłopak, wyglądać jak dziewczyna,

Myśleć jak mężczyzna i pracować jak koń.”

(Elizabeth Taylor)

Kobiety potrafią pracować bardzo ciężko i doskonale pełnią powierzone im funkcje. Niestety nie są wynagradzane na równi z mężczyznami. Jest jeszcze wiele stanowisk, których kobieta nie zajmuje ze względu na płeć. A zatem uzasadniona jest walka kobiet o ich prawa, a przede wszystkim o równouprawnienie.

Współczesność wykreowała charakterystyczne wzorce osobowe. Dotyczy ona zarówno mężczyzn, jak i kobiet, ich stylów i sposobów życia. Zarówno w Ameryce Północnej, jak i Europie pojawiła się postawa bizneswoman. Kobiety dążącej do kariery, pragnącej osiągnąć sukces. Innym równie ważnym typem współczesnych kobiet są feministki. One również walczą o swoje prawa, żądają równości i partnerstwa.

Jak wiele jest w stanie osiągnąć kobieta także w życiu politycznym, mogą świadczyć Hillary Clinton startująca w wyborach do Białego Domu w Stanach Zjednoczonych; Margaret Thatcher, która będąc premier Wielkiej Brytanii przez 11 lat, przeszła do historii jako synonim stanowczości; Angela Merkel, kanclerz Niemiec, która stawia na kompetencje i umiejętność negocjacji. Wszystkie te kobiety cechuje pracowitość, wytrwałość, a przede wszystkim ciepło i serdeczność, którymi potrafią zjednoczyć sobie ludzi.

Rola kobiety w krajach europejskiej jest znacznie różna od krajów Trzeciego Świata. Europejki decydują same o sobie, potrafią mieć swoje zdanie. Na świecie kobiety zajmują miejsce w parlamencie, stają się głowami państw oraz właścicielkami przedsiębiorstw. W zależności od kultury i religii rola kobiet w różnych regionach świata jest inna. Kobiety swoje prawa mają zapisane w konstytucjach. Niestety w wielu krajach nie są one przestrzegane. Dlatego też nieustannie ten temat jest poruszany w parlamentach wielu krajów.

## Kobiety i wykształcenie

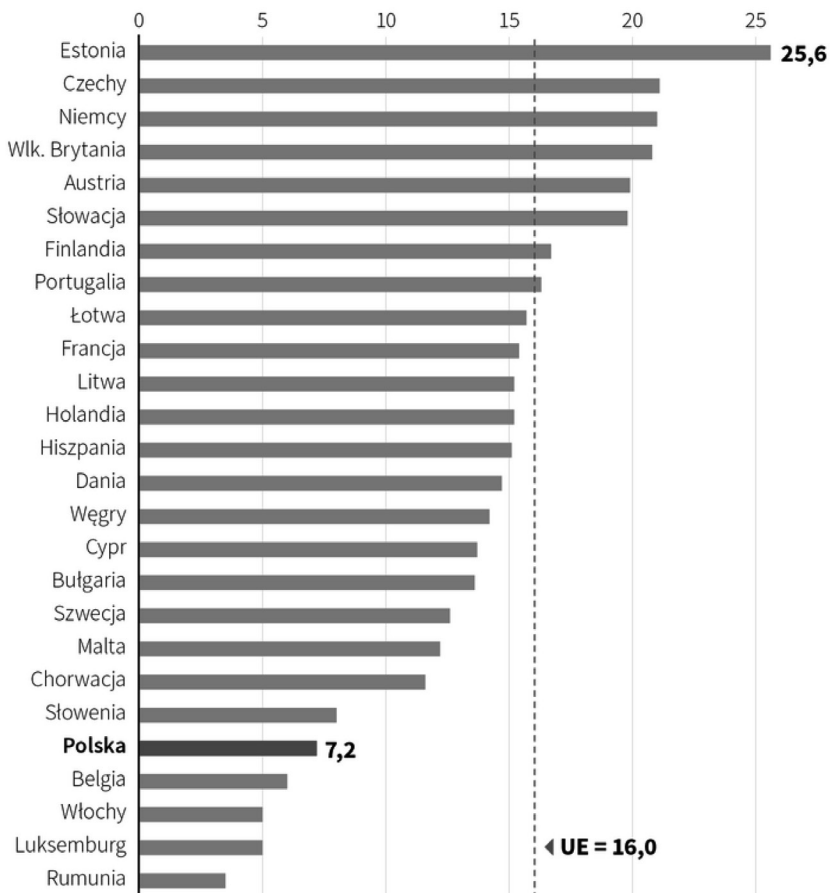
W naszym kraju kobiety stanowią większość. Są lepiej wykształcone niż mężczyźni, a mimo to nie mają łatwo na rynku pracy. Według Forbes kobiety niestety są dyskryminowane ze względu na awans, a przede wszystkim wynagrodzenia. Mimo że minęło piętnaście lat od wejścia Polski do Unii Europejskiej, to sytuacja kobiet w naszym kraju nie jest zadowalająca. Wynika to z przekonania pracodawców, że kobiety są gorszymi pracownikami ze względu na łączenie ról matki i żony z pracą zawodową. A zatem nie mogą stanowić wydajnej i efektywnej konkurencji dla mężczyzn. Jednak ostatnie lata pokazują, że sytuacja kobiet na rynku pracy ulega zmianie na lepsze.

Przede wszystkim zmienia się nastawienie do pracy. Jest ona nie tylko narzędziem samorealizacji, ale staje się wyznacznikiem statusu i pozycji społecznej. Wywalczenie kluczowych praw kobiet wzmocniło w nich poczucie własnej wartości. Konsekwencją tego jest rosnąca liczba firm zakładanych i prowadzonych przez kobiety.

## Raport Banku Światowego

Z raportu opublikowanego przez Bank Światowy wynika, że obecnie spośród 187 krajów tylko 6 daje równe prawa pracy obu płciom.

### Średnia różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w UE w 2017 r.



Źródło: Eurostat, brak danych dla Grecji i Irlandii

W raporcie wzięto pod uwagę prawo w zakresie zatrudnienia i przedsiębiorczości, a także, jakie decyzje finansowe podejmują kobiety w trakcie życia

zawodowego. Każdy kraj oceniono w ośmiu kategoriach, tj. swoboda przemieszczania się, wynagradzania, podjęcia pracy, zawieranie małżeństwa, posiadanie dzieci, zarządzanie majątkiem, działalność biznesowa, prawo do emerytury. Z badania wynika, że lepiej mieszkać i pracować w sześciu krajach takich jak: Belgia, Dania, Francja, Luksemburg, Szwecja oraz Łotwa. Badania Banku Światowego pokazały, że Polska uzyskała średnią 93,75 pkt. Nasz kraj otrzymał maksymalną liczbę punktów w takich kategoriach, jak: swoboda przemieszczania się, podjęcie pracy, zawieranie małżeństw, posiadanie dzieci, działalność biznesowa i zarządzaniem majątkiem. Natomiast za równość w wynagrodzeniach i świadczeniach emerytalnych otrzymaliśmy tylko 75 punktów. Najgorzej w badaniach wypadły kraje Bliskiego Wschodu oraz Afryka Północna, które uzyskały tylko 47,37 punktów. Niepożądanym zjawiskiem w UE jest różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Największe różnice (ponad 20%) w wynagrodzeniach odnotowuje Estonia, Czechy, Niemcy i Wielka Brytania.

Z raportu wynika, że odnotowano duży postęp w równości kobiet i mężczyzn na całym świecie. Dzieje się tak za sprawą grup, które propagują prawa kobiet. Niemniej jest jeszcze wiele do zrobienia w tej kwestii.

## Kobieta menedżer w organizacji

Osoby na stanowiskach kierowniczych, a przede wszystkim ich rola w ciągu kilkunastu lat uległy zmianie. Rola menedżera dawniej polegała na wyznaczaniu zadań podległemu personelowi i sprawowaniu nad nimi kontroli. Obecnie rola dotyczy menedżera motywacji, która sprzyja wydajnej pracy, powodując efektywną realizację celów strategicznych organizacji. Współczesny menedżer powinien mieć predyspozycje do zarządzania personelem. Powinien mieć pożądane cechy charakteru (Sawicki 2014, s. 227). Zdaniem J. Tylki menedżer powinien charakteryzować się (J. Tylka 2012, s. 12):

- Nienagannym wyglądem,
- Pewnością siebie,
- Umiejętnością tworzenia własnego wizerunku,
- Wysoką ambicją,



- Orientacją na sukces,
- Inteligencją i organizacją pracy,
- Innowacyjnością,
- Tolerancją.

W pracy menedżera istotne jest tworzenie przyjaznej atmosfery, która sprzyja zwiększeniu efektywności pracy pracowników. Niezwykle istotna jest znajomość standardów unijnych z obszaru społecznej odpowiedzialności pracodawców, jako element zarządzania personelem.

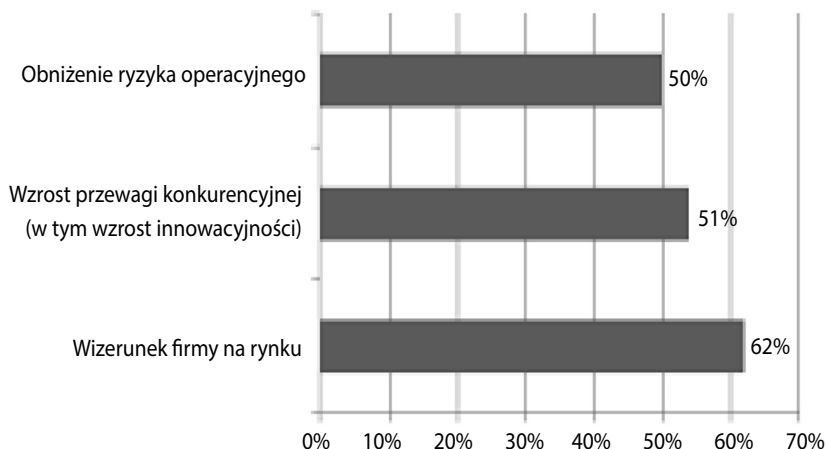
Kobieta pełniąca funkcję menedżera najczęściej jest spotykana w małych organizacjach. Jest to związane z posiadanymi przez kobietę umiejętnościami, a także sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, który różni się od prowadzenia firmy przez mężczyzn (Mukhtar 2002, s. 289–311).

Kobiety sprawujące stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach wykazują większą empatię. Mają wpływ na komunikację z pracownikami, a przede wszystkim na lepsze i skuteczniejsze zarządzanie zespołem. Zdaniem K. Zięby wzrost liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich może spowodować problemy dla przedsiębiorstw, którymi dotychczas zarządzali mężczyźni (K. Zięba 2010, s. 456). Jest to stereotyp myślenia o kobietach, a zwłaszcza ich możliwościach. Kobieta to na pewno menedżer przyszłości. Jej styl zarządzania to kompetencje, skuteczna komunikacja oraz umiejętność budowania relacji z otoczeniem. Organizacje, które chcą utrzymać swoją konkurencyjność, powinny uwzględnić rozwijanie tych umiejętności. W kobietach tkwi potencjał zwłaszcza w tych obszarach, w których mężczyźni sobie nie radzą. A zatem przedsiębiorstwa stoją przed dylematem, która płć będzie skuteczniejsza w prowadzeniu firmy w erze transformacji cyfrowej.

Kobiety na stanowiskach kierowniczych przyczyniają się do wzrostu przewagi konkurencyjnej firmy. Chętnie się uczą i dzielą zdobytą wiedzę. Podkreślenia wymaga fakt, że umiejętnie budują relacje z podległym zespołem pracowników.

Istotną rolę w zarządzaniu odgrywa mentoring. Pozwala on tworzyć efektywną współpracę w organizacji. Ponadto daje informacje o jakości i wydajności wykonywanej pracy.

Rys. 1.

**Korzyści firmy z tytułu zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich**

Źródło: Zięba K. (2010), *Płeć właściciela/menadżera, jako czynnik kształtujący rozwój małej firmy – aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 585. Ekonomiczne problemy Usług nr 50: strategia zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami, Mikrofirma 2010 Bielawska A., Szopa A. (red.), Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Na rynku pojawia się młode pokolenie, które jest użytkownikiem nowych technologii. W relacjach zawodowych do szybkiej komunikacji zarówno kobiety, jak i mężczyźni wykorzystują urządzenia mobilne. Natomiast na potrzeby rozwoju zawodowego czy planowania kariery wykorzystuje się kontakty bezpośrednie. Nowe pokolenie to przedstawicielki milenialsów, które cechuje duża aktywność na rynku. Kobiety są lepiej wykształcone, pewne siebie w stosunku do poprzednich generacji. Wnoszą niespotykaną dotąd wartość oraz inną jakość. Są ambitne, otwarte, tolerancyjne. Potrafią umiejętnie godzić role życiowe i zawodowe. Podjęcie pracy na rynku zagranicznym nie stanowi dla nich problemu. Jest podstawą do osiągnięcia sukcesu w procesie zarządzania.

Kobiety menedżerki w Polsce są otwarte na podjęcie pracy w każdej branży. Miejscem realizacji kariery zawodowej dla nich są te firmy, które realizują politykę gender diversity, a także zapewniają równowagę w życiu osobistym i zawodowym – work-life balance.

Działania Unii Europejskiej stworzyły kobietom łatwiejsze realizowanie kariery zawodowej. Rynek oczekuje nowego modelu kompetencji przywódczych. Jego postawą są umiejętności kobiet. Zatem konieczna w tym zakresie jest realizacja polityki organizacji polegająca na wsparciu przyszłych menedżerek. Kobiety potrzebują szkoleń w celu pozyskania wiedzy, którą mogą dzielić się z podwładnymi. Oczywiście kobiety napotykają na trudności w zdobywaniu stanowisk menedżerskich. Przyczyną może być brak akceptacji dla objęcia stanowiska. Obawa przed objęciem stanowiska menedżera. A także brak zainteresowania stanowiskami kierowniczymi wśród kobiet. Obecnie przedsiębiorstwa doceniają różnorodność płci, niestety ciągle jeszcze faworyzują mężczyzn na stanowiskach menedżera. Badania wykazują, że nie płeć, lecz sposób wykonywania pracy, umiejętności interpersonalne, a także stworzenie podwładnym kreatywnego myślenia celem wydajniejszej pracy decydują o obsadzie na stanowiska kierownicze. Sukces na stanowisku kierowniczym determinują cechy biologiczno-społeczne, a także umiejętność działania w zespole. Należy stwierdzić, że kobiety budują swoją pozycję w organizacji poprzez współpracę z innymi pracownikami. Zwracają uwagę na relacje interpersonalne wśród podległych zespołów ludzkich. Działania te są podstawą tworzenia kultury organizacyjnej, która jest charakterystyczna dla całej organizacji.

## Kobieta w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Liczba menedżerów ulega zmianie ze względu na spłaszczenie struktur organizacyjnych. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze na różnych szczeblach zarządzania to w zdecydowanej większości mężczyźni. Trzeci dwuletni raport o kobietach będących członkami zarządu w krajach Europy sporządzony w 2008 r.<sup>3</sup> wskazuje, że tylko co dziesiąte stanowisko w zarządach firm europejskich zajmuje kobieta. Coral Hymowitz i Timothy Schellhardt zauważyli w „Wall Street Journal” niewidzialną barierę zwaną „szklanym sufitem”, która nie pozwala kobietom awansować na najwyższe

---

<sup>3</sup> European Professional Women's Network Third European PWN Beard Women's Monitor 2008, [http://www.euopan.nt/files/presentation\\_wn\\_2008.pdf](http://www.euopan.nt/files/presentation_wn_2008.pdf).

stanowiska zarówno w firmie, jak i w życiu publicznym<sup>4</sup>. Może to być rezultat budowania nieformalnej pozycji w organizacji. Ponadto kobiety muszą dzielić swój czas pomiędzy pracę a życie osobiste. A zatem posiadając mniejszy kapitał społeczny, trudno jest im awansować i rywalizować z mężczyznami.

Redukcja szczebli zarządzania nie jest najważniejszym motywem dla menedżerów. Obecnie doceniany jest wzrost roli i pozycji, który nabiera większego znaczenia dla kobiet. Zwiększenie odpowiedzialności powoduje większe wynagrodzenie. Stwarzanie możliwości uczestniczenia w szkoleniach w celu rozwijania osobistych umiejętności na stanowiskach kierowniczych. W tym zakresie kobiety wykazują zdecydowanie większą potrzebę rozwoju, która jest dla nich motywem do działania. Literatura przedmiotu również potwierdza fakt, że kobiety częściej ukierunkowane są na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń<sup>5</sup>.

Pozycja kobiet w dzisiejszych organizacjach nie jest łatwa choćby ze względu na dysproporcje w zarobkach. Okazuje się, że na tych samych stanowiskach kobiety otrzymują znacznie mniejsze wynagrodzenie niż mężczyźni. Wysokość zarobków kobiet i mężczyzn w Polsce znacznie się różni. Niestety ta dysproporcja jest duża na niekorzyść kobiet. Zwłaszcza w przedsiębiorstwach, które nie stosują w tym względzie żadnych systemów kontroli. Nie określają zasad dotyczących równego traktowania pracowników ze względu na płeć. Należy stwierdzić, że kobiety w Polsce i Europie są dyskryminowane ze względu na płeć. Na pewno dostrzegalną barierą w drodze do awansu jest wymóg posiadania znacznie wyższych kwalifikacji niż mężczyźni na tych samych stanowiskach, ponadto mniejsza dyspozycyjność kobiet na rzecz przedsiębiorstwa, a także brak możliwości elastycznego czasu pracy oraz możliwości pracy na odległość. Jednak na uwagę zasługuje fakt,

---

<sup>4</sup> A.M. Eegly, L.L. Carlli *Kobiety w labiryncie przywództwa*, „Gazeta Wyborcza” nr 47 z 25.02.2008 s. 34

<sup>5</sup> R.T. Bliss, L. Polutnik, E. Lisowska, *Women Business Owners and Managers in Poland*, [w:] *New Perspective on Women Entrepreneurs*, (red.) J.E. Butler, Information Age Publishing Inc Greenwich 2003.

że kobiety posiadają atrybuty, które pozwalają im zajmować stanowiska kierownicze, a jednocześnie dają im przewagę nad mężczyznami. Do nich należą umiejętności interpersonalne, podejmowanie decyzji, a także umiejętności stworzenia kreatywnego zespołu. Kobieta menedżer potrafi dzielić się swoją wiedzą, sprawnie deleguje władzę celem tworzenia przyjaznej atmosfery pracy. Kobiety wdrażają mentoring coaching, który przejawia się we wzajemnym zaufaniu i nieformalnej wymianie informacji oraz jasnym określeniu celów działania<sup>6</sup>.

Kobiety łatwo nawiązują kontakty. Bardziej współpracują, niż rywalizują. Osobisty sukces opierają na wspólnym dążeniu do celu. A zatem potencjał kobiet powinien być bardziej doceniany i wykorzystywany w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

## Podsumowanie

Organizacje XXI wieku, których celem jest efektywne prowadzenie biznesu, muszą dostrzegać potrzebę zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych. Posiadają one kompetencje i umiejętności podnoszące wartość firm na rynku. Ich potencjał może decydować o konkurencyjności. Potrafią budować relacje interpersonalne, a przede wszystkim umiejętnie motywować pracowników. W Polsce jest dostrzegany trend umożliwiający kobietom ubieganie się o stanowiska kierownicze na równi z mężczyznami. Jest to efekt zmian modelu przywództwa w organizacjach w Polsce i Europie.

Kobiety menedżerki posiadają niezwykle umiejętności komunikacyjne. Są negocjatorkami posiadającymi zdolności dochodzenia do kompromisu. Na niestabilnym rynku wykazują się elastycznością działania na potrzeby organizacji. Warto podkreślić, że na rynku europejskim odnotowuje się wzrost liczby kobiet obejmujących stanowiska kierownicze. Sytuację tę uregulował projekt Parlamentu Europejskiego z 2013 roku. Jego założeniem jest nakaz zwiększania roli kobiet w organizacjach poprzez ich udział w zarządach i ra-

---

<sup>6</sup> E. Parsloe, M. Wray – *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002 s. 78–79.

dach nadzorczych firm.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bondar A., Płaszczka A. (2016), *Wpływ Europejskiej Konwencji Praw Człowieka na funkcjonowanie biznesu*, Wyd. PWN, Warszawa
- Muchtar S.-M., *Differences in Male and Female Management Characteristics A Study of Owner – Manager Businesses*, „Small Business Economics” No 18, s. 289–311
- Sawicki A. (2004), *Wizerunek menedżera – determinanty profesjonalnego wyglądu profesjonalizm w skutecznym zarządzaniu*, [w:] Kutej-Dudek E., Pyplacz D., Smalóg K. (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
- Tylka J. (2012), *Zdrowie menadżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Diffin, Warszawa
- Zięba K. (2010), *Płeć właściciela/menadżera, jako czynnik kształtujący rozwój małej firmy – aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 585. *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 50, Bielawska A., Szopa A. (red.), Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin