

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Teresa Kupczyk*

1.3

Nierówności płci w pracy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw

Streszczenie

Cel główny opracowania to identyfikacja, analiza i diagnoza nierówności płci w pracy i ich związków ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw. Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe na podstawie kwestionariusza ankiety. Zastosowano dobór celowy próby. Analizie poddano opinie 142 pracowników na temat doznawanych przez nich nierówności ze względu na płeć w pracy. Rozpoznaniu poddano także ich ocenę, na ile w Polsce występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” i „władza”. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach rangowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem U Manna-Whitneya (gdy $k = 2$) oraz Kruskala-Wallisa (gdy $k > 2$). Dodatkowo przeprowadzono test trendu Jonckheere-Terpstra oraz analizę *post hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach jakościowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem zależności chi kwadrat. Związki pomiędzy zmiennymi „doznawane przejawy nierówności ze względu na płeć w pracy” a skalami „stopień zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa” analizowano, szacując współczynniki korelacji rangowych Spearmana. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne na poziomie $p < 0,01$. Rozpoznano istniejące istotne różnice w odpowiedziach badanych z punktu widzenia kryterium płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, uzyskiwanego wynagrodzenia, poziomu zaufania pracownika do pracodawcy, wielkości przedsiębiorstwa, jego czasu funkcjonowania na rynku, zrównoważonego

* Akademia Wojsk Lądowych im. generała Tadeusza Kościuszki, ORCID: 0000-0003-0361-2128

rozwoju i osiągniętych wyników. Ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy doznawanymi przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a stopniem zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa, co pozwoliło sformułować wniosek, że im wyższa ocena dyskryminacji płciowej, tym niższa ocena zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa. Analogicznie ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a oceną zaufania do pracodawcy.

Słowa kluczowe: równość płci, praca, władza, zaufanie, zrównoważony rozwój

Gender Inequalities at Work vs. Sustainable Development of Enterprises

Abstract

The main objective of the study was to identify, analyse and diagnose gender inequalities at work and their correlation with enterprises' sustainable development. A quantitative-qualitative research was held based on a questionnaire. A targeted sample selection was applied. The analysis covered opinions of 142 employees concerning gender inequalities at work they had experienced. The research concerned also their assessment of gender equality in Poland in such areas as "work" and "power". Answers provided in scales in relation to the criteria variables were analysed with Mann-Whitney U test (with $k=2$) and Kruskal-Wallis test (with $k>2$). Further, the data were analysed with Jonckheere-Terpstra trend test and post-hoc analysis using Dunn's test with Bonferroni's correction. The results on qualitative scales in relation to criteria variables were analysed with χ^2 correlation test. Correlations between variables "experienced symptoms of gender inequality at work" vs. "level of sustainability and the enterprise's operations" were analysed using Spearman's rank correlation coefficients. Significance was defined as probability of $p<0.05$ and high significance: $p<0.01$. Significant differences in the respondents' answers were identified with respect to such criteria as gender, age, education level, position, remuneration, level of trust for the employer, company size, time of its operations at the market, sustainable development and achieved results. A highly significant negative correlation was found between the experienced symptoms of gender inequality at work and level of sustainability of the company's operations, leading to a conclusion that higher assessment of gender discrimination correlated with lower assessment of the enterprise's sustainability. Similarly, a highly significant negative correlation was found between symptoms of gender inequality at work and assessment of trust for the employer.

Keywords: gender equality, work, power, trust, sustainable development

Wprowadzenie

Równość płci (*gender equality*) jest piątym z 17 celów Zrównoważonego Rozwoju przewidzianym do realizacji w perspektywie roku 2030¹. Problematyka ta jest niezmiernie ważna z punktu widzenia nie tylko sprawiedliwości społecznej, ale także aspektów ekonomicznych i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Współcześnie od przedsiębiorstw oczekuje się społecznej odpowiedzialności na poziomie firmy odpowiedzialnej 4.0, w której wzrost przychodów i generowanie zysku uznaje się za kwestie równie istotne co dbałość o swoje otoczenie i interesariuszy. Zgodnie z tym trendem organizacje muszą zatem robić więcej, niż zakładają ich oficjalna misja czy realizowane programy socjalne, nauczyć się działać mądrze i etycznie, ukierunkować się na człowieka². Warto dodać, że napięcia, które spowodowały powstanie firmy odpowiedzialnej 4.0, znajdują odzwierciedlenie w problemach dotyczących pracy, środowiska i społeczności na całym świecie. Dlatego też działy HR w 2020 r. będą dążyły w większym stopniu do likwidacji różnic wynikających z płci lub ras³. Wydaje się, że takie działania są uzasadnione, bowiem nierówności płci negatywnie wpływają na rozwój gospodarczy, rynek pracy i organizacje⁴. Z drugiej strony poprawa równości płci może przynieść liczne korzyści. Spośród firm działających w modelu biznesu odpowiedzialnego 4.0 74% odnotowało

¹ United Nations, *The Sustainable Development Goals Report 2017, 17 Goals to Transform Our World*, New York 2017, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

² Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019 Polska, Prowadzenie firmy odpowiedzialnej: zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi. Analiza polskich wyników badania*, 2019.

³ Russellbedford, *Trendy w Human Resources na 2020 rok*, 2020, <https://www.russellbedford.pl/aktualnosci/twoja-firma/item/1613-trendy-w-human-resources-na-2020-rok.html>

⁴ S. Steinmetz, *The Contextual Challenges of Occupational Sex Segregation. Deciphering Cross-National Differences in Europe*, VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012; D.W.S. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2013, vol. 15, no. 1, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. (dostęp: 15.10.2019); T. Sparreboom, *Gender Equality, Part-time Work and Segregation in Europe*, „International Labour Review” 2014, no. 153, no. 2, s. 245–268; T. Galpin, J.L. Whittington, G. Bell, *Is your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability*, Emerald Group Publishing Limited, 2015, vol. 15, no. 1, s. 1–17; P. Polman, C.B. Bhattacharya, *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, „Stanford Social Innovation Review” 2016, https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business; P. Polman, C.B. Bhattacharya, *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, „Stanford Social Innovation Review” 2016, https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business; Cone Communications, *Employee Engagement Study*, Boston 2016, <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study>; Global Challenge Insight Report, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, 2016, http://www.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf; Deloitte, *Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018*, 2018; T. Kupczyk, *Zarządzanie różnorodnością płci i wynikające z niego korzyści wobec nierówności kobiet i mężczyzn oraz braków na rynku pracy*, w: red. S. Przytuła, *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 117–131.

większy wzrost działalności, liczony według przychodów, w 2019 r. niż w 2018 r.⁵. Obliczono, że poprawa stanu równouprawnienia płci w Unii Europejskiej do 2050 r. mogłaby doprowadzić do wzrostu PKB (UE) na mieszkańca o od 6,1 p.p. do 9,6 p.p., co stanowi od 1,95 do 3,15 bln EUR⁶. Problematyka ta wydaje się bardzo ważna w dobie niedoborów kompetencyjnych na rynku pracy⁷, bowiem kobiety są w rzeczywistości jednym z największych źródeł niewykorzystanej siły roboczej. Współczynnik aktywności zawodowej⁸ kobiet w 2018 r. na świecie wyniósł 48%, a mężczyzn 75%⁹. Wskaźnik zatrudnienia¹⁰ kobiet (25–64 lata) z wyższym wykształceniem w krajach OECD w 2019 r. wyniósł 81%, a mężczyzn 89%¹¹. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że różnice te mogą wynikać także z różnego wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn w różnych krajach OECD.

Niestety istniejące nierówności płci są przez część społeczeństwa niedostrzegane lub ignorowane. W istotnie większym stopniu dotyczy to mężczyzn niż kobiet¹². Mimo że wciąż toczy się debata ukierunkowana na nierówności płci w organizacji, brakuje badań określających, jak sami pracownicy oceniają sytuację zarówno w kwestii doświadczanych nierówności płci, jak zrównoważonego rozwoju ich organizacji, a także występujących między nimi związków. Dlatego też celem głównym opracowania były identyfikacja, analiza i diagnoza nierówności płci w pracy w ocenie pracowników oraz ich związków ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw.

⁵ Deloitte, *Global Human Capital Trends 2019*, 2019, s. 11, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html>

⁶ EIGE, *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Report on the Empirical Application of the Model*, European Institute for Gender Equality, 2017.

⁷ ManpowerGroup, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2020/01/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL.pdf

⁸ Współczynnik aktywności zawodowej jest to procentowy udział aktywnych zawodowo (ogółem lub danej grupy, wyróżnianej m.in. ze względu na wiek, poziom wykształcenia, stan cywilny) w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej, GUS, 2008, s. 21.

⁹ World Employment and Social Outlook, *Trends 2019*, 2019.

¹⁰ Wskaźnik zatrudnienia oblicza się jako procentowy udział pracujących (ogółem lub danej grupy) w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej (ogółem lub danej grupy), GUS, 2008, s. 21.

¹¹ OECD, *Education at a Glance 2019*, OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>

¹² L. Brannon, *Gender Stereotypes: Masculinity and Femininity*, 2000, s. 159–185, http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Brannon/Brannon_ch07.pdf; S. Dilli, A. Rijpma, S.G. Carmichael, *Achieving Gender Equality: Development versus Historical Legacies*, "CESifo Economic Studies" 2015, vol. 61, no. 1, s. 301–334; I. Kiaušienė, D. Štreimikienė, D. Grundey, *On Gender Stereotyping and Employment Asymmetries*, "Economics & Sociology" 2011, vol. 4, no. 2, s. 84–97; T. Kupczyk, J. Kubicka, A. Szymańska, *Women's Equality in Families, on the Labour Market and in Management in Poland in Young People's Opinions – Assessment of the Current Situation and Perspectives*, "Journal of Academic Perspectives" 2016, no. 4, s. 1–13.

Nierówności płci na rynku pracy a zrównoważony rozwój – ocena sytuacji

Analiza statystyk wskazuje, że nadal nie ma równości płci na rynku pracy, choć sytuacja w większości krajów się poprawia. Miarą istniejących nierówności płci są wskaźniki pozwalające dokonać międzynarodowych porównań. Globalny wskaźnik równości (Global Gender Gap) jest na poziomie 0,686 (1 oznacza równość płci), co oznacza, że kobiety nie są traktowane na równi z mężczyznami w takich obszarach jak: udział w życiu ekonomicznym, dostęp do edukacji, dostęp do zdrowia i aktywny udział w życiu politycznym. Najlepszy wskaźnik osiągnęła Finlandia (0,877), podczas gdy Polska (0,736) zajęła 40. pozycję na 153 kraje. Globalny wskaźnik równości w 2020 r., dotyczący udziału w życiu ekonomicznym, wyniósł 0,578, a dla Polski 0,711. Obliczono, że przy obecnym tempie zmian uzyskanie równości pomiędzy kobietami i mężczyznami pod względem udziału w życiu ekonomicznym zajmie na świecie 257 lat (w porównaniu z 202 latami wg danych w/w raporcie z 2019 r.). Najgorzej się przedstawia sytuacja w zakresie równości płci w polityce. Wskaźnik na poziomie globalnym wyniósł 0,247, a w Polsce 0,256¹⁵. Innym przejawem nierówności płci jest wysokość wynagrodzeń. W 2019 r. kobiety zarabiały 79 centów na każdego dolara zarobionego przez mężczyzn¹⁴. Niekorzystnie prezentują się także statystyki dotyczące równości płci w Unii Europejskiej (UE), gdzie wykorzystuje się wskaźnik Gender Equality Index. Wyniósł on dla UE 67,4 (100 oznacza równość płci), a dla Polski 55,2. Warto podkreślić, że w 2019 r. Polska spadła o sześć miejsc i na 28 krajów członkowskich UE zajęła 24. lokatę. Niekorzystnie prezentuje się w Polsce wskaźnik równości płci w obszarze „praca” wynoszący 67, w UE 72. Najgorzej wygląda sytuacja w obszarze „władza”, gdzie wskaźnik dla Polski osiągnął wynik 29,1, w UE 51,9¹⁵. Raport pokazuje, że w przyszłości największym wyzwaniem uniemożliwiającym zlikwidowanie różnic między kobietami i mężczyznami będzie niedostateczna reprezentacja kobiet na nowych stanowiskach, związanych z Przemysłem 4.0. W chmurze tylko 12% specjalistów to kobiety. Podobnie w inżynierii, danych i sztucznej inteligencji udziały wynoszą odpowiednio: kobiety 15%, a mężczyźni 26%¹⁶. Konieczne wydaje się zatem lepsze przygotowanie kobiet w kwestii zdobycia kompetencji/przekwalifikowania celem sprostanania wyzwaniom i skorzystania z możliwości czwartej rewolucji przemysłowej.

¹⁵ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

¹⁴ Payscale, *The State of The Gender Pay Gap 2019*, <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap>

¹⁵ EIGE, *Gender Equality Index 2019*, European Institute for Gender Equality, 2019, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>

¹⁶ Deloitte, *Global ...*, *op.cit.*

Najnowsze statystyki, ujęte w tzw. tablicy WiD (*Women in Digital Scoreboard*) wskazują, że rośnie przepaść między uczestnictwem mężczyzn i kobiet w sektorze cyfrowym w edukacji, karierze i przedsiębiorczości. Spośród absolwentów szkół wyższych w 2019 r. w Unii Europejskiej 57% to kobiety. Natomiast wśród osób, które ukończyły studia w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych kobiety stanowiły tylko 24,9%. Jeszcze mniej kobiet rozpoczyna pracę w tym sektorze. Co niepokojące, sytuacja się pogarsza. Kobiety w 2019 r. stanowiły 13% (w 2011 r. 15%) wykształconych i zatrudnionych pracowników ICT¹⁷.

Innym wskaźnikiem pozwalającym ocenić sytuację w zakresie równości płci jest klasyfikacja SDG Dashboard, charakteryzująca stan realizacji poszczególnych celów Zrównoważonego rozwoju do 2030, w tym celu piątego „równość płci”. Wskaźnik realizacji wszystkich 17 celów Zrównoważonego rozwoju w Polsce wyniósł 75,9 (100 oznacza realizację celów). Wynik ten pozwolił Polsce zająć 29. miejsce w rankingu SDG Dashboard¹⁸ na 162 sklasyfikowane kraje. W zakresie realizacji celu 5, dotyczącego równości płci, Polska osiągnęła wskaźnik na poziomie 71,1, a więc poniżej realizacji pozostałych celów¹⁹. Wynik ten sklasyfikowano jako „umiarkowanie rosnący, niewystarczający do osiągnięcia celu”. Nie jest on najgorszy, ale z pewnością niesatysfakcjonujący. Przedstawione dane upoważniają zatem do wyciągnięcia wniosku, że na świecie, w Unii Europejskiej i w Polsce nie ma równości płci, a kobiety doznają licznych przejawów nierówności. Oczywiście trzeba podkreślić, że zaprezentowane wskaźniki globalne pozwalają monitorować postępy w realizacji celów zrównoważonego rozwoju w kraju i na świecie, natomiast nie umożliwiają dokonania pomiaru wpływu przedsiębiorstw na zrównoważony rozwój. A zatem trudno jest ocenić na podstawie weryfikowalnych i porównywalnych danych, czy dane przedsiębiorstwo działa w sposób zrównoważony. Oferowane są przedsiębiorstwom pewne rozwiązania, np. takie jak Barometr wpływu²⁰, służący mierzeniu wpływu biznesu na realizację Agendy 2030 w Polsce. Narzędzie to pozwala na dokonanie pewnej oceny sytuacji we wdrażaniu priorytetowych Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz wskazać obszary wymagające podjęcia działań naprawczych. Nie można jednak jeszcze tego rozwiązania uznać za w pełni wiarygodne i rzetelne źródło do dokonywania porównań. Innym możliwym do wykorzystania rozwiązaniem jest ocena sytuacji dokonywana przez pracowników. Choć jest subiektywna, daje pewien obraz sytuacji. Cele zrównoważonego rozwoju zawierają,

¹⁷ European Union, *Women in Digital Scoreboard 2019*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/women-digital-scoreboard-2019-country-reports>

¹⁸ <https://dashboards.sdgindex.org/#/>

¹⁹ Bertelsmann Stiftung, *Sustainable Development Report 2019, Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*, 2019.

²⁰ *Barometr wpływu, Narzędzie do mierzenia wpływu biznesu na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*, 2019, <https://kampania17celow.pl/barometrwpływu/>

oprócz ochrony środowiska, takie zadania jak promowanie dobrobytu i sprawiedliwości, pełnego i produktywnego zatrudnienia, godnej pracy dla wszystkich ludzi, uczenia się przez całe życie i osiągnięcia równości płci. W efekcie pracownicy zaczynają dostrzegać, że nie chodzi tylko o poprawę środowiska naturalnego, ale także o wiele kwestii, które ich bezpośrednio dotyczą. Mając na względzie obecną sytuację na rynku pracy, braki talentów i znaczenie dobrego wizerunku pracodawcy, wspomniana ocena sytuacji dokonywana przez pracowników nabiera większego znaczenia. W tym zakresie warto było poddać tę kwestię pogłębionej analizie.

Przegląd literatury przedmiotu

Wyrównywanie różnic płci stanowi jeden z trendów HR w 2020 r. W wielu krajach różnice między mężczyznami i kobietami w miejscu pracy są wciąż duże. 2020 rok będzie sprzyjał bardziej agresywnym działaniom mającym na celu zmniejszanie tych różnic, co jest spowodowane tym, że miękkie podejście wydaje się nie działać. Przykładowo Uniwersytet w Eindhoven ogłosił, że wolne stanowiska dla nauczycieli akademickich są na razie otwarte wyłącznie dla kobiet²¹. W 2020 roku, jak we wszystkich niemal dziedzinach życia i branżach rynku, zauważymy nakierowanie na ochronę przyrody. Firmy zostaną zobligowane prawnie do działań w tym zakresie, np. poprzez system BDO (baza danych odpadowych), będą też reagować na powszechne inicjatywy np. ruchu klimatycznego. Można zatem przypuszczać, że i realizacja V celu Zrównoważonego Rozwoju, czyli równości płci, znajdzie szerszą implementację w życiu organizacji. Niemniej trzeba uwzględnić fakt, że wielu pracowników nie utożsamia zrównoważonego rozwoju z wyrównywaniem szans płci. Wielu z nich nie zna 17 celów Zrównoważonego Rozwoju przewidzianych do realizacji do 2030 r. Średnio jedna trzecia populacji europejskiej słyszała o celach zrównoważonego rozwoju, ale tylko co dziesiąty Europejczyk potrafi je wymienić²². Pomimo tego zdecydowana większość pracowników chciałaby, aby przedsiębiorstwo, które ich zatrudnia, działało w sposób zrównoważony²³. Oczekują, że firma będzie unikać negatywnego wpływu organizacji na środowisko (59%), wspierać projekty charytatywne i społeczne (44%), redukować działania zagrażające podstawowym prawom człowieka (36%) i rozwiązywać problemy na tle rasistowskim (27%)²⁴. Szczegółne

²¹ Russellbedford, *op.cit.*

²² United Nations, *op.cit.*

²³ J. Kubicka, T. Kupczyk, *Employees' Expectations and Their Perception of Benefits of Companies' Sustainable Development*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 10, cz. 2, s. 301–310.

²⁴ GlobeScan Radar, *CSR Expectations and Performance. In a Fas Changing World, Context is Everything*, GlobeScan Incorporated, 2015, https://globescan.com/wpcontent/uploads/2017/07/GlobeScan_Radar2015_CSR_Expectations_Performance.pdf

oczekiwania kierowane są w stronę przedsiębiorstw branży technologicznej. Aż 83% badanych żąda zaprzestania prowadzenia przez nich działań, które szkodzą klientom lub pracownikom²⁵. Inne badania wskazują, że 74% pracowników deklaruje zaangażowanie w pracę tylko wtedy, gdy umożliwi ona wywieranie pozytywnego wpływu na społeczność lokalną i środowisko naturalne. Okazało się też, że 58% badanych podczas poszukiwania nowego pracodawcy interesuje się jego społecznym i środowiskowym zaangażowaniem i nie podjęłoby pracy dla firmy, która nie realizuje społecznie odpowiedzialnej polityki rozwoju²⁶. Przeprowadzone w 2017 r. badania ujawniły, że ponad 90% pytanym pracowników zadeklarowało chęć pracy dla firmy, która działa w sposób bardziej zrównoważony, a 30% z nich podjęłoby się pracy w takiej firmie nawet, gdyby się to wiązało z utratą części wynagrodzenia²⁷. Kiedy zapytano pracowników, jakie zmiany powinny być wprowadzone w zarządzaniu, 39% z nich wymieniło konieczność wdrożenia zrównoważonego rozwoju, minimalizującego negatywny wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i człowieka²⁸. Może to wskazywać, że poziom wdrożenia takich rozwiązań w Polsce jest nadal zbyt mały. Raport z monitoringu społecznej odpowiedzialności największych polskich firm wskazuje, że wiele z nich odnosi się do CSR w sposób wybiórczy i fragmentaryczny lub wcale²⁹. Nadal głównym czynnikiem wdrażania SDGs przez przedsiębiorstwa są korzyści wizerunkowe (61%), a pozyskiwanie talentów, budowanie zaangażowania i przeciwdziałanie odejściu pracowników jest czynnikiem wymienianym dopiero na piątym miejscu (30%)³⁰. Może to wskazywać, że dokonywana przez pracowników ocena postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji ma dla przedsiębiorstw mniejsze znaczenie.

Metodyka badań

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano dwie metody: analizę i krytykę piśmiennictwa oraz metodę sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki w postaci ankiety. Służyły one weryfikacji postawionych hipotez oraz udzieleniu odpowiedzi

²⁵ Edelman, *Edelman Trust Barometer: Global Report*, 2018.

²⁶ Cone Communications, *op.cit.*

²⁷ J. Kubicka, *Employees' Preferences Concerning Employment at Sustainable Enterprises*, 6th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, SCMiMD, Mysore 2017, India.

²⁸ T. Kupczyk, D. Wasilewski, A. Mackiewicz, *Pożądane kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018 nr 511, s. 132–143.

²⁹ G. Piskalski, *Raport z monitoringu społecznej odpowiedzialności największych polskich firm. Teoria a praktyka*, Fundacja Centrum, CSR.PL, Warszawa 2015.

³⁰ BSR, *The State of Sustainable Business 2019*, Globe Scan, 2019, <https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/11/BSR-GlobeScan-State-of-Sustainable-BusinessSurvey-FinalReport-12Nov2019.pdf>

na postawione pytania badawcze. Przedmiotem badań były nierówności płci i zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, a także występujące między nimi zależności. Prowadzone badania wymagały dokonania ustaleń terminologicznych. Równe traktowanie osób należących do różnych płci wiązano z ekonomicznym oraz socjalnym wymiarem praw człowieka i było rozumiane jako jednakowość traktowania kobiet i mężczyzn, a także brak różnicowania ze względu na płeć we wszystkich przejawach życia społecznego. Zasadę równości płci definiowano jako stan, w którym kobietom i mężczyznom przypisuje się taką samą wartość społeczną, równe prawa i obowiązki, a także równy dostęp do zasobów społecznych (np. rynku pracy).

Zrównoważony rozwój to rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałość podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń. Przedsiębiorstwo działające w sposób zrównoważony definiowano jako takie, które ogranicza szkodliwość prowadzonej działalności na środowisko naturalne oraz działa na rzecz pracowników i innych inicjatyw społecznych. Badania zrealizowano w 2018 r. Zastosowano dobór celowy, bowiem dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi pozwala on wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania³¹. Rozmiar próby ustalono za pomocą oprogramowania G*Power³². W ramach Wilcoxon-Mann-Whitney test (dla dwóch grup), aby uzyskać moc 0,90 (0.9007737) przy: $\alpha = 0,05$, Effect size $d = 0.6782266$, critical $t = 1.9862068$, przewidywana liczebność próby wyniosła 98, co najmniej 49 osób w każdej grupie. Badanie przeprowadzono na próbie 142 osób, 53 mężczyzn i 89 kobiet. Badania miały na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

P1. Czy pracownicy doznali ostatnio jakichś przejawów nierówności w pracy ze względu na płeć?

P2. Na ile występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” w Polsce (udział w rynku pracy, segregacja, jakość pracy, warunki zatrudnienia)?

P3. Czy istnieją istotne związki pomiędzy równością płci a zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw?

³¹ M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000; P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.

³² F. Faul, E. Erdfelder, A.-G. Lang, A. Buchner, *G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences*, "Behavior Research Methods" 2007, no. 39, s. 175–191.

Poziom nierówności płci badani oceniali w skali 1–5, gdzie 1 – nigdy nie doznałem/am nierówności, 5 – doznałem/am bardzo wielu nierówności. Należy oczywiście wziąć pod uwagę fakt, że kolejne rangi w odniesieniu do poziomu nierówności płci (1–5) oznaczają jedynie porządek zachodzący między pomiarami, a nie wielkość różnic między nimi. Pozwoliło to porównać wartości i stwierdzić, o ile są one większe lub mniejsze od siebie nawzajem. Przy ocenie, na ile w ich kraju występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” badani posługiwali się skalą 1–100 (0 oznacza brak równości, 100 oznacza równość). Próbę badawczą dobrano w sposób celowy, głównie ze względu na możliwości zrealizowania badań, bowiem czas na ich wykonanie był krótki. Dobór celowy, dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi, pozwolił wyeksponować oraz lepiej rozpoznać badane zjawiska i zależności będące przedmiotem badania³³. Do prowadzenia badań wykorzystano techniki CATI i CAWI. W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto poniższe hipotezy:

H1: *Pracownicy doznają nierówności w miejscu pracy ze względu na płeć.*

H2: *W Polsce występują nierówności szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” (udział w rynku pracy, segregacja, jakość pracy, warunki zatrudnienia).*

H3: *Im pracownicy doznają więcej nierówności płci w pracy, tym niżej oceniają poziom zrównoważenia działalności ich przedsiębiorstw.*

Wykorzystano procedury badawcze, stosowane w ujęciu nomotetycznym, które jest ukierunkowane na zjawiska powtarzalne, a zatem na odkrywanie i formułowanie ogólnych praw, wykrycie podobieństw, uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami. Pozwoliło to na wykorzystanie statystycznych metod wnioskowania o własnościach badanych obiektów. Dało to też możliwości replikowania prowadzonych badań w przyszłości oraz weryfikowania otrzymanych rezultatów i sformułowanych wniosków.

Rozpoznano istniejące istotne różnice w odpowiedziach badanych z punktu widzenia kryterium płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, uzyskiwanego wynagrodzenia, poziomu zaufania pracownika do pracodawcy, wielkości przedsiębiorstwa i jego czasu funkcjonowania na rynku. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach rangowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem U Manna-Whitneya (gdy $k = 2$) oraz Kruskala-Wallisa (gdy $k > 2$). Dodatkowo przeprowadzono test trendu Jonckheere-Terpstra i analizę *post hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach jakościowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem zależności chi kwadrat. Związki pomiędzy zmiennymi „doznawane przejawy nierówności ze względu na płeć w pracy” a skalami „stopień

³³ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa” oraz „poczucie zaufania do pracodawcy” analizowano, szacując współczynniki korelacji rangowych Spearmana. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne na poziomie $p < 0,01$. Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.6.4.122.

Wyniki badań

Przeprowadzone badania wskazują na podstawie opinii badanych, że doznają oni nierówności płci w pracy, które oszacowano na poziomie 2,13 (w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności). Częściej dotyczy to kobiet (2,59) niż mężczyzn (1,66). Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od płci różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$; $p = 0,0011$), co prezentuje tabela 1.3.1. Może to wskazywać, że kobiety doznają znacznie większych nierówności w miejscu pracy niż mężczyźni.

Tabela 1.3.1.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od płci* (oceniało poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności)

	Płeć	
	Kobiety	Mężczyźni
Średnia arytmetyczna	2,59	1,66
Statystyka Z	3,2664	
Wartość p	0,0011	

* oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności

Źródło: badania własne.

Częściej na doznawane nierówności w pracy wskazują osoby starsze, w wieku powyżej 50 lat, choć różnice w grupach wiekowych: mniej niż 35 lat, 35–50 i więcej niż 50 lat okazały się nieistotne statystycznie ($p > 0,05$; $p = 0,4379$). Wyniki prezentuje tabela 1.3.2.

Najwyższy poziom doznawanych nierówności zaobserwowano w średnich przedsiębiorstwach (2,4) i mikroprzedsiębiorstwach (2,35), w dalszej kolejności w dużych (2,17) i małych (2,11).

Jednak rozkład odpowiedzi nie różni się istotnie ($p > 0,05$; $p = 0,2262$) w zależności od wielkości firmy ani też czasu jej funkcjonowania na rynku ($p > 0,05$; $p = 0,7589$). Z analizy danych przedstawionych w tabeli 1.3.3 wynika, że częściej nierówności doznają osoby na najwyższych szczeblach zarządzania (2,84) i kierownicy liniowi (2,41), choć różnice w zależności od zajmowanego stanowiska okazały się nieistotne statystycznie ($p > 0,05$).

Tabela 1.3.2.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od wieku*

		Wiek		
		Mniej niż 35	35–50 lat	50+
Średnia arytmetyczna		2,14	2,16	3,0
Kruskala-Wallisa	Statystyka H	1,7448		
	Wartość p	0,4179		
Jonckheere-Terpstra	Statystyka Z	0,7758		
	Wartość p	0,4379		

* oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności

Źródło: badania własne.

Tabela 1.3.3.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od zajmowanego stanowiska*

		Zajmowane stanowisko			
		Pracownik	Kierownik liniowy	Specjalista	Menedżer najwyższego szczebla/właściciel
Średnia arytmetyczna		1,92	2,41	2,32	2,84
Kruskala-Wallisa	Statystyka H	4,2016			
	Wartość p	0,2405			
Jonckheere-Terpstra	Statystyka Z	1,7390			
	Wartość p	0,0820			

* oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności

Źródło: badania własne.

Poproszono badanych o ocenę, na ile w Polsce występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” określającym udział w rynku pracy, segregację, jakość pracy i warunki zatrudnienia. Użyto skali 1–100 (0 oznacza brak równości, 100 oznacza rów-

ność). Największe nierówności dostrzegały osoby w wieku powyżej 50 lat (41,2), następnie te w wieku 35–50 lat (45,4), w najmniejszym stopniu osoby poniżej 35 lat (49,4). Mimo różnic w ocenie okazały się one nieistotne statystycznie w zależności od wieku ($p > 0,05$; $p = 0,0257$), choć trend testu Jonckheere-Terpstra okazał się istotny ($p < 0,05$). Uprawione wydaje się zatem stwierdzenie, że wraz z wiekiem ocena nierówności w obszarze „praca” wzrasta. Zaobserwowano istotne statystycznie różnice w odpowiedziach pomiędzy kobietami i mężczyznami ($p < 0,05$; $p = 0,0269$). Mężczyźni oceniają istotnie lepiej sytuację niż kobiety, co oznacza, że nie dostrzegają istniejących nierówności płci w obszarze „praca” lub je ignorują. Natomiast rozkład odpowiedzi nie różni się istotnie w zależności od wykształcenia badanych ($p > 0,05$; $p = 0,5780$), zajmowanego stanowiska ($p > 0,05$, 0,1464), zarobków ($p > 0,05$; $p = 0,3019$), wielkości firmy, w której pracuje badany ($p > 0,05$; $p = 0,2262$) ani też długości okresu funkcjonowania firmy na rynku ($p > 0,05$; $p = 0,0548$). Poproszono badanych o ocenę, na ile przedsiębiorstwo, w którym pracują, jest zrównoważone, czyli ogranicza szkodliwość prowadzonej działalności na środowisko naturalne oraz działa na rzecz pracowników i innych inicjatyw społecznych. W skali 1–5 ocenili je na 3,16, czyli na średnim poziomie (kobiety 3,10, a mężczyźni 3,47). Rozkład odpowiedzi na pytanie „Oceń, w jakim stopniu działalność przedsiębiorstwa, w którym pracujesz, jest zrównoważona?” różnił się istotnie ($p < 0,05$; $p = 0,0380$) w zależności od płci, czyli oceny są wyższe w grupie mężczyzn. Można zatem sformułować wniosek, że mężczyźni dostrzegają w mniejszym stopniu szkodliwość prowadzonej działalności ich przedsiębiorstw dla środowiska naturalnego, pracowników i innych inicjatyw społecznych. Ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy doznawanymi przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a oceną stopnia zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa ($p < 0,01$; $p = 0,0063$). Uprawnia to do stwierdzenia, że im pracownicy doznają więcej nierówności płci w pracy, tym niżej oceniają poziom zrównoważenia działalności swojego przedsiębiorstwa. Analogicznie ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a oceną zaufania do pracodawcy ($p < 0,01$; $p = 0,0033$). Oznacza to, że im większych nierówności płci doznają pracownicy, tym mają mniejsze zaufanie do pracodawcy.

Wnioski z badań

Całościowa analiza przeprowadzonych badań empirycznych pozwala na sformułowanie poniższych wniosków i postulatów:

1. Pracownicy doznają przejawów nierówności w miejscu pracy ze względu na płeć, przede wszystkim kobiety. Częściej dotyczy to osób starszych i na stanowiskach kierowniczych.

2. W ocenie pracowników w Polsce występują nierówności szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca”. Im pracownicy są starsi, tym ocena nierówności wzrasta. Mężczyźni dostrzegają w mniejszym stopniu istniejące nierówności płci niż kobiety lub je ignorują.
Z racji tego, że to mężczyźni zajmują większość stanowisk kierowniczych, mogą oni nie dostrzegać problemu i może to negatywnie wpłynąć na realizację piątego celu Strategii Zrównoważonego Rozwoju do 2030 r.
3. Im pracownicy doznają więcej nierówności płci w pracy, tym niżej oceniają poziom zrównoważenia działalności ich przedsiębiorstw. A zatem nieuprawnione okazało się stwierdzenie, że pracownicy nie w pełni wiążą nierówności płci ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw.
4. Im większych nierówności płci doznają pracownicy, tym mają mniejsze zaufanie do pracodawcy. W obecnej bardzo trudnej sytuacji na rynku pracy, gdzie 70% firm w Polsce zgłasza trudności w obsadzaniu miejsc pracy nowymi pracownikami (ManpowerGroup 2020) brak zaufania do pracodawcy może przynieść wiele negatywnych skutków i nie powinien być bagatelizowany.
5. Mężczyźni dostrzegają w mniejszym stopniu niż kobiety szkodliwość prowadzonej przez ich przedsiębiorstwa działalności dla środowiska naturalnego, pracowników i innych inicjatyw społecznych. Fakt ten powinien niepokoić, bowiem więcej mężczyzn zajmuje najwyższe stanowiska kierownicze, a zatem może to negatywnie wpływać na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwami, ukierunkowane na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i ich społeczną odpowiedzialność.

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie stawianych hipotez H1-H3. Analiza prezentowanych statystyk dotyczących równości płci, jak i stanu wdrożenia celów Zrównoważonego rozwoju do 2030 r., a także uzyskanych wyników badań wskazuje w pewnym stopniu na niską skuteczność dotychczasowych działań na rzecz poprawy sytuacji. Może to oznaczać, że problemy nierówności płci, jak i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw są nadal w środowiskach pracy w Polsce w niewystarczającym stopniu dostrzegane lub są bagatelizowane.

Prezentowane badania mają swoje ograniczenia polegające na tym, że opierano się w nich na opiniach i ocenie badanych, wynikających z obserwacji sytuacji w ich miejscu pracy. Były to zatem metody subiektywne. Warto pamiętać, że człowiek jako przedmiot badań charakteryzuje się określoną specyfiką³⁴, a w życiu społecznym prawidłowości,

³⁴ J.W.N. Watkins, *Wyjaśnienie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001; J.R. Sobczyk, *Pewne osobliwości nauki o zarządzaniu w świetle zasad metodologii pozytywizmu naukowego*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metodyki i techniki zarządzania*, C. Sikorski, T. Czaplą, M. Malarski (red.), Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

sformułowane teorie mają ograniczoną czasem i miejscem siłę eksplanacyjną³⁵. Cenne byłoby kontynuowanie niniejszych badań w zakresie równości szans kobiet w pracy w warunkach gospodarki cyfrowej, w tym Przemysłu 4.0, Smart Factory 4.0 i sztucznej inteligencji. Wydaje się to konieczne, bowiem jak wskazują statystyki, kobiety w mniejszym stopniu kształcą się na kierunkach informatycznych i uczestniczą w gospodarce cyfrowej, co może doprowadzić do pogłębienia się nierówności kobiet i mężczyzn na przyszłym rynku pracy.

Bibliografia

- Barometr wpływu, Narzędzie do mierzenia wpływu biznesu na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*, 2019, <https://kampania17celow.pl/barometrwpływu/> (dostęp: 5.01.2020).
- Bertelsmann Stiftung, *Sustainable Development Report 2019, Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*, 2019, https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sustainable_development_report.pdf
- Brannon L., *Gender Stereotypes: Masculinity and Femininity*, 2000, s. 159–185, http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Brannon/Brannon_ch07.pdf (dostęp: 10.09.2019).
- BSR, *The State of Sustainable Business 2019*, Globe Scan, 2019, <https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/11/BSR-GlobeScan-State-of-Sustainable-BusinessSurvey-FinalReport-12Nov2019.pdf>
- Cone Communications, *Employee Engagement Study*, Boston, 2016, <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study> (dostęp: 15.11.2019).
- Deloitte, *Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018*, 2018.
- Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019 Polska, Prowadzenie firmy odpowiedzialnej: zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi. Analiza polskich wyników badania*, 2019.
- Deloitte, *Global Human Capital Trends 2019*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 5.01.2020).
- Dilli S., Rijpma A., Carmichael S.G., *Achieving Gender Equality: Development versus Historical Legacies*, "CESifo Economic Studies" 2015, vol. 61, no. 1, s. 301–334.
- Edelman, *Edelman Trust Barometer: Global Report*, 2018.
- EIGE, *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Report on the Empirical Application of the Model*, European Institute for Gender Equality, 2017, file:///C:/Users/teresa.kupczyk/Downloads/mh0217174enn_web.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- EIGE, *Gender Equality Index 2019*, European Institute for Gender Equality, 2019, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019> (dostęp: 10.11.2019).
- European Union, *Women in Digital Scoreboard 2019*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/women-digital-scoreboard-2019-country-reports> (dostęp: 10.11.2019).
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

³⁵ A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 27.

- Faul F., Erdfelder E., Lang A.-G., Buchner A., G*Power 3: *A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences*, "Behavior Research Methods" 2007, no. 39, s. 175–191.
- Galpin T., Whittington J.L., Bell G., *Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability*, Emerald Group Publishing Limited, 2015, vol. 15, no. 1, s. 1–17.
- Global Challenge Insight Report, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, 2016, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- GUS, *Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 21. https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/Zasady_metodyczne_stat_rynk_u_pracy_i_wynagrodzen.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Kiaušienė I., Štreimikienė D., Grundey D., *On Gender Stereotyping and Employment Assimetries*, "Economics & Sociology" 2011, vol. 4, no. 2, s. 84–97.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kubicka J., *Employees' Preferences Concerning Employment at Sustainable Enterprises*, 6th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, SCMiMD, Mysore 2017, India.
- Kubicka J., Kupczyk T., *Employees' Expectations and Their Perception of Benefits of Companies' Sustainable Development*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 10, cz. 2, s. 301–310.
- Kupczyk T., *Zarządzanie różnorodnością płci i wynikające z niego korzyści wobec nierówności kobiet i mężczyzn oraz braków na rynku pracy*, w: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 117–131.
- Kupczyk T., Kubicka J., Szymańska A., *Women's Equality in Families, on the Labour Market and in Management in Poland in Young People's Opinions – Assessment of the Current Situation and Perspectives*, "Journal of Academic Perspectives" 2016, no. 4, s. 1–13.
- ManpowerGroup, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2020/01/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- OECD, *Education at a Glance 2019*, OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2019, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Payscale, *The State of The Gender Pay Gap 2019*, <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap> (dostęp: 10.12.2019).
- Piskalski G., *Raport z monitoringu społecznej odpowiedzialności największych polskich firm. Teoria a praktyka*, Fundacja Centrum, CSR.PL, Warszawa 2015, https://www.dobroczyncaroku.pl/files/biblioteka/34_Spoleczna_odpowiedzialnosc%CC%81_biznesu_w_polskich_realiach_raport_Fundacji_CentrumCSR.PL.pdf (dostęp: 10.12.2019).
- Polman P., Bhattacharya C.B., *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, „Stanford Social Innovation Review”, 2016, https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business (dostęp: 15.10.2019).
- Renwick D.W.S., Redman T., Maguire S., *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2013, vol. 15, no. 1, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. (dostęp: 15.10.2019).

- Russellbedford, *Trendy w Human Resources na 2020 rok*, <https://www.russellbedford.pl/aktualnosci/twoja-firma/item/1613-trendy-w-human-resources-na-2020-rok.html> (dostęp: 5.01.2020).
- Sobczyk J.R., *Pewne osobliwości nauki o zarządzaniu w świetle zasad metodologii pozytywizmu naukowego*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metodyki i techniki zarządzania*, C. Sikorski, T. Czapła, M. Malarski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Sparreboom T., *Gender Equality, Part-time Work and Segregation in Europe*, "International Labour Review" 2014, vol. 153, no. 2, s. 245–268.
- Steinmetz S., *The Contextual Challenges of Occupational Sex Segregation. Deciphering Cross-National Differences in Europe*, VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012.
- Szałkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- The Sustainable Development Goals (SDGs), The Value for Europe*, 2017, https://www.csreurope.org/sites/default/files/FS_WP_Sustainable%20Development%20Goals_05112017_RD_0.pdf (dostęp: 4.01.2020).
- United Nations, *The Sustainable Development Goals Report 2017, 17 Goals to Transform Our World*, New York 2017, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/> (dostęp: 19.11.2019).
- World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf (dostęp: 5.01.2020).
- World Employment and Social Outlook: *Trends 2019*, 2019.
- Watkins J.W.N., *Wyjaśnienie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.