

**UNIWERSYTET GDAŃSKI - SZKOŁA DOKTORSKA  
NAUK HUMANISTYCZNYCH I SPOŁECZNYCH**

**Nell Anais Adamczyk-Jesionowska**

Dziedzina nauki: Nauki społeczne  
Dyscyplina naukowa: Ekonomia i finanse

**EKONOMICZNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA  
PROCESU SAMOREGULACJI PODMIOTÓW  
GOSPODARUJĄCYCH W OBSZARZE ZATRUDNIANIA  
Kobiet i mężczyzn w kontekście ich  
RÓWNOUPRAWNIENIA**

Rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem

dr hab. Andrzeja Letkiewicza, prof. UG

**Sopot, 2024**

## ***Podziękowania***

*Rozprawa doktorska została przygotowana pod kierunkiem Pana dr hab. Andrzeja Letkiewicza, prof. UG, któremu dziękuję za wsparcie na każdym etapie pisania pracy oraz za wszystkie cenne wskazówki i sugestie, które wpłynęły na ostateczny kształt rozprawy. Jestem bardzo wdzięczna za poświęcony mi czas, zaangażowanie i życzliwą atmosferę, które sprawiły że będę miło wspominać ten etap edukacji.*

*Dziękuję wszystkim osobom z którymi miałam przyjemność zgłębiać wiedzę podczas zajęć w Szkole Doktorskiej. Zwracam się również z serdecznymi podziękowaniami do wszystkich którzy zgodzili się wziąć udział w przeprowadzanych przeze mnie badaniach.*

*Chciałabym także podziękować moim rodzicom, którzy zawsze wspierali moją edukację i zainspirowali mnie do zrobienia doktoratu. Dziękuję również mojemu mężowi za to, że zawsze we mnie wierzy i utwierdza w przekonaniu, że nie ma rzeczy niemożliwych.*

# STRESZCZENIE

## EKONOMICZNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA PROCESU SAMOREGULACJI PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH W OBSZARZE ZATRUDNIANIA Kobiet I MĘŻCZYŹN W KONTEKŚCIE ICH RÓWNOUPRAWNIENIA

**Nell Anais Adamczyk-Jesionowska**

Celem rozprawy doktorskiej było wykazanie zależności między konstrukcją regulatorów stanowiących w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania, z uwzględnieniem czynników psychospołecznych wynikających z problematyki równouprawnienia płci. Badanie zostało przeprowadzone na dużych i średnich przedsiębiorstwach transportowych województwa pomorskiego w latach 2020-2022, przy wykorzystaniu sondażu diagnostycznego. W pracy omówione zostały zagadnienia dotyczące roli przedsiębiorstwa w systemie społeczno-gospodarczym, procesu samoregulacji, formalno-prawnych i rynkowych uwarunkowań świadczenia pracy przez kobiety i systemów kształtowanych w ramach podmiotu gospodarującego. W toku badań zweryfikowanych zostało sześć hipotez badawczych, opracowany został autorski model ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn oraz model dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet, a także przedstawione zostały sposoby pomiaru kosztów generowanych w związku z przyjętym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem w przypadku nieobecności pracownicy korzystającej ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego wychowawczego oraz sposoby pomiaru kosztów związanych z pracą pracownicy będącej w ciąży lub po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego. Wyniki przedstawiają najczęściej występujące schematy postępowania przedsiębiorstw i generowane w ich ramach koszty.

Wskazują również na znaczne różnice ukształtowanych w procesie samoregulacji zasad systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego podmiotów, ze względu na przyjęte przez przedsiębiorstwo podejście w ramach polityki w zakresie równouprawnienia płci i wynikającej z tego struktury zatrudnienia, mającej przełożenie na generowane koszty i korzyści, tworzące efektywność podmiotów. W celu dokonania analizy porównawczej przyjęty został podział na grupę dużych oraz średnich przedsiębiorstw, z których każda reprezentowała odmienny wariant modelu. Praca dostarcza nowego spojrzenia na problematykę równouprawnienia kobiet i mężczyzn, zwracając uwagę na ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji i dostarcza narzędzi dla przedsiębiorstw, umożliwiających identyfikację i pomiar kosztów generowanych w związku z określoną strukturą zatrudnienia oraz zawiera propozycje działań możliwych do podjęcia przez podmioty w ramach zwiększenia efektywności i poprawy sytuacji kobiet w przedsiębiorstwach.

*Słowa kluczowe: samoregulacja, przedsiębiorstwo, system pracy, system ekonomiczno-finansowy, równouprawnienie kobiet i mężczyzn*

## **ABSTRACT**

# **ECONOMIC AND FINANCIAL CONDITIONS OF THE PROCESS OF SELF-REGULATION OF ECONOMIC ENTITIES IN THE AREA OF EMPLOYMENT OF WOMEN AND MEN IN THE CONTEXT OF EQUALITY**

**Nell Anais Adamczyk-Jesionowska**

The aim of the doctoral dissertation was to demonstrate the relationship between the construction of regulators established in the process of self-regulation of enterprises regarding the employment of women and men and their business efficiency, taking into account psychosocial factors resulting from the issue of gender equality. The study was conducted on large and medium-sized transport enterprises in the Pomeranian Voivodeship in 2020-2022, using a diagnostic survey. The dissertation discussed issues related to the role of the enterprise in the socio-economic system, the self-regulation process, formal-legal and market conditions for the provision of work by women and systems shaped within the entity. During the research, six research hypotheses were verified, an original economic and financial model of the self-regulation process in the area of employment of women and men was developed, as well as a model of additional costs related to the employment of women, and methods of measuring costs generated in connection with the solution adopted by the company in the event of the absence of an employee using sick leave during pregnancy, maternity leave, parental leave, and methods of measuring costs related to the work of an employee who is pregnant or after returning from maternity, parental, or parental leave were presented. The results present the most common patterns of conduct of companies and the costs generated within them. They also indicate significant differences in the principles of the work system and the economic and financial system of entities shaped in the self-regulation process, due to the approach adopted by the company within the framework of the gender equality policy and the resulting employment structure, which translates into the generated costs and benefits, creating the efficiency of entities. In order to conduct a comparative analysis, a

division into a group of large and medium-sized enterprises was adopted, each of which represented a different variant of the model. The dissertation provides a new perspective on the issue of equality between women and men, drawing attention to the economic and financial conditions of the self-regulation process and provides tools for enterprises to identify and measure costs generated in connection with a specific employment structure, and includes proposals for actions that can be taken by entities to increase their efficiency and improve the situation of women in enterprises.

*Keywords: self-regulation, enterprise, work system, economic and financial system, equality of women and men*

## SPIS TREŚCI

<b>STRESZCZENIE</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>WSTĘP</b> .....	9
<b>ROZDZIAŁ 1 REGULACJA I SAMOREGULACJA PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH</b> .....	16
1.1. Przedsiębiorstwa w systemie społeczno-gospodarczym .....	16
1.2. Regulacja procesów gospodarowania w systemie społeczno-gospodarczym .....	31
1.3. Cele społeczne w procesie samoregulacji przedsiębiorstw .....	44
<b>ROZDZIAŁ 2 REGULACYJNE UWARUNKOWANIA ŚWIADCZENIA PRACY PRZEZ KOBIETY W PRZEDSIĘBIORSTWIE</b> .....	56
2.1. Formalno-prawne uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety .....	56
2.2. Rynkowe uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety .....	68
2.3. Regulacyjna rola systemów pracy przedsiębiorstw .....	77
<b>ROZDZIAŁ 3 EKONOMICZNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU PRACY PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH</b> ...	90
3.1. Funkcja celu systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw .....	90
3.2. Zatrudnienie a przychody i wpływy w procesach regulacji sfery ekonomiczno- finansowej .....	102
3.3. Zatrudnienie a koszty i wydatki w procesach regulacji sfery ekonomiczno- finansowej .....	112
<b>ROZDZIAŁ 4 MODEL SAMOREGULACJI PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH W OBSZARZE ZATRUDNIANIA KOBIET I MĘŻCZYŹN</b> .....	124
4.1. Samoregulacja pracownicza w procesie świadczenia pracy .....	124
4.2. Samoregulacja podmiotów gospodarujących w zakresie równouprawnienia w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn .....	134
4.3. Ekonomiczne uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn .....	142
<b>ROZDZIAŁ 5 EKONOMICZNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA PROCESU SAMOREGULACJI POMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH W OBSZARZE ZATRUDNIANIA KOBIET I MĘŻCZYŹN – WYNIKI BADAŃ</b> .....	153
5.1. Regulacyjne, rynkowe i społeczne uwarunkowania zatrudniania kobiet i mężczyzn w analizowanych podmiotach .....	153
5.2. Wewnętrzne uwarunkowania samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn podmiotów próby badawczej .....	162
5.3. Modele samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn i ich wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotu .....	173
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	196

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	202
<b>SPIS TABEL</b> .....	221
<b>SPIS RYSUNKÓW</b> .....	222
<b>ZAŁĄCZNIKI</b> .....	223



## WSTĘP

Nierówność w traktowaniu płci w przedsiębiorstwach istnieje od momentu wejścia kobiet na rynek pracy. Mimo ciągłego postępu dotyczącego wyrównywania praw pracowników kobiety nadal pozostają w wyraźnie niekorzystnej sytuacji w stosunku do mężczyzn. Na rynku pracy w Polsce na widocznie zróżnicowaną sytuację kobiet i mężczyzn wskazuje niższy poziom wskaźników aktywności zawodowej, wskaźników zatrudnienia i niższe wynagrodzenia kobiet w stosunku do mężczyzn. Przeciwdziałanie dyskryminacji kobiet możliwe jest poprzez odpowiednie zarządzanie różnorodnością płci. W krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego można dostrzec wzrost świadomości dotyczący korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością płci i wykorzystywania potencjału kobiet, które stanowią ponad połowę społeczeństwa.

Obowiązek równego traktowania ze względu na płeć jest w Polsce, zgodnie z Kodeksem Pracy, fundamentalnym obowiązkiem pracodawcy. Kobiety jednak wciąż zdecydowanie częściej napotykać na bariery w sferze zawodowej. Wśród głównych powodów dyskryminacji kobiet w kwestii zatrudnienia jest obawa pracodawców przed generowaniem przez kobiety wyższych kosztów pracy, wynikających z przepisów związanych z rodzicielstwem. Możliwość skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego jest źródłem znacznych trudności dla pracodawcy, który musi ponieść koszty związane z zatrudnieniem nowej osoby na umowę na zastępstwo lub rozdzieleniem pracy na pozostałych pracowników oraz koniecznością ponownego przyjęcia pracownicy po powrocie z urlopu, mimo niedopasowania jej kompetencji do zmian, które zdążyły zajść w przedsiębiorstwie i związanym z tym ewentualnym spadkiem ilości i jakości wykonywanych zadań, a także kosztami dotyczącymi braku możliwości pracy w warunkach uciążliwych, nocnych, nadliczbowych czy przerwami na karmienie.

W badaniach nie osiągnięto jeszcze konsensusu w sprawie związku między różnorodnością płci w zatrudnieniu a efektywnością przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania koncentrują się głównie na najwyższych szczeblach kierowniczych oraz dodatkowych korzyściach, które mogą być generowane przez kobiety, brakuje natomiast odniesienia do całej struktury zatrudnienia oraz do kosztów, które są składową uzyskiwanych wyników finansowych i ważnym elementem systemu ekonomiczno-finansowego. Podstawowym zagadnieniem kształtowania funkcji celu systemu

ekonomiczno-finansowego w postaci założonej efektywności podmiotu gospodarującego jest optymalizacja poziomu kosztów, gdzie za kryterium optymalizacji przyjmuje się relację między nakładami związanymi z zatrudnianiem kobiet a uzyskanymi z tego tytułu efektami. W wymiarze ekonomiczno-finansowym zagadnienie nakładów, w szczególności identyfikowane w postaci kosztów, będzie stanowić podstawę w rozważaniach na temat związku pomiędzy udziałem zatrudnionych kobiet a efektywnością przedsiębiorstwa. Takie postawienie problemu badawczego jest niezwykle istotne w związku z brakiem badań, które zdefiniowałyby rzeczywistą wielkość kosztów generowanych w przedsiębiorstwach poprzez zatrudnianie kobiet przy uwzględnieniu obowiązujących przepisów związanych z rodzicielstwem. Zewnętrzne uwarunkowania formalno-prawne, w tym zapisy Kodeksu Pracy, pozostawiają przedsiębiorstwom pewien obszar swobody, w ramach którego poprzez proces samoregulacji kształtowany jest wewnętrzny system pracy, w sposób zindywidualizowany i zróżnicowany w zakresie podejścia do pracy kobiet, co wpływa na ostateczny kształt struktury zatrudnienia pod względem płci i generowanych kosztów.

Celem rozprawy doktorskiej jest wykazanie zależności między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania, z uwzględnieniem czynników psychospołecznych wynikających z problematyki równouprawnienia płci. Dla realizacji niniejszego celu sformułowano następujące cele pomocnicze:

1. Określenie wpływu regulacji w zakresie celów społecznych na proces samoregulacji przedsiębiorstw;
2. Identyfikacja czynników mających wpływ na ukształtowanie systemu pracy przedsiębiorstw;
3. Zidentyfikowanie zależności między strukturą zatrudnienia wg płci a generowanymi przychodami, wpływami, kosztami oraz wydatkami;
4. Opracowanie modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn;

5. Zbadanie zależności między stosowanym wariantem modelu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania.

W związku z postawionym celem głównym, celami pomocniczymi oraz przeglądem literatury, możliwe było sformułowanie następujących hipotez badawczych:

Hipoteza główna: Istnieje zależność między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania.

Hipotezy pomocnicze:

Hipoteza 1: Procesy regulacji i samoregulacji wymagają uwzględnienia przez przedsiębiorstwo celów społecznych.

Hipoteza 2: Państwo i rynek warunkują regulatory systemu pracy przedsiębiorstw, w tym w kontekście podejścia do pracy kobiet.

Hipoteza 3: Struktura zatrudnienia wg płci wpływa na przychody i wpływy oraz koszty i wydatki w przedsiębiorstwie.

Hipoteza 4: Zasady samoregulacyjne i kształtowana w ich ramach struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach różnią się ze względu na podejście do kwestii równouprawnienia płci.

Hipoteza 5: Sytuacja ekonomiczno-finansowa średnich i dużych przedsiębiorstw różnicuje się ze względu na reprezentowany wariant modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn.

W skład niniejszej rozprawy doktorskiej wchodzi pięć rozdziałów, złożonych z trzech podrozdziałów. W pierwszym rozdziale scharakteryzowane zostało przedsiębiorstwo i jego rola w systemie społeczno-gospodarczym, omówiony został mechanizm regulacji i samoregulacji procesów gospodarowania oraz jego przełożenie na funkcjonowanie przedsiębiorstw, przedstawione zostało także znaczenie celów społecznych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw. Na podstawie analizy literatury przeprowadzonej w tym rozdziale, możliwe było zweryfikowanie hipotezy pierwszej.

Drugi rozdział obejmuje zagadnienia związane z regulacyjnymi uwarunkowaniami świadczenia pracy przez kobiety w przedsiębiorstwie, z

uwzględnieniem regulacyjnej roli systemów pracy przedsiębiorstw i uwarunkowań formalno-prawnych oraz rynkowych procesu zatrudniania kobiet, stanowiących czynniki ograniczające swobodne kształtowanie systemu pracy przez przedsiębiorstwa, co pozwoliło na weryfikację hipotezy drugiej.

W rozdziale trzecim, dotyczącym ekonomiczno-finansowych uwarunkowań funkcjonowania systemu pracy podmiotów gospodarujących, opisana została funkcja celu systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw i przeanalizowana została relacja między zatrudnieniem a przychodami, wpływami, kosztami i wydatkami w procesach regulacji sfery ekonomiczno-finansowej i na tej podstawie zweryfikowano hipotezę trzecią.

Rozdział czwarty przedstawia zjawisko samoregulacji pracowniczej w procesie świadczenia pracy oraz samoregulacji podmiotów gospodarujących w zakresie równouprawnienia w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn i zawiera opracowany, autorski model ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn oraz model dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet, a także propozycję sposobów pomiaru kosztów generowanych w związku z przyjętym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem w przypadku nieobecności pracownicy korzystającej ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego wychowawczego oraz sposobów pomiaru kosztów związanych z pracą pracownicy będącej w ciąży lub po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego. W rozdziale tym została także zweryfikowana hipoteza główna.

W rozdziale piątym scharakteryzowane zostały regulacyjne, rynkowe i społeczne uwarunkowania zatrudniania kobiet i mężczyzn w analizowanych podmiotach oraz wewnętrzne uwarunkowania samoregulacji i przedstawione zostały reprezentowane przez podmioty próby badawczej warianty modeli samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn i ich wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotu oraz przedstawiony został najczęściej występujący schemat postępowania wśród badanych podmiotów, co pozwoliło na zweryfikowanie hipotezy piątej. Rozdział piąty zawiera także wnioski z przeprowadzonych badań oraz autorskie sugestie oparte na refleksjach powstałych w trakcie weryfikacji hipotez.

Badaniu podlegały wszystkie pomorskie przedsiębiorstwa o przewidywanej liczbie pracujących powyżej 49 osób, o kodzie PKD (Polska Klasyfikacja Działalności) 49.31 – transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski oraz 49.41 – transport drogowy towarów, co stanowiło w momencie przeprowadzania badań 24 podmioty. Lista przedsiębiorstw została wygenerowana z rejestru REGON przez Centrum Informatyki Statystycznej GUS. Z opracowanej listy trzy podmioty zakończyły działalność oraz trzy podmioty zostały zarejestrowane dopiero w 2022 r. Spośród podmiotów prowadzących działalność w analizowanym okresie dwa przedsiębiorstwa odmówiły udziału w badaniu. Badania obejmują okres 3 lat od 2020 r. do 2022 r., tak przyjęty okres badań umożliwił przeprowadzenie analizy porównawczej i zidentyfikowanie zachodzących w przedsiębiorstwach zmian.

Do przeprowadzenia badań posłużyła metoda sondażu diagnostycznego. Jest to jedna z najczęściej stosowanych metod badawczych w naukach społecznych, wykorzystywana do celów opisowych, wyjaśniających i eksploracyjnych. Sondaż diagnostyczny może przyjąć formę wywiadu lub ankiety. Wywiad stanowi rozmowę badacza z respondentem zgodnie z przygotowanym kwestionariuszem lub na podstawie dyspozycji. Umożliwia on poznanie faktów, postaw i zależności między zjawiskami. W literaturze występują różne klasyfikacje wywiadu ze względu na technikę jego przeprowadzania. W badaniach własnych wykorzystany został wywiad skategoryzowany, czyli oparty na opracowanym kwestionariuszu wywiadu. Taka standaryzowana technika gwarantuje dostarczenia bardziej jednorodnych danych i umożliwia ich łatwiejsze porównanie. Wywiad przyjął charakter jawny, ze względu na uprzednie poinformowanie badanych o celu badań. Narzędziem wykorzystywanym podczas wywiadu był kwestionariusz, czyli spis opracowanych i celowo ułożonych pytań, które umożliwiły przeprowadzenie wywiadu według określonego planu.

Przygotowany, autorski kwestionariusz badań, stanowiący podstawę przeprowadzanych wywiadów, składa się z 46 pytań o charakterze otwartym oraz zamkniętym, które zostały podzielone na 2 części. Pierwsza część obejmuje pytanie wprowadzające i dotyczy wielkości przedsiębiorstwa według sprawozdania za poprzedni rok, druga część dotyczy ukształtowanego w procesie samoregulacji przedsiębiorstwa systemu ekonomiczno-finansowego i systemu pracy oraz obowiązujących w jego ramach zasad, w tym zasad dotyczących równouprawnienia płci i szczególnej sytuacji kobiet ciężarnych i matek. Pierwsza część pozwala na zidentyfikowanie wielkości

przedsiębiorstwa, druga część umożliwi określenie podejścia przedsiębiorstwa do pracy kobiet, zasad obowiązujących w systemie pracy danego podmiotu pod względem kwestii związanych z macierzyństwem i równouprawnieniem płci oraz zasad systemu ekonomiczno-finansowego ściśle związanego z kształtowaniem określonej efektywności pracy, a także pozwala na zebranie danych ilościowych przedstawiających strukturę zatrudnienia według płci, odsetek kobiet korzystających ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego oraz umożliwia zidentyfikowanie schematu postępowania przedsiębiorstwa w przypadku nieobecności pracownicy.

Badania sondażowe przeprowadzane są na specjalnie dobranej próbie reprezentacyjnej z populacji generalnej, która powinna jak najwierniej odzwierciedlać strukturę i cechy badanej populacji. W badaniach własnych zastosowano dobór nielosowy, celowy, ponieważ zamiarem było zbadanie wszystkich największych podmiotów branży transportowej w województwie pomorskim. Próbę badawczą stanowią przedsiębiorstwa średnie i duże z branży transportowej (transport lądowy pasażerski i towarów) z województwa pomorskiego, ponieważ jest to region o najszybszym rozwoju pod względem dynamiki wzrostu PKB (zgodnie z raportem GUS za 2021 rok), co związane jest ze strategicznym położeniem województwa pomorskiego nad morzem Bałtyckim, w obszarze zbiegania się międzynarodowych szlaków transportowych, rozwijającą się dostępnością transportową regionu i obecnością wykwalifikowanej kadry.

Dobór próby uwzględniający wielkość przedsiębiorstwa podyktowany był tym, że przedsiębiorstwa średnie i duże z uwagi na skalę prowadzonej działalności stanowią bazę informacyjną umożliwiającą dogłębną analizę, co w przypadku przedsiębiorstw mikro i małych byłoby ograniczone. Ponadto badania zostały skoncentrowane na branży transportowej, ze względu na to, że jest to branża szczególnie interesująca z naukowego punktu widzenia, z uwagi na silne zmaskulinizowanie tej branży, co pozwala na bardziej szczegółowe odniesienie się do problematyki równouprawnienia płci, poprzez analizę czynników leżących u podstaw tak ukształtowanej struktury i ich przełożenie na efektywność przedsiębiorstw. Branża transportowa stanowi jedną z najbardziej zdominowanych przez mężczyzn branż, jednocześnie ma potencjał na stworzenie bardziej przyjaznego dla kobiet środowiska pracy, ponieważ nie jest zdeterminowana w takim stopniu czynnikami fizycznymi, jak w przypadku górnictwa, wydobywania i

budownictwa, które mogą stanowić pewną naturalną barierę dla kobiet. Sektor TSL stanowi jeden z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki w Polsce, a najbardziej dynamiczną branżę w Polsce stanowi transport drogowy towarów, w którym występuje największy przyrost zatrudnienia.

Praca napisana została w oparciu o literaturę z zakresu ekonomii i finansów, nauk o zarządzaniu i jakości, psychologii, nauk prawnych oraz na podstawie aktów normatywnych, danych statystycznych oraz danych pozyskanych za pomocą przeprowadzonego sondażu diagnostycznego. W pracy wykorzystano metodę opisową, metodę analizy literatury, badania dokumentów, logikę formalną, analizę wskaźnikową, metodę porównawczą oraz interpretacyjną, metodę monograficzną, analizę ekonomiczną i modelowanie ekonomiczne. Posłużono się także techniką zbierania i analizy danych wtórnych oraz wywiadem.

Nowatorski charakter badania, wynika z niewystępującego w literaturze podejścia do opisu procesów samoregulacji przedsiębiorstw w obszarze zatrudniania kobiet oraz określenia związku pomiędzy strukturą zatrudnienia według płci a efektywnością przedsiębiorstwa. Stawia to problematykę równouprawnienia kobiet i mężczyzn w zupełnie nowym świetle, zwracającym uwagę na ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji. Badania przyczynią się do rozwoju dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie ekonomii i finansów, ponieważ pogłębią wiedzę w zakresie czynników psychospołecznych egzemplifikowanych w postawach odnoszących się do zatrudniania kobiet a mających wpływ na kształtowanie efektywności gospodarowania przedsiębiorstw. Pozwolą również lepiej zrozumieć procesy samoregulacji w obszarze zatrudniania oraz zidentyfikować występujące koszty i potencjalne korzyści tworzące efektywność gospodarowania, a wynikające z odpowiedniego kształtowania struktury zatrudnienia w kontekście równouprawnienia kobiet i mężczyzn.

# ROZDZIAŁ 1

## REGULACJA I SAMOREGULACJA PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH

### 1.1. Przedsiębiorstwa w systemie społeczno-gospodarczym

Przedsiębiorstwo tworzone jest z inicjatywy ludzi, stanowi więc formę aktywności społecznej, w ramach której prowadzona jest działalność gospodarcza, związana z zaspokajaniem potrzeb społeczeństwa poprzez wytwarzanie dóbr i usług, ale także potrzeb samych inicjatorów w postaci określonych zysków. Przedsiębiorstwo pełni więc rolę gospodarczą, wykorzystując zasoby, których integralną część stanowią zasoby ludzkie, z czego wynika z kolei jego rola społeczna. Stanowi autonomiczny podmiot gospodarki, która łączy w swojej strukturze różne jednostki, takie jak konsumenci, producenci i państwo, charakteryzujące się określoną rolą i wchodzące ze sobą w interakcje oraz realizujące więzkę celów w oparciu o określone zasady, normy oraz politykę.

Złożoność relacji zachodzących w gospodarce pomiędzy podmiotami wymaga podejścia, które pozwala na syntetyczne postrzeganie zjawisk i identyfikowanie występujących prawidłowości, a także umożliwia rozpoznanie współzależności poszczególnych elementów, ich struktury, sposobów funkcjonowania i wzajemnego oddziaływania. Stąd też wypracowanych zostało wiele teorii<sup>1</sup> opisujących funkcjonowanie przedsiębiorstw, z których najbardziej użyteczne wydaje się być podejście systemowe, łączące w sobie dorobek wielu dyscyplin naukowych<sup>2</sup> i prezentujące sposób funkcjonowania przedsiębiorstw w sposób najbardziej uniwersalny i wieloaspektowy. Podejście to pozwala na analizę całościową, z uwzględnieniem występujących powiązań, struktur, elementów składowych, w tym również ludzi kształtujących rzeczywistość gospodarczą oraz zachodzących zmian. Myślenie

---

<sup>1</sup> Teorie neoklasyczne, instytucjonalne, menedżerskie, innowacyjne, behawioralne, biologiczne oraz podejście systemowe.

T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 47-232.

<sup>2</sup> Ekonomia i finanse, nauki o zarządzaniu i jakości, nauki fizyczne, nauki socjologiczne oraz dyscypliny nauk inżyniersko-technicznych.



systemowe umożliwia poznawanie rzeczywistości poprzez cele, funkcje, narzędzia stosowane w procesach gospodarowania oraz z perspektywy strukturalizmu również poprzez poszczególne części systemu. Takie podejście może więc stanowić narzędzie opisu poprzez tworzenie modeli myślowych, będących swoistym sposobem dostępu do rzeczywistości<sup>3</sup>.

Podejście systemowe polega na rozumieniu obiektów jako złożonych systemów składających się z podsystemów między którymi zachodzą wzajemne relacje<sup>4</sup>. System społeczno-gospodarczy istniejący w Polsce opiera się na gospodarce rynkowej oraz demokracji politycznej<sup>5</sup>. W strukturze gospodarki można wyodrębnić liczne podmioty takie jak instytucje państwowe i samorządowe, wchodzące w skład pierwszego sektora gospodarki tzw. sektora publicznego, który dba o zaspokojenie potrzeb społecznych i realizuje funkcje publiczne, skoncentrowane na zapewnieniu właściwego funkcjonowania państwa. Podmioty pierwszego sektora, poprzez wprowadzane regulacje, tworzą formalno-prawne warunki funkcjonowania pozostałych podmiotów i wpływają na ich współuczestniczenie w realizacji celów państwa (w tym również celów społecznych). W skład drugiego sektora wchodzi podmioty działające w oparciu o prawa rynkowe, nastawione na zysk, czyli przedsiębiorstwa. Trzeci sektor obejmuje podmioty, które nie wchodzi w skład struktury państwa i nie są nastawione na zysk, lecz dążą do zaspokajania potrzeb społeczeństwa i tworzenia poczucia wspólnoty, są to np. fundacje, stowarzyszenia czy związki zawodowe. Można wyodrębnić także czwarty sektor, który ma charakter nieformalny i związany jest z osobistą sferą obywateli, obejmujący gospodarstwa domowe, powiązania rodzinne<sup>6</sup>.

Przedsiębiorstwo odróżnia się od pozostałych podmiotów funkcjonujących w systemie społeczno-gospodarczym poprzez swoje charakterystyczne atrybuty. Przede wszystkim powoływane jest do prowadzenia działalności w długim czasie, zaspokaja potrzeby osób oraz instytucji poprzez oferowanie określonych produktów i świadczenie usług, dysponuje zasobami kapitałowymi, samodzielnie podejmuje decyzje dotyczące

---

<sup>3</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 26-34.

<sup>4</sup> A. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 14.

<sup>5</sup> Z. Sadowski, *Jaki ład społeczno-gospodarczy jest potrzebny Polsce?*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 4, s. 443-448.

<sup>6</sup> J. Chądzyński, *Organizacje pozarządowe i ruchy miejskie (w:) EkoMiasto#Społeczeństwo. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, red. A. Nowakowska, Z. Przygodzki, A. Rzeńca, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 88-105.

jego działalności, ponosi ryzyko związane z możliwością wystąpienia strat i dąży do osiągnięcia konkretnych korzyści<sup>7</sup>. Przedsiębiorstwo stanowi więc podstawowy podmiot gospodarczy, który jest odpowiedzialny prawnie, samodzielnie gospodaruje swoim majątkiem, a także jest wyodrębnione w zakresie technicznym oraz organizacyjnym. Przedsiębiorstwo poprzez odpowiednie gospodarowanie posiadanymi zasobami materialnymi i niematerialnymi, dąży do zwiększania swojej wartości rynkowej, zaspokajania potrzeb rynku oraz społeczeństwa<sup>8</sup>.

Przedsiębiorstwa zgodnie z podejściem systemowym traktowane są jako systemy składające się z licznych podsystemów, a jednocześnie są także ważnymi składnikami systemu społeczno-gospodarczego, ponieważ kształtują poziom rozwoju gospodarki kraju, tworzą miejsca pracy poprzez co zmniejszają poziom bezrobocia, dostarczają społeczeństwu potrzebne towary i usługi, wypłacają wynagrodzenia pracownikom i przyczyniają się do realizacji celów wszystkich interesariuszy<sup>9</sup>. Biorą udział w tworzeniu dochodów publicznych poprzez płacone podatki oraz składki na poczet celowych funduszy państwowych, obejmujących między innymi ubezpieczenia społeczne. Stanowią podstawę funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, ponieważ poprzez udział w tworzeniu dochodu narodowego zwiększają dobrobyt społeczeństwa<sup>10</sup>.

Istniejące stosunki społeczno-gospodarcze są czynnikiem warunkującym możliwości rozwoju przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. System społeczny jest to sieć interakcji między osobami pełniącymi różne - uzupełniające się i powiązane ze sobą role, dotyczące realizacji określonych funkcji w społeczeństwie<sup>12</sup>, w tym również wynikające ze stereotypów dotyczących płci<sup>13</sup>. System społeczny składa się więc z ludzi tworzących

---

<sup>7</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 37-38.

<sup>8</sup> *Przedsiębiorstwo, drogi sukcesu rynkowego*, red. J. Żurek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 14.

<sup>9</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 51.

<sup>10</sup> *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red. J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>11</sup> U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 8.

<sup>12</sup> T. Parsons, *The Social System*, Routledge Taylor & Francis Group, Great Britain 1991 (New Edition), s. 15-36.

<sup>13</sup> Perspektywa płci wskazuje na określony podział ról między kobietą a mężczyzną. W polskim społeczeństwie mężczyźni od wieków pełnili rolę dominującą, czyli reprezentowali i utrzymywali finansowo rodzinę a także podejmowali najważniejsze decyzje samodzielnie. Kobiety pełniły przede wszystkim rolę gospodyni, czyli realizowały funkcję opieki nad dziećmi a także dbały o „domowe ognisko”. Sytuacja kobiet zaczęła się nieco zmieniać pod koniec XIX wieku, gdy część kobiet zaczęła

jako zbiorowość społeczeństwo, a także z poszczególnych jego elementów w postaci grupy interesów, opinii publicznej, ekspertów i inicjatyw obywatelskich<sup>14</sup>. System gospodarczy tworzony jest przez społeczeństwo i stanowi spójny zbiór podmiotów gospodarujących oraz instytucji wraz z określonymi mechanizmami ich funkcjonowania<sup>15</sup>.

System społeczno-gospodarczy opiera się na powiązaniach między polityką rządu a rynkiem. Państwo poprzez politykę dba o interesy społeczeństwa, wpływając na zmniejszanie bezrobocia, ochronę zdrowia, środowiska, rozbudowę infrastruktury, co przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju<sup>16</sup>. Poprzez wprowadzane regulacje prawne stwarza więc podstawy umożliwiające sprawne funkcjonowanie gospodarki rynkowej, chroni konkurencję za pomocą wprowadzanych ustaw antymonopolowych, dostarcza społeczeństwu dobra publiczne, oddziałuje na gospodarkę w zakresie uwzględniania preferencji społecznych, koryguje dochody ludności i prowadzi międzynarodowe stosunki gospodarcze<sup>17</sup>. Stopień przestrzegania praw człowieka, w tym równych praw kobiet i mężczyzn, wolności i wspierania przedsiębiorczości w systemie gospodarczym również zależy od zasad ustroju politycznego państwa. Zasada równości szans i możliwości oraz wolności obywateli stanowi podstawę w krajach o ustroju demokratycznym<sup>18</sup>. System demokratyczny opiera się na konstytucji i stanowi system wartości, dotyczących równych praw i wolności gospodarczej.

Regulacyjna rola państwa sprowadza się zatem do ustanawiania zasad funkcjonowania gospodarki, w tym przede wszystkim regulowania aktywności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwa, tak aby współuczestniczyły w realizacji celów państwa. Polityka prowadzona przez państwo dąży do realizowania celów gospodarczych i społecznych, które składają się na cel nadrzędny jakim jest

---

podejmować pracę zarobkową, co stanowiło impuls do zmierzania w stronę bardziej partnerskiego podziału ról. W Polsce jednak wciąż dominuje tradycyjny model rodziny, co sprawia, że wśród pracowników dominującą płcią wciąż są mężczyźni.

B. Kalinowska-Witek, *Rola, zadania i pozycja społeczna mężczyzny i kobiety w rodzinie w świetle wybranych czasopism kobiecych z lat 1864–1914*, „Wychowanie w Rodzinie” t. X (2/2014), s. 177-187.

<sup>14</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 45.

<sup>15</sup> J. W. Bossak, *Systemy gospodarcze a globalna konkurencja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 21.

<sup>16</sup> E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 97.

<sup>17</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 466-468.

<sup>18</sup> Ł. Makowski, *System demokratyczny w relacji do ekonomii i zarządzania gospodarką*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 529, s. 170-184.

dobrobyt społeczny przekładający się na dobrobyt całego państwa<sup>19</sup>. Państwo powinno kreować zatem takie warunki, które będą optymalne dla rozwoju gospodarczego oraz społecznego, a więc powinno wspierać przedsiębiorczość, innowacyjność oraz dążyć do pobudzania gospodarki i jednocześnie dbać o cele społeczne<sup>20</sup>.

Rynek to natomiast zbiór sprzedawców oraz nabywców, których łączą stosunki popytu i podaży. Struktura rynku wpływa na skuteczność pełnionej przez niego funkcji regulacyjnej, związanej z regulowaniem alokacji zasobów i dystrybucji dochodów<sup>21</sup>. Dążenie do równowagi popytu i podaży jest głównym celem rynku, a jego rola regulacyjna, wyznaczająca zasady funkcjonowania przedsiębiorstw, odzwierciedlająca się w zmierzaniu do osiągnięcia zysku, może mieć wymiar konkurencyjny lub kooperacyjny<sup>22</sup>. Państwo swoimi działaniami wpływa na regulację mechanizmu systemu rynkowego<sup>23</sup>. Poprzez politykę wyznacza zakres swobody podmiotów gospodarujących na rynku i narzuca określone zasady, które przekładają się na działania podejmowane przez te podmioty<sup>24</sup>. Przedsiębiorstwo jest zobowiązane do przestrzegania regulacji prawnych i spełniania wymagań rynku<sup>25</sup>.

W państwach europejskich charakterystyczny jest model społecznej gospodarki rynkowej, którego podstawą jest taki ustrój, który pozwala na pozyskiwanie korzyści z rozwoju gospodarczego przez całe społeczeństwo. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwa są takimi składowymi systemu społeczno-gospodarczego, które łączą interesy różnych grup społecznych<sup>26</sup>. Interesy te mają wpływ na rezultat, do którego przedsiębiorstwo dąży, który określany jest jako cel działalności. Przedsiębiorstwu przypisywane są różne cele działalności zgodnie z określonymi teoriami<sup>27</sup>, powszechnie

---

<sup>19</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie zachowań...*, op. cit., s. 35.

<sup>20</sup> J. W. Bossak, *Systemy gospodarcze...*, op. cit., s. 39.

<sup>21</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski..., op. cit., s. 390.

<sup>22</sup> A. Letkiewicz, *Regulacja i deregulacja a samoregulacyjne dążenia podmiotów gospodarujących do symetrii funkcjonalnej*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zarząd Krajowy, 2013, s. 4.

<sup>23</sup> J. W. Bossak, *Systemy gospodarcze...*, op. cit., s. 39.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>25</sup> A. Powałowski, W. Wyrzykowski, M. Kaczmarczyk, *Działalność gospodarcza w aspekcie prawnym, ekonomicznym i społecznym*, Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, Gdańsk 2016, s. 88.

<sup>26</sup> J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 130.

<sup>27</sup> Teoria neoklasyczna, instytucjonalna – głównym celem jest maksymalizacja zysku; teorie menedżerskie – dążenie do alternatywnych celów, takich jak maksymalizacja sprzedaży, wzrostu i użyteczności dla menedżerów; teoria innowacyjna – cele wyznaczane są przez przedsiębiorcę; teorie behawioralne - cel rzeczywistości realizowany jest wypadkową różnych interesów i w praktyce przedsiębiorstwo może próbować realizować kilka celów jednocześnie pomimo sprzeczności

jednak jako cel główny wskazuje się na przetrwanie, maksymalizację zysku lub maksymalizację wartości rynkowej<sup>28</sup>. Na formułowanie celów w przedsiębiorstwie wpływają różne grupy interesów, wśród których można wyróżnić właścicieli, pracowników, dostawców, odbiorców i państwo<sup>29</sup>. Właściciele chcą osiągnąć określone dochody, celem w odniesieniu do pracowników jest wypłata wynagrodzenia i zapewnienie im odpowiednich warunków pracy i rozwoju, cele dostawców związane są z uzyskaniem zapłaty za dostarczone materiały i energię, dostawcy obcego kapitału dążą do celu jakim jest zwrot oraz odsetki, klienci danego przedsiębiorstwa dążą do zaspokojenia swoich potrzeb poprzez skorzystanie z oferowanych produktów i usług, natomiast państwo wymaga zrealizowania celu w postaci zapłaty podatków<sup>30</sup>. Przedsiębiorstwo powinno zatem czuć się odpowiedzialne nie tylko za interesy udziałowców chroniąc ich inwestycje, ale także za pracowników poprzez zapewnienie im odpowiednich warunków do pracy, możliwości rozwoju i satysfakcji, za klientów zapewniając im produkty i usługi odpowiadające ich oczekiwaniom, w odpowiedniej jakości i cenie, a także za całe społeczeństwo poprzez dążenie do utrzymania właściwych standardów bezpieczeństwa, respektowanie norm społecznych, przeciwdziałanie dyskryminacji i ochronę środowiska naturalnego<sup>31</sup>.

Aby było możliwe spójne funkcjonowanie przedsiębiorstwa konieczne jest wypracowanie celów uwzględniających potrzeby każdej ze stron<sup>32</sup>. Główny cel przedsiębiorstwa jest więc składową celów cząstkowych, w których istotne jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy, pracowników, klientów oraz całego społeczeństwa. Wartość dla akcjonariuszy może być mierzona na przykład poprzez rentowność zainwestowanego kapitału, zwrot z aktywów netto, zwrot z inwestycji, ekonomiczną wartość dodaną czy rynkową wartość dodaną. Wartość dla pracowników można badać przy wykorzystaniu podejścia jakościowego związanego z badaniem satysfakcji z czynników płacowych i

---

zachodzących w ramach realizacji tych celów; teorie biologiczne - głównym celem jest zachowanie homeostatycznej równowagi pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem; podejście systemowe – nadrzędnym celem jest przetrwanie, co wynika z naturalnej chęci przedsiębiorstw do utrzymywania status quo realizowanego przez równoważące się siły – z jednej strony skłaniające do realizowania zmian (dążenie do podnoszenia efektywności), a z drugiej przeciwdziałające im (koszty wprowadzania zmian).  
T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op. cit., s. 47-232.

<sup>28</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 66.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 73.

<sup>30</sup> *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red. J. S. Kardas..., op. cit., s. 25.

<sup>31</sup> M. Żemigąła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kulwer business, Kraków 2007, s. 49.

<sup>32</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 77.

pozapłacowych i stosowanej polityki. Pomiar wartości dla klientów odbywa się za pomocą kwestionariuszy marketingowych. Jednakowo ważne jest badanie wartości dla całego społeczeństwa, poprzez dokładne analizowanie opinii dotyczących przedsiębiorstwa<sup>33</sup>.

Cele przedsiębiorstw wyznaczają wszystkim pracownikom kierunek działania, sprzyjają planowaniu, motywują i są podstawą do oceny prowadzonej działalności<sup>34</sup>. W tym kontekście można wyróżnić wewnętrzne i zewnętrzne cele przedsiębiorstwa. Cele wewnętrzne obejmują cele efektywnościowe, związane ze wzrostem rentowności i produktywności, cele organizacyjne dotyczące poprawy struktury organizacyjnej, cele finansowe związane z płynnością oraz cele społeczne skoncentrowane na potrzebach pracowników. Cele zewnętrzne mogą dotyczyć rynku, a więc zwiększania udziału w rynku lub budowaniu odpowiednich relacji z podmiotami na rynku, występują także cele prestiżowe związane z poprawą wizerunku, przestrzeganiem etyki biznesu, działaniami prospołecznymi oraz cele obejmujące ochronę środowiska<sup>35</sup>. Cele o charakterze ekonomicznym i społecznym są w perspektywie długookresowej ze sobą ściśle powiązane. Realizacja oczekiwań społeczeństwa, takich jak ochrona środowiska czy ochrona praw człowieka, w tym równego traktowania bez względu na płeć, poprzez poprawę warunków życia dla społeczeństwa przekłada się na powstawanie nowych rynków zbytu i lepszych warunków do rozwoju działalności, a więc niesie korzyści dla wszystkich uczestników systemu społeczno-gospodarczego<sup>36</sup>.

Zgodnie z poglądami Milтона Friedmana, laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, podstawowym celem przedsiębiorstwa powinno być jedynie pomnażanie zysku dla akcjonariuszy. Nie był on zwolennikiem działalności podmiotów gospodarczych w interesie społecznym, co uzasadniał ściśle ekonomicznym charakterem korporacji powołanych do maksymalizacji zysków<sup>37</sup>. Współcześnie coraz częściej dostrzegane są współzależności występujące między podejmowaniem przez przedsiębiorstwa społecznej aktywności a generowanymi zyskami. Uwzględnienie

---

<sup>33</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.44-56.

<sup>34</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004, s. 107.

<sup>35</sup> *Przedsiębiorstwo, drogi sukcesu rynkowego...*, op. cit., s. 33-34.

<sup>36</sup> C.K. Prahalad, Michael E. Porter, *Harvard Business Review, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, One press, Helion, Gliwice 2007, s. 40.

<sup>37</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 19.

oczekiwań społeczeństwa związanych z troską o wspólne dobro i interesy poszczególnych grup staje się podstawą budowania dobrego wizerunku i lojalności klientów i pracowników<sup>38</sup>. Przedsiębiorstwa, aby poprawiać swoją konkurencyjność powinny podejmować działania prospołeczne i traktować je jako świadomy wybór, który jest odpowiedzią na nowe wyzwania pojawiające się w systemie społeczno-gospodarczym<sup>39</sup>. Podmioty gospodarujące podejmując określone działania wpływają na otoczenie, w którym funkcjonują, w związku z tym ich celem nie może być jedynie maksymalizacja zysku. Będąc częścią systemu społeczno-gospodarczego muszą dbać również o otaczające ich środowisko<sup>40</sup>.

Uwzględnianie w działalności przedsiębiorstw celów społecznych związane jest z ich uczestnictwem w systemie społeczno-gospodarczym i oddziaływaniem występujących w tym systemie czynników, społeczny wymiar celów podmiotów należy więc rozpatrywać z perspektywy polityki państwa narzucającej na przedsiębiorstwa realizację określonych celów, postępującego procesu globalizacji, coraz większych wymagań rynku, chęci poprawy wizerunku, a poprzez to poprawy konkurencyjności oraz nacisków opinii publicznej dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>41</sup>. Kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje przede wszystkim poszanowanie praw człowieka, a w szczególności praw pracowniczych dotyczących sprawiedliwego wynagrodzenia czy ochrony przed dyskryminacją ze względu na płeć, pochodzenie, wyznanie<sup>42</sup>.

Do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa niezbędna jest świadomość społecznej odpowiedzialności, która polega na spajaniu ze sobą spraw gospodarczych oraz społecznych podczas bieżącej działalności podmiotu. Takie podejście skoncentrowane jest na uwzględnianiu potrzeb wszystkich interesariuszy i pozytywnie wpływa na odbiór danej marki<sup>43</sup>. Na wagę społecznej odpowiedzialności w działalności przedsiębiorstw wskazują inicjatywy podejmowane przez organizacje międzyrządowe takie jak Organizacja Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Organizacja

---

<sup>38</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>39</sup> *Przedsiębiorstwo, drogi sukcesu rynkowego...*, op. cit., s. 35.

<sup>40</sup> M. Żemigala, *Społeczna...*, op. cit., s. 15.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>42</sup> M. Rybak, *Etyka...*, op. cit., s. 159.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 21.

ds. Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz liczne międzynarodowe organizacje pozarządowe takie jak Amnesty International czy Greenpeace<sup>44</sup>.

A. B. Carroll opracował czteroczęściowy model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Najniższy poziom modelu stanowi odpowiedzialność ekonomiczna, następny to odpowiedzialność prawna, która jest wymagana przez społeczeństwo. Następny poziom stanowi odpowiedzialność etyczna, czyli taka która jest oczekiwana przez społeczeństwo, na najwyższym poziomie znajduje się odpowiedzialność dobrowolna, która wynika z własnej inicjatywy przedsiębiorstwa i nie jest efektem zewnętrznych regulacji ani nacisków<sup>45</sup>. Przedsiębiorstwa coraz częściej postępują zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, ponieważ uwzględnienie oczekiwań społeczeństwa pozwala na budowanie lepszych relacji, wpływa na poprawę wizerunku i jest traktowane jako etyczny obowiązek<sup>46</sup>. Dążenie jedynie do osiągnięcia wysokich zysków, bez uwzględniania wartości etycznych, społecznych i ekologicznych może przyczynić się do niepowodzenia przedsięwzięcia<sup>47</sup>. W Polsce wciąż występują dysfunkcje społeczno-gospodarcze, obejmujące między innymi zjawiska wykluczenia społecznego, co wskazuje na konieczność większej inkluzji społecznej, polegającej na angażowaniu wszystkich podmiotów systemu społeczno-gospodarczego w celu lepszego wykorzystania potencjału rozwojowego i zwiększenia efektywności gospodarczej<sup>48</sup>.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w danym otoczeniu, z którym wchodzi w ciągłe interakcje, poprzez wymianę dóbr, usług i informacji. Otoczenie jest źródłem szans, ale także zagrożeń dla podmiotów gospodarczych i determinuje ich możliwość przetrwania. Można wyróżnić otoczenie bliższe, uwzględniające wszystkie podmioty, z którymi dane przedsiębiorstwo wiąże bezpośrednie relacje i otoczenie dalsze, z którym przedsiębiorstwo utrzymuje pośrednie stosunki. Przedsiębiorstwo służy otoczeniu, powinno więc odpowiednio rozpoznawać jego potrzeby, dostrzegać zachodzące zmiany i się do nich dostosowywać<sup>49</sup>. Może także mieć wpływ na kreowanie określonego

---

<sup>44</sup> J. Nakonieczna, *Społeczna...*, op. cit., s. 151.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>46</sup> E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 72.

<sup>47</sup> M. Żemigąła, *Społeczna...*, op. cit., s. 17.

<sup>48</sup> E. Mączyńska, *Partycypacyjny system społeczno-gospodarczy*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, 2015, nr 4 (71), s. 14.

<sup>49</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 55.



popytu<sup>50</sup>. Otoczenie jest szczególnie ważne dla tych podmiotów, które nie osiągnęły jeszcze na tyle wysokiej pozycji konkurencyjnej, aby mogły same oddziaływać na otoczenie, więc muszą dokładnie analizować czynniki zewnętrzne pochodzące z otoczenia konkurencyjnego, regionalnego oraz z makrootoczenia.

Otoczenie konkurencyjne składa się z podmiotów pozostających z danym przedsiębiorstwem w relacjach konkurencyjnych bądź kooperacyjnych<sup>51</sup>. Konkurowanie odnosi się do rywalizowania w celu budowania przewagi, natomiast kooperowanie opiera się na strategicznej współpracy, która także przyczynia się do budowania efektywności<sup>52</sup>. Relacje międzypodmiotowe mogą występować w ramach otoczenia regionalnego, jak też makrootoczenia. Otoczenie regionalne obejmuje wszystkie czynniki umożliwiające a także utrudniające rozwój działalności gospodarczej w wymiarze regionalnym, takie jak atrakcyjność inwestycyjna, struktura dochodowa mieszkańców, dostęp do zasobów, tradycje i wartości obowiązujące w danym regionie, kwalifikacje potencjalnej kadry pracowniczej, działania samorządów oraz instytucji otoczenia biznesu<sup>53</sup>. Są to czynniki specyficzne, ściśle związane z lokalizacją przedsiębiorstwa<sup>54</sup>.

Makrootoczenie dotyczy ogólnych warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo i można wyodrębnić w nim czynniki ekonomiczne związane głównie z sytuacją gospodarczą w danym kraju, czynniki polityczno-prawne obejmujące regulacyjne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw, czynniki społeczno-demograficzne objawiające się w zmianach trendów i wartości ważnych dla społeczeństwa, czynniki przyrodniczo-technologiczne, związane z uwarunkowaniami środowiskowymi i rozwojem technologii oraz czynniki międzynarodowe wynikające z postępującej globalizacji i kształtowania regionalnych i konkurencyjnych uwarunkowań przez międzynarodowe tendencje rozwojowe<sup>55</sup>. Makrootoczenie obejmuje najszerszy zakres czynników a możliwość wpływania na ich zmianę przez przedsiębiorstwa jest

---

<sup>50</sup> A. Powałowski, W. Wyrzykowski, M. Kaczmarczyk, *Działalność gospodarcza...*, op. cit., s. 88.

<sup>51</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Uwarunkowania rozwoju...*, op. cit., s. 30.

<sup>52</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Paradoksy konkurencji relacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 420, s. 337-349.

<sup>53</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Uwarunkowania rozwoju...*, op. cit., s. 31-32.

<sup>54</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Wpływ czynników regionalnych na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, 2017, nr 17, s. 45.

<sup>55</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Uwarunkowania rozwoju...*, op. cit., s. 37.

bardzo mocno ograniczona<sup>56</sup>. Oddziałujące na podmioty gospodarujące czynniki mogą stać się źródłem szans, ale często stają się także barierami.

Barierami rozwoju przedsiębiorstw w polskim systemie społeczno-gospodarczym mogą wynikać z poziomu kosztów pracy, nieelastycznego prawa pracy, zmienności regulacji prawnych, utrudnionego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania czy dużej fluktuacji zatrudnienia. Szanse rozwoju wynikają natomiast z czerpania dobrych praktyk w prowadzeniu działalności od międzynarodowej konkurencji, coraz łatwiejszego dostępu do nowych technologii oraz wspierania przedsiębiorczości przez Unię Europejską<sup>57</sup>. Współcześnie na działalność podmiotów gospodarujących ponadto wpływają różnorodne ruchy społeczne, związane z ochroną praw człowieka, konsumentów, zwierząt i środowiska naturalnego, które narzucają przedsiębiorstwom określone wzorce zachowań<sup>58</sup>. Nacisk wywierają także związki zawodowe oraz ruchy dotyczące ochrony konsumentów. Powodzenie przedsiębiorstwa na rynku uzależnione jest od jego zdolności dostosowania się do zachodzących w gospodarce i społeczeństwie przemian, związanych z postępowaniem naukowo-technicznym, pojawiającymi się trendami, globalizacją<sup>59</sup>.

Globalizacja jest procesem gospodarczo-społeczno-politycznym, który prowadzi do zmiany postrzegania wartości, zasad i zachowań z perspektywy narodowej na perspektywę światową. Globalizacja dotyczy rynków, a przede wszystkim pojawienia się globalnej konkurencji, a więc rywalizacji przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, dotyczy także technologii, kultury, polityki i finansów, co przekłada się na konieczność ciągłego dostosowywania się do zmian przez podmioty gospodarcze<sup>60</sup>. Globalizacja stanowi proces integracji państw oraz społeczeństwa<sup>61</sup>. Przedsiębiorstwa w obliczu postępującej globalizacji wywierają coraz większy wpływ na funkcjonowanie gospodarki oraz społeczeństwa, a prowadzenie działalności na skalę światową wymaga od nich jeszcze dokładniejszego analizowania oczekiwań zmiennego otoczenia<sup>62</sup>. Podmioty

---

<sup>56</sup> T. Goszczyński, *Wpływ czynników mikro i makrootoczenia na procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement”, 2018, nr 1 (8), s. 42-51.

<sup>57</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Uwarunkowania rozwoju...*, op. cit., s. 107.

<sup>58</sup> J. Nakonieczna, *Społeczna...*, op. cit., s. 19.

<sup>59</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 56.

<sup>60</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltekst, Warszawa 2001, s. 19, 20.

<sup>61</sup> N. Iwaszczuk, B. Łamasz, J. Orłowska-Puzio, *Globalizacja a nierówności w rozwoju wybranych krajów*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2016, nr 47, s. 162.

<sup>62</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, op. cit., s. 160.

gospodarujące muszą wykazywać się dużą elastycznością, aby pokonywać wyzwania, które stawia globalizacja, podejmować nowe formy współpracy z otoczeniem i być odpowiedzialnym społecznie<sup>63</sup>. Wraz z globalizacją i naciskami międzynarodowych korporacji czy organizacji następuje transfer pewnych wzorców, regulacji przepływających z innych państw<sup>64</sup>. Postęp dotyczący globalizacji gospodarki wpłynął na konieczność szybkiej identyfikacji zmian zachodzących zarówno na rynkach krajowych jak i w skali międzynarodowej<sup>65</sup>.

Otoczenie międzynarodowe jest budowane przez czynniki zagraniczne, które oddziałują na dane państwo i poszczególne podmioty gospodarujące<sup>66</sup>. Wśród czynników ekonomicznych można wymienić politykę fiskalną, celną, stopę inflacji, wzrost gospodarczy, wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych, poziom bezrobocia, system bankowy, strukturę gospodarki i rynku. Otoczenie społeczne reprezentuje specyficzne dla każdego kraju czy regionu postawy, wzorce konsumpcji, poglądy dotyczące roli kobiety, nastawienie do pracy czy ogólny poziom cywilizacyjny<sup>67</sup>. Globalizacja powoduje zwiększenie rynku, obecnej na nim konkurencji i jest dla przedsiębiorstw szansą na osiągnięcie szybkiego tempa wzrostu, ale także zagrożeniem, związanym z trudnością sprostania wzrastającej rywalizacji i koniecznością uwzględniania licznych aspektów społecznych<sup>68</sup>. We współczesnych warunkach gospodarki globalnej i uwrażliwienia społeczeństwa na kwestie ekologiczne i ochrony praw człowieka, w tym także równouprawnienia kobiet i mężczyzn, aprobata otoczenia staje się kryterium przetrwania<sup>69</sup>.

Aby przedsiębiorstwo mogło nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się i budować swoją przewagę konkurencyjną w szybko zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, musi wypracować umiejętność uczenia się, a więc musi umieć przyjmować krytykę, właściwie przetwarzać pojawiające się informacje, podejmować ryzyko, wyciągać

---

<sup>63</sup> Ibidem, s. 171.

<sup>64</sup> A. Solek, *Wpływ globalizacji na politykę regulacyjną państwa*. (w:) Polska wobec procesów globalizacji. Aspekty społeczno-ekonomiczne, red. Z. Dach, PTE, Kraków 2010, s. 31.

<sup>65</sup> U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 24.

<sup>66</sup> *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red. J. S. Kardas..., op. cit., s. 43.

<sup>67</sup> Ibidem, s. 45, 50.

<sup>68</sup> J. W. Bossak, *Systemy gospodarcze...*, op. cit., s. 76.

<sup>69</sup> K. Beyer, B. Czerniachowicz, W. Leoński, K. Koziół-Nadolna, M. Szczepkowska, A. Wieczorek-Szymańska, *Formy działania i modele biznesowe współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019, s. 150.

wnioski z błędów własnych i konkurencji i przede wszystkim być gotowe na zmiany<sup>70</sup>. Przedsiębiorstwo uczące się charakteryzuje się szybszą i lepszą reakcją na zachodzące w otoczeniu zmiany, organizacje takie rozumieją korzyści płynące z uwzględniania dobra publicznego i służenia społeczeństwu i czują się integralnym elementem systemu społeczno-gospodarczego<sup>71</sup>. Zdolność uczenia się przez przedsiębiorstwa jest niezbędna, aby budować przewagę konkurencyjną w dynamicznym otoczeniu, będącym pod wpływem wzrastającej konkurencji<sup>72</sup>. Rynek globalny jeszcze bardziej uwydatnia konieczność opanowania przez przedsiębiorstwa zdolności uczenia się, ponieważ uruchamia proces porównywania działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa i naśladowania tych najlepszych, a także poszukiwania zupełnie nowych rozwiązań<sup>73</sup>. Przekłada się to na budowanie określonych wartości społecznych, ponieważ przedsiębiorstwa będące uczestnikami rynku międzynarodowego mogą wpływać na przestrzeganie praw człowieka i prawa pracy w krajach, na obszarze których funkcjonują, poprzez promowanie odpowiednich praktyk zatrudnienia, wdrażanie kodeksów postępowania obejmujących również relacje z kontrahentami i popieranie kampanii prospołecznych<sup>74</sup>.

Ważną rolę w przestrzeganiu norm i wartości społecznych odgrywa także kultura organizacyjna, która odnosi się do idei i zasad respektowanych przez wszystkich uczestników danej organizacji<sup>75</sup>. Właściwie ukształtowana kultura organizacyjna może zachęcać do podejmowania działań etycznych na rzecz wspólnego dobra, czyli takich które przyniosą korzyści dla wszystkich interesariuszy. Kultura organizacyjna powinna być spójna z przekonaniami akcjonariuszy i pracowników, a także z wartościami wyznawanymi przez społeczeństwo<sup>76</sup>. Podzielane wartości są czymś więcej niż zbiorem nakazów, zakazów i zaleceń, stanowią zbieżność interesów organizacji z interesami jej członków i wyrażają jej osobowość. Brak wspólnego systemu wartości jest źródłem konfliktów zarówno wewnątrz organizacji, pomiędzy jej członkami jak i z jej otoczeniem zewnętrznym<sup>77</sup>. W niektórych przedsiębiorstwach wprowadzane są kodeksy etycznego

---

<sup>70</sup> M. Żemigąła, *Społeczna...*, op. cit., s. 67.

<sup>71</sup> Ibidem, s. 81.

<sup>72</sup> K. Beyer, B. Czerniachowicz..., op. cit., s. 79.

<sup>73</sup> J. W. Bossak, *Systemy gospodarcze...*, op. cit., s. 77.

<sup>74</sup> J. Nakonieczna, *Społeczna...*, op. cit., s. 81.

<sup>75</sup> M. Rybak, *Etyka...*, op. cit., s. 124.

<sup>76</sup> Ibidem, s. 129.

<sup>77</sup> K. Dohn, K. Łyp, *Analiza wpływu kultury organizacyjnej na postawę społeczno-zawodową personelu medycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie”, 2017, z. 101, s. 97-110.

postępowania, które wskazują na konieczność poszanowania w organizacji określonych wartości. Dotyczą one najczęściej kwestii związanych z bezpieczeństwem oferowanych produktów i usług, ochrony środowiska, poszanowania różnorodności, równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym i bezpiecznych warunków pracy<sup>78</sup>. Przedsiębiorstwo podejmując działania w sposób odpowiedzialny społecznie może korzystać z licznych narzędzi, takich jak nadzór korporacyjny, czyli kontrolowanie przestrzegania określonych zasad postępowania przez akcjonariuszy, kampanie społeczne promujące pewne wartości, programy etyczne dla pracowników kształtujące kulturę w organizacji czy raporty społeczne, przedstawiające zrealizowane cele społeczne<sup>79</sup>. W ramach kultury organizacyjnej kształtowane jest też w danym podmiocie gospodarującym określone podejście do pracy kobiet odzwierciedlające się w stosowanej polityce w zakresie równouprawnienia płci. Proces formułowania celów w przedsiębiorstwie powinien zatem dążyć do opracowania pewnej hierarchii, która uwzględnia w swojej strukturze zarówno sferę ekonomiczną jak i społeczną. Sam proces jest z natury bardzo dynamiczny, ponieważ jest zależny od zmian zachodzących w otoczeniu, opiera się na zdolności przedsiębiorstw do uczenia się i wymaga szybkiej reakcji na pojawiające się nowe potrzeby i oczekiwania społeczeństwa<sup>80</sup>.

Aby przedsiębiorstwo mogło realizować swoje cele, musi odpowiednio zarządzać posiadanymi zasobami, czyli czynnikami wytwórczymi<sup>81</sup>. Teorie dotyczące zasobów wywodzą się z ekonomii klasycznej, która stanowi podstawę dla współczesnych podejść<sup>82</sup>. Obecnie przeważa systemowe podejście do zasobów, według którego zasoby traktowane są jako zbiór elementów pozyskiwanych przez przedsiębiorstwo z otoczenia i jako rezultat ich rozwoju i transformacji przedsiębiorstwo dostarcza do otoczenia produkty, zaspokajające potrzeby społeczeństwa<sup>83</sup>. Niektóre zasoby wypracowywane są samodzielnie przez przedsiębiorstwo, dotyczy to głównie wartości niematerialnych.<sup>84</sup>

---

<sup>78</sup> M. Żemigala, *Spółeczna...*, op. cit., s. 94.

<sup>79</sup> K. Beyer, B. Czerniachowicz..., op. cit., s. 157.

<sup>80</sup> M. Rybak, *Etyka...*, op. cit., s. 104.

<sup>81</sup> A. Michalak, J. Zagórowski, *Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, 2017, s. 293.

<sup>82</sup> M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, 2006, nr 10, s. 33-48.

<sup>83</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2012, nr 121, s. 127-143.

<sup>84</sup> Zasoby można podzielić na materialne oraz niematerialne. Zasoby materialne składają się z majątku rzeczowego oraz finansowego, natomiast zasoby niematerialne obejmują zasoby ludzkie, kulturę przedsiębiorstwa oraz informacje. Zasoby ludzkie i związany z tym potencjał twórczy dotyczy wiedzy, doświadczenia, talentów, kreatywnych zachowań, zdolności do innowacji, integracji, praw autorskich i

Zasoby materialne i niematerialne stanowią potencjał, który odpowiednio wykorzystany przekłada się na zdolność konkurencyjności na rynku i budowanie wartości przedsiębiorstwa<sup>85</sup>. Właściwie dobrane zasoby mogą stanowić o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, dotyczy to zwłaszcza zasobów rzadkich, specyficznych, które są trudne do odtworzenia przez pozostałe konkurencyjne podmioty, dlatego coraz większe znaczenie zyskują zasoby niematerialne a w szczególności te oparte na kapitale intelektualnym<sup>86</sup>.

Kapitał intelektualny może być kreowany poprzez dobór zasobów ludzkich reprezentujących różnorodne kompetencje, ważną kwestią jest więc zarządzanie różnorodnością w zatrudnieniu. Aby to było możliwe, konieczne jest zrozumienie występujących różnic i traktowanie ich jako potencjału do rozwoju, a także przeciwdziałanie dyskryminacji<sup>87</sup>. Coraz większe znaczenie zyskuje pozyskiwanie najbardziej utalentowanych kandydatów w procesie rekrutacji<sup>88</sup>. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się stworzenie takich warunków, które umożliwią ich pozyskanie i utrzymanie, przy czym akceptacja różnorodności jest podstawą<sup>89</sup>. Podmioty gospodarujące przejawiające wrażliwość w tej kwestii stają się bardziej atrakcyjne dla osób z różnorodnych środowisk kulturowych a także dla kobiet, które są grupą często dyskryminowaną<sup>90</sup>. Przedsiębiorstwa nie są w stanie zidentyfikować największych talentów bez uwzględniania kobiet w procesie zatrudniania, które stanowią połowę społeczeństwa i wnoszą swoją perspektywę spojrzenia na poszczególne zagadnienia biznesowe<sup>91</sup>.

---

projektów. Kultura przedsiębiorstwa obejmuje relacje z interesariuszami, wizerunek, reputację oraz markę.

*Przedsiębiorstwo. Drogi sukcesu...*, op. cit., s. 38, 39.

<sup>85</sup> J. Świdorska, *Niematerialne czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7”, 2008, s. 626.

<sup>86</sup> B. Czerniachowska, *Zasoby niematerialne i kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2016, nr 4 (82) Cz.2., s. 374.

<sup>87</sup> W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, SGH, Warszawa, „E-mentor”, 2011, nr 3 (40), s. 11.

<sup>88</sup> S. Taneja, M. Golden Pryor, J. Oyler, *Empowerment and gender equality: The retention and promotion of women in the workforce*, „Journal of Business Diversity”, 2012, vol. 12(3), s. 46.

<sup>89</sup> L. Malhotra, J. Singh, *Gender equality based talent acquisition and retention practices: a study of employees in Delhi-NCR region*, „International Journal of Public Sector Performance Management”, 2019, vol. 5, nos. 3-4, s. 293-305.

<sup>90</sup> L. A. Berger, D. Berger, *Talent Management: Handbook*, MGH, 2020, s. 172.

<sup>91</sup> Ibidem, s. 279.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w systemie społeczno-gospodarczym, przy uwzględnieniu wszystkich powyższych kwestii, związane jest z identyfikowaniem regulacji pochodzących z państwa oraz rynku i tworzeniem własnych, tak aby odpowiednio ukształtować swoją działalność na rynku, zaadaptować się do zachodzących zmian i wypracować własną strategię prowadzącą do osiągnięcia określonych celów zarówno w sferze ekonomicznej jak i społecznej<sup>92</sup>. Cele podmiotów gospodarujących są kształtowane częściowo samodzielnie, a częściowo wynikają z powiązań występujących w systemie społeczno-gospodarczym i związanej z tym konieczności współuczestniczenia przedsiębiorstw w realizacji celów państwa, również w zakresie celów społecznych, a także podejmowania określonych działań ze względu na normy i zasady kształtowane na rynku przez pozostałe podmioty czy też naciski ze strony otoczenia, np. w sferze społecznej, dotyczącej równouprawnienia płci. Zależności te wynikają z regulacji i samoregulacji procesów gospodarowania w systemie społeczno-gospodarczym.

## **1.2. Regulacja procesów gospodarowania w systemie społeczno-gospodarczym**

Przedsiębiorstwa to systemy otwarte, które funkcjonują w otoczeniu, z którym łączą je różne relacje sterowniczo-regulacyjne. Regulację procesów gospodarowania w systemie społeczno-gospodarczym pozwala wyjaśnić teoria regulacji, która wywodzi się z ogólnej teorii sterowania zwanej cybernetyką. Jest to nauka interdyscyplinarna, której podstawą jest identyfikowanie w złożonych systemach metod, które przekładają się na realizację określonego celu sterowania w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia<sup>93</sup>. Cel sterowania jest to pożądany stan obiektu sterowanego, który osiągnąć jest za pomocą odpowiednich metod sterowania, powodujących przekształcenia tego obiektu<sup>94</sup>. Sygnał zadany stanowi wejście do systemu i określa wartość wielkości sterowanej na wyjściu z systemu. Sterowanie ma charakter sztywny, czyli narzuca określone wielkości sterowane, których system sterowany nie jest w stanie zmienić. W przypadku, gdy norma wejścia do systemu nie jest sztywna a jedynie wyznacza obszar,

---

<sup>92</sup> Przedsiębiorstwo. *Drogi sukcesu...*, op. cit., s. 47.

<sup>93</sup> A. Koźmiński, *Analiza...*, op. cit., s. 20.

<sup>94</sup> J. Kossecki, *Cybernetyka społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 21.

którego przekroczenie grozi konsekwencjami, to proces ten jest regulacją<sup>95</sup>. Regulator to świadomie wyselekcjonowany system informacji określający zasady działania<sup>96</sup>. Regulacja rozumiana jest natomiast jako zmierzanie do tego, aby w systemie wszystkie odchylenia stanu wyjścia systemu od normy stanu wejścia regulacji były wyrównywane.

Istnieją różne rodzaje regulacji, zależne od parametru będącego kryterium funkcji sterowania. Gdy parametrem zmiany normy stanu wyjściowego jest czas, to wówczas zachodzi sterowanie programowe, które polega na tym, że pożądanym do osiągnięcia stan obiektu zależny jest od danej pory. Jeżeli parametr stanowi wielkość zewnętrzną to jest to sterowanie śledzące, czyli osiąganie określonego stanu w zależności od zmiany pewnej zewnętrznej wielkości. W przypadku wcześniejszych stanów systemu regulacji będących parametrem - sterowanie nazywane jest adaptacyjnym, wówczas zachodzi proces uczenia się systemów na podstawie sytuacji, które już wcześniej miały miejsce. Sterowanie, w którym parametrem jest wartość maksymalna lub minimalna funkcji to sterowanie ekstremalne, przykładem może być realizowanie danego celu przy możliwie najniższych kosztach. W procesach regulacji przedsiębiorstw zachodzi sterowanie ze względu na różne parametry i określane jest jako sterowanie kompleksowe w ramach którego może zachodzić kilka rodzajów sterowania jednocześnie<sup>97</sup>.

Na funkcjonowanie przedsiębiorstw wpływają regulatory, których źródłem mogą być systemy wyższego rzędu zgodnie z zasadą hierarchiczności systemów a pomiędzy systemem regulowanym i regulującym zachodzą sprzężenia zwrotne<sup>98</sup>. Sprzężenia te to zależności przyczynowo-skutkowe w formie wzmacniającej lub równoważącej. Sprzężenia zwrotne wzmacniające powodują narastanie zmian i intensyfikację zachodzącego procesu, mogą więc przekładać się na przyspieszony rozwój, gdy powodują wzmacnianie pozytywnych efektów, ale także na nasilający się spadek efektywności, w przypadku gdy dochodzi do pogłębiania się negatywnych zjawisk. W takim przypadku mogłoby dojść do powstania błędnego koła, jednak występują także

---

<sup>95</sup> A. Letkiewicz, *Sprawność regulacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw*. (w:) *Innowacje i jakość jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. A. Strychalska-Rudzewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Olsztyn 2007, s. 31-37.

<sup>96</sup> A. Letkiewicz, *Mechanizmy zapewnienia równowagi finansowej przedsiębiorstw z wykorzystaniem pętli sprzężeń zwrotnych*. (w:) *Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu*, red. J. Fryca i J. Jaworski, Prace naukowe WSB w Gdańsku Tom 4, Gdańsk 2009, s. 177-187.

<sup>97</sup> O. Lange, *Wstęp do cybernetyki ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1965, s. 34-39.

<sup>98</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 69-73.



siły stabilizujące, które konkretyzują się w postaci równoważących sprzężeń zwrotnych. Są one zorientowane na realizację określonych celów i utrzymanie oczekiwanego poziomu, dążą do homeostazy, czyli utrzymania równowagi<sup>99</sup>.

System społeczno-gospodarczy składa się z podmiotów będących w relacjach współzależności, nadrzędności lub podporządkowania<sup>100</sup>. W ramach tej hierarchizacji państwo i rynek stanowią, z perspektywy przedsiębiorstw, systemy wyższego rzędu. Przedsiębiorstwa, stanowiące ważny element systemu społeczno-gospodarczego, muszą uwzględniać zasady pochodzące z otoczenia, które wyznaczają warunki brzegowe, a więc musi zajść regulacja polegająca na stworzeniu takich uwarunkowań, które zagwarantowałyby realizowanie w systemach niższego rzędu celów wyznaczanych przez systemy wyższego rzędu. Konieczność regulacji zachodzi za każdym razem, gdy cele podsystemów są niezgodne z celami systemów nadrzędnych i możliwe zachowania wychodzą poza ramy zachowań dozwolonych. Z punktu widzenia procesu regulacji polityka wyznacza i porządkuje cały proces w kontekście stanowienia celów regulacji jako zgodnych z celami polityk częściowych. W otoczeniu występują regulatory pochodzące od państwa kształtujące się w postaci aktów prawnych związanych z prowadzoną przez państwo polityką oraz pochodzące z rynku, czyli wyznaczone przez funkcjonujące na nim podmioty. Polityka tworzy uwarunkowania równowagi pomiędzy celami gospodarczymi a społecznymi, regulacje wynikające z polityki oddziałują na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa poprzez uwzględnione w nich interesy państwa oraz społeczne, z rynku wynikają natomiast cele, które określają próg efektywności i sprawności konieczny do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa w danym otoczeniu<sup>101</sup>.

Regulacyjna rola państwa polega na korygowaniu mechanizmów rynkowych i opiera się na wprowadzaniu regulacji kreujących pożądane zachowania podmiotów gospodarujących na rynku<sup>102</sup>. Państwo w obszarze swoich możliwości regulacyjnych powinno tworzyć taki system prawny, który odpowiednio kształtuje działalność gospodarczą przedsiębiorstw, państwo powinno także wpływać na właściwą alokację

---

<sup>99</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 89-93

<sup>100</sup> K. Szałucki, *Stratyfikacja ekonomiczna przedsiębiorstw jako metoda pomiaru dobrobytu gospodarczego* [w:] *Oblicza dobrobytu – perspektywa nauk ekonomicznych*, red. M. Makowski, B. Pawłowska, K. Strzała-Osuch, Powiślańska Szkoła Wyższa w Kwidzynie, Kwidzyn 2013, nr 1, s. 47.

<sup>101</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 69-73.

<sup>102</sup> P. Szkudlarek, *Regulacja rynku – ujęcie behawioralne*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2017, nr 47/1, 57-68.

zasobów, redystrybucję dochodów, przeciwdziałać monopolizacji rynku, ograniczać negatywne efekty zewnętrzne, dostarczać dobra publiczne, dbać o środowisko i wpływać poprzez swoje działania na wzrost dobrobytu społeczeństwa, przy czym powinno zwrócić szczególną uwagę na grupy o gorszej pozycji na rynku, w celu wyrównania ich szans<sup>103</sup>.

W związku z tym można wyróżnić kilka przenikających się wymiarów i obszarów działalności regulacyjnej państwa. Wymiar administracyjny obejmuje regulację dostępu i rejestracji aktywności gospodarczej oraz regulację obrotu środkami publicznymi. Wymiar społeczno-gospodarczy odnosi się do wprowadzania obowiązku ubezpieczeń społecznych i zasiłków oraz związanych z tym zasad ich stosowania, które wpływają na wzrost kosztów prowadzenia działalności. Wymiar ten obejmuje także system podatkowy oraz prawną ochronę pracy, w tym szczególne uregulowania dotyczące pracy kobiet. Podatki wpływają na możliwość różnicowania ceny dóbr publicznych, co powoduje bardziej prospołeczną alokację zasobów niż w przypadku rynkowej redystrybucji dóbr<sup>104</sup>. Prawna ochrona pracy polega na zmniejszaniu negatywnych skutków dominującej pozycji pracodawcy za pomocą norm prawnych, odnoszących się między innymi do ustalenia minimalnego poziomu wynagrodzenia czy do zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, a także równego dostępu do zatrudnienia i awansów bez względu na płeć<sup>105</sup>.

Poprzez zachodzący proces regulacji państwo wpływa na różne sfery życia gospodarczego, powiązane ze sobą czynnikiem społecznym. Czynnikiem ten wynika z konieczności pozyskiwania dochodów niezbędnych do finansowania zadań państwa i wynikającej z tego polityki podatkowej, której uczestnikami są wszystkie podmioty gospodarujące, społeczeństwo i państwo. Udział w systemie podatkowym ogranicza swobodę przedsiębiorstw w ramach dysponowania swoimi dochodami i narzuca konieczność uczestnictwa w realizacji celów społecznych, poprzez zasilanie budżetu państwa. Dochody pozyskane przez budżet państwa umożliwiają dostarczanie dóbr

---

<sup>103</sup> P. Dobrzański, *Rola państwa we współczesnej gospodarce rynkowej*. „Przegląd Prawa i Administracji”, 2015, nr 103, s. 25-36.

Wymiarem instytucjonalnym jest działalność Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który jest centralnym organem administracji rządowej powołanym w celu wspomaganie rozwoju konkurencji i zwiększania dobrobytu konsumentów poprzez zapewnienie ochrony ich interesów.

<sup>104</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 90.

<sup>105</sup> A. Dral, B. Bury, *Zasada ochrony pracy w świetle Konstytucji RP*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego”, 2014, nr 3 (19), s. 237.

publicznych, które powodują przeniesienie części zasobów z alokacji efektywnościowej do alokacji społecznościowej<sup>106</sup>.

W ramach alokacji społecznościowej dobra publiczne mające charakter ogólnodostępny (brak możliwości wyłączenia ich z konsumpcji i brak konkurencyjności w konsumpcji) są finansowane lub współfinansowane ze środków publicznych. W tym wymiarze dobra publiczne *sensu largo* obejmują także dobra, które są możliwe do dostarczenia przez rynek, jednak obejmowane są polityką społeczną państwa z różnych względów, na przykład w celu zwiększenia ich dostępności dla osób o niewystarczających dochodach. Wprowadzane są również, aby wspierać rozwój społeczno-gospodarczy<sup>107</sup>. Przykładem takich dóbr łączących dwie wskazane przesłanki są żłobki i przedszkola publiczne, które stanowią wsparcie dla kobiet, które chcą rozpocząć pracę po urlopie macierzyńskim, a nie posiadają wystarczających środków finansowych na zapewnienie prywatnych form opieki nad dzieckiem. W Polsce system opieki nad dziećmi nie jest wystarczająco rozwinięty, co skutkuje rezygnacją części kobiet z pracy<sup>108</sup>. Zgodnie z danymi z 2021 roku, w Polsce dominowały żłobki prywatne, podczas gdy żłobki publiczne stanowiły jedynie ok. 25% placówek, oferujących łącznie ok. 75 000 miejsc dla dzieci<sup>109</sup>. Brak wystarczającej liczby publicznych placówek opiekuńczych, których wciąż ubywa oraz wysokie czesne prywatnych placówek sprawia, że są one często poza zasięgiem wielu Polaków, w związku z czym kobiety po urlopie macierzyńskim decydują się na odłożenie momentu powrotu do pracy lub zupełnie rezygnują z aktywności zawodowej na rzecz dziecka<sup>110</sup>. Z dniem 1.10.2024 weszła w życie ustawa wprowadzająca program „Aktywny rodzic”, który stanowi wsparcie w opiece nad dziećmi do 3 roku życia w postaci dofinansowania w kwocie 1500 zł miesięcznie na organizację opieki dla dziecka rodziców, którzy są aktywni zawodowo lub dofinansowanie do żłobka lub 500 zł miesięcznie dla rodziców, którzy wychowują swoje dziecko w domu<sup>111</sup>.

---

<sup>106</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 89-92.

<sup>107</sup> J. Polcyn, *Edukacja jako dobro publiczne – próba kwantyfikacji*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2017, s. 13-20.

<sup>108</sup> J. Sarnowska, P. Pustułka, I. Wermińska-Wiśnicka, *Słabe państwo i solwatacja społeczna w obszarze łączenia pracy z rodzicielstwem*, „Studia Socjologiczne”, 2020, nr 2 (237), s. 135-162.

<sup>109</sup> *Żłobki i kluby dziecięce w 2021 r.* GUS, Warszawa 2022, s. 1-5.

<sup>110</sup> P. Radzik, *Wpływ rządowego programu „Rodzina 500+” na współczynnik aktywności zawodowej kobiet*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 353, s. 59-72.

<sup>111</sup> Ustawa z dnia 15 maja 2024 r. o wspieraniu rodziców w aktywności zawodowej oraz w wychowaniu dziecka – „Aktywny rodzic”, Dz. U. 2024 poz. 858.

Elementem polityki państwa mającym na celu wsparcie rodzin w wychowaniu dzieci jest także program Rodzina 500+ (od 1.01.2024 „Rodzina 800+”), jednak stanowi on bardzo duże obciążenie dla budżetu państwa i istnieją przesłanki wskazujące na zniechęcanie części kobiet do podejmowania pracy, w związku z możliwością otrzymania świadczenia. Badania wskazują, że program negatywnie wpływa na prawdopodobieństwo aktywności zawodowej wszystkich badanych kobiet, a szczególnie na młode kobiety o niższym wykształceniu, zamieszkujące uboższe województwa. W związku z tym istotne jest, aby oprócz (lub zamiast) świadczeń finansowych dla rodzin z dziećmi, zapewnić właściwą infrastrukturę (w tym dostęp do żłobków) lub dodatkowe ulgi, aby przyczynić się do aktywizacji kobiet na rynku pracy<sup>112</sup>.

Szczególnie ważnym aspektem regulacyjnej roli państwa jest właśnie oddziaływanie na rynek pracy<sup>113</sup> w celu utrzymania równowagi między podażą i popytem na pracę oraz w celu dążenia do zwiększania poziomu zatrudnienia i zmniejszania poziomu bezrobocia. Regulacja ta pełni funkcje zarówno gospodarczą jak i społeczną. Zatrudnienie to podstawowy czynnik produkcji, który prowadzi do zaspokojenia potrzeb konsumentów i wzrostu gospodarczego, z czego wynika jego istotne znaczenie dla gospodarki. Praca wynikająca z zatrudnienia stanowi także podstawowe źródło utrzymania, umożliwia samorealizację i utrzymywanie relacji społecznych skąd wynika jej funkcja społeczna<sup>114</sup>. Czynnikiem równowagi między celami gospodarczymi, związanymi z osiągnięciem odpowiedniej efektywności a celami społecznymi, związanymi z oczekiwaniami pracowników jest wynagrodzenie.

Rola państwa w kształtowaniu poziomu zatrudnienia na rynku pracy jest ograniczona. Państwo może kreować miejsca pracy niezbędne do produkcji dóbr publicznych, reguluje relacje zachodzące na rynku pracy w zakresie warunków pracy, form zatrudnienia, poziomu wynagrodzenia minimalnego czy większego włączania kobiet. We współczesnych nurtach ekonomii występują zarówno argumenty przychylne interwencji regulacyjnej państwa, jak i skłaniające się ku formie gospodarki wolnorynkowej. W rzeczywistości oba te modele przenikają się i gospodarka często

---

<sup>112</sup> K. Krajewski, T. Zalega, *The “Family 500+” programme versus the economic activity of women in Poland*, „Social Inequalities and Economic Growth” 3/2020, no. 63, s. 44-68.

<sup>113</sup> Rynek pracy to wzajemne relacje między podażą pracy a popytem na pracę  
I. Lichniak, *Zmiany na rynku pracy w Polsce w okresie transformacji*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995, s. 9.

<sup>114</sup> E. Kryńska, E. Kwiatkowski, *Polityka państwa wobec rynku pracy: idee ekonomiczne i rzeczywistość*, „Polityka społeczna”, 2010, nr 5-6, s. 1-7.

przyjmuje postać mieszaną<sup>115</sup>. Współcześni ekonomiści B.S. Frey i J.E. Stiglitz przedstawili koncepcje według których przewodnią ideą teoretycznych rozważań ekonomicznych jak również praktyki gospodarczej powinno być współdziałanie państwa i rynku. B.S. Frey wskazał, że sprawne działanie rynku jest możliwe tylko pod warunkiem istnienia silnego państwa (ze sprawnie działającymi organami administracji publicznej i sądownictwa), a przy realizacji celów gospodarczo-społecznych należy porównywać sprawność funkcjonowania rynku i państwa, natomiast J.E. Stiglitz podkreślał, że państwo powinno ingerować tylko w sytuacjach, gdy możliwe jest ograniczenie zawodności rynku a efektem ich współdziałania może być wzmocnienie państwa i rynku i skuteczne rozwiązywanie problemów. Podstawą współpracy powinno być zatem naprawianie i wzajemne uzupełnianie się państwa i rynku<sup>116</sup>.

Regulacyjna rola rynku związana jest z kolei z mechanizmem równoważenia popytu i podaży. Rynek tworzy konkurencję poprzez co pobudza do produkcji, inwestowania i sprawia, że przedsiębiorstwa muszą zwiększać swoją efektywność, aby dorównać pozostałym podmiotom. Rynki są formowane przez normy i zwyczaje obowiązujące w wymianie handlowej oraz przez prawo, będące efektem prowadzonej polityki danego państwa<sup>117</sup>. Regulacyjna rola rynku może przyjmować formę konkurencyjną i kooperatywną. Konkurencja charakteryzuje się występowaniem rywalizacji między uczestnikami rynku, dążącymi do tych samych celów. Wymiar kooperatywny odnosi się natomiast do współpracy, czyli działania w sposób zgodny i uzupełniający się, które przekłada się na osiągnięcie celu współdziałających przedsiębiorstw<sup>118</sup>. Zaspokajanie popytu przez przedsiębiorstwa wiąże się z koniecznością podejmowania działań kooperacyjnych związanych ze sprzedażą produktów i usług oraz ze współpracą z dostawcami<sup>119</sup>.

W wymiarze konkurencyjnym przedsiębiorstwa dążą do poprawy swojej pozycji na rynku poprzez udoskonalanie swojej oferty, odpowiednie dostosowanie polityki

---

<sup>115</sup> Ibidem, s. 1-7.

<sup>116</sup> M. Bochenek, *Czy w XXI w. jest jeszcze miejsce dla państwa w gospodarce (z perspektywy historii ekonomii)?* (w:) *Systemy gospodarcze i ich ewolucja – stan i perspektywy badań*, red. I. Ostoj, J. Pietrucha, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2023, 34-41.

<sup>117</sup> J. Chotkowski, *Rynek jako podstawowa instytucja gospodarki-pojęcie, struktury, efektywność*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2013, nr 101, s. 53-55.

<sup>118</sup> S. Kaczyński, *Konkurowanie czy kooperacja – drogą rozwoju przedsiębiorstw w XXI wieku*. „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 1(3), s. 164-166.

<sup>119</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 101.

cenowej do działań konkurencji, wprowadzanie nowych form i kanałów dystrybucji czy lepszą obsługę klienta<sup>120</sup>. Podmioty gospodarujące na rynku wprowadzają różne rozwiązania danych problemów i weryfikując ich skuteczność poprzez obserwację zachowań konsumentów, stają się źródłem wiedzy rozpowszechnianej przez imitację określonych metod działania przez inne przedsiębiorstwa. Dostosowanie się do reguł panujących na rynku i znajdowanie co raz lepszych rozwiązań umożliwia przetrwanie i dalszy rozwój.

Rynek określa więc zasady regulacyjne, dotyczące wielkości i jakości produkcji czy ceny, które muszą być spełnione, aby przedsiębiorstwa miały zdolność konkurencji na rynku. Poprzez proces konkurencji wprowadzane są na rynek nowe produkty, technologie, rozwijają się nowe formy organizacyjne i zmieniają się zasady, których wykorzystanie prowadzi do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>121</sup>. Dążąc do zwiększenia swojej konkurencyjności podmioty muszą spełniać pewne standardy obowiązujące na rynku, wśród których coraz większego znaczenia zaczyna nabierać równe traktowanie kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu.

Aby uzyskać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo musi także rozwijać swoje umiejętności funkcjonalne. Rozwój tych umiejętności wiąże się ze zwiększaniem efektywności i sprawności realizacji celów gospodarczych i społecznych oraz umożliwia osiągnięcie równowagi funkcjonalnej (zgodności celów oraz zasad realizowania celów). Realizowanie celów, przejawiające się w konkurencyjności przedsiębiorstw, wiąże się z potrzebą występowania zasad funkcjonalnych, czyli regulatorów obejmujących zasady ekonomiczne oraz wartości społeczne, które regulują podejmowane w ramach przedsiębiorstwa działania, zapewniają właściwą konfigurację procesów i zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów, umożliwiając tym samym realizację procesów funkcjonalnych. Zasoby stanowią podstawę tych procesów, jednak na konkurencyjność wpływa nie tylko posiadanie tych zasobów, lecz też umiejętność właściwej ich konfiguracji. W przypadku zasobów pracy, konfiguracja będzie zależna od identyfikacji regulacji zewnętrznych, w tym w szczególności tych pochodzących z Kodeksu Pracy<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 19.

<sup>121</sup> *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce: praca zbiorowa*, red. D. Kopycińska, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin 2007, s. 15.

<sup>122</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222.

czy prawa podatkowo-rachunkowego<sup>123</sup> oraz rozwiązań występujących na rynku, a także samodzielnie wypracowanych rozwiązań, co ściśle wiąże się ze stopniem rozwoju funkcjonalnego podmiotu.

Fundamentalną dla funkcjonowania fazą rozwoju funkcjonalnego jest faza regulacji, która związana jest ze zdolnością identyfikacji regulacji pochodzących z systemu społeczno-gospodarczego i funkcjonowanie na bazie tych regulacji pochodzących z systemu państwa, poprzez bezpośrednie wprowadzanie określonych zasad funkcjonowania, np. zasady rachunkowości. Przedsiębiorstwo, chcąc przejść do wyższej fazy rozwoju, powinno najpierw zidentyfikować swoją pozycję na rynku, a następnie obserwować zachowania konkurentów oraz nauczyć się antycypować ich reakcje w stosunku do określonych zdarzeń. Osiągnięcie wyższego poziomu rozwoju funkcjonalnego, prowadzącego do wzrostu sprawności realizacji celu przedsiębiorstwa, jest ściśle związane z umiejętnością adaptacji podmiotów gospodarujących do wymogów rynku, wynikających z presji wywieranej przez konkurentów oraz nabywców i odnosi się nie tylko do imitowania rozwiązań podmiotów wyżej rozwiniętych, ale także wprowadzania własnych, w odpowiedzi na określone zmiany zachodzące w otoczeniu<sup>124</sup>. Przejmowanie regulatorów – zasad funkcjonowania pochodzących od konkurencji jest podstawową formą adaptacji, natomiast poszukiwanie najlepszych rozwiązań, przy ocenie poszczególnych zachowań na podstawie wielu kryteriów stanowi wyższy poziom adaptacyjności zwany optymalizacją. Najbardziej złożoną formą jest strategiczny poziom rozwoju funkcjonalnego, charakteryzujący się wprowadzeniem rozwiązań jeszcze niewystępujących na rynku, stających się tym samym źródłem nowych regulatorów. Zachodzący proces wymiany informacji dotyczących podejmowanych działań i zachowań przedsiębiorstw jest bazą kształtowania się regulacyjnej roli rynku<sup>125</sup>.

---

<sup>123</sup> Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. 1992 nr 21 poz. 86, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2805, z 2024 r. poz. 232, 854, 1222, 1572, 1585, 1593, 1685, 1717.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 1991 nr 80 poz. 350, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 226, 232, 854, 858, 859, 863, 1572, 1585, 1593, 1615, 1635.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 120, 295, 1598, z 2024 r. poz. 619, 1685.

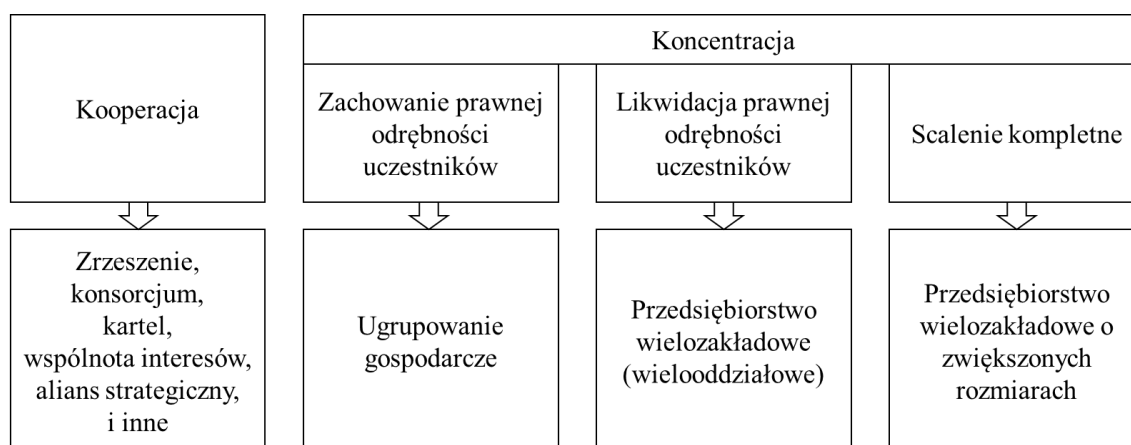
<sup>124</sup> M. Grzebyk, Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne*.

„Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2011, nr 20, s. 107-117.

<sup>125</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 112.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie jest zjawiskiem trwałym i wymaga ciągłej weryfikacji przyjętego sposobu funkcjonowania<sup>126</sup>.

Uwzględniając wymiar kooperatywny rynku, sprowadzający się do dobrowolnej współpracy przedsiębiorstw, która poprzez wymianę informacji i umożliwienie łatwiejszego dostępu do zasobów, pozwala na efektywniejsze ich wykorzystanie, obniżenie kosztów, zmniejszenie ryzyka oraz uzyskiwanie innych korzyści wpływających na poprawę funkcjonowania tych podmiotów<sup>127</sup>, należy stwierdzić, że w wymiarze tym można wyróżnić relacje o charakterze kooperacyjnym oraz koncentracyjnym. Działania kooperacyjne związane są z utrzymaniem całkowitej swobody przez przedsiębiorstwa współdziałające, koncentracja natomiast ogranicza tę swobodę poprzez prowadzenie działalności pod wspólnym kierownictwem<sup>128</sup>. Kooperacja i koncentracja mogą przyjąć różne formy, co przedstawia rys. 1.



**Rys. 1. Formy kooperacji i koncentracji przedsiębiorstw**

Źródło: J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1996, s.10.

Tworzenie sieci współpracy między podmiotami gospodarującymi prowadzi do przepływania regulacji pomiędzy uczestnikami, dotyczących przebiegu procesów

<sup>126</sup> M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 11.

<sup>127</sup> M.K. Gąsowska, *Kooperacja jako sposób zdobywania przewagi na rynku w świetle badań empirycznych*, „Journal of Management and Finance”, 2014, nr 12(3), s. 212.

<sup>128</sup> J. Walas-Trębacz, *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2004, nr 5, s. 144.



wewnątrz organizacji, rozwiązywania problemów czy identyfikowania informacji<sup>129</sup>. Może się to wiązać także z rozpowszechnianiem wśród współpracujących jednostek określonego podejścia do kwestii zatrudniania kobiet. Przepływ regulatorów jest dobrowolny, może jednak w efekcie niektórych form wymiaru kooperatywnego ograniczać swobodę działalności jednego z podmiotów. Łączenie się lub przejmowanie słabszych przedsiębiorstw przez silniejsze wynika z mechanizmu rynkowego, który reguluje funkcjonowanie podmiotów na rynku w zakresie dążenia do odpowiedniej alokacji zasobów i zaspokajania potrzeb, a poprzez to wpływa na realizację celów przedsiębiorstw, ich rozwój i rozwój całej gospodarki<sup>130</sup>.

Specyficznym obszarem rynku jest rynek pracy, który kształtuje relacje między podażą pracy a popytem na pracę. Rynkowa regulacja procesów funkcjonowania formuje stosunki, które przebiegają pomiędzy pracodawcami oraz pracownikami w obrębie doboru zasad, warunków i sposobów świadczenia pracy oraz ukształtowania stosunków z pozostałymi uczestnikami procesów występujących na rynku pracy, czyli potencjalnymi pracownikami poszukującymi zatrudnienia, uczestnikami systemu edukacji i emerytami oraz rencistami, będącymi uczestnikami systemu ubezpieczeń społecznych. Państwo może poprzez swoje regulacje ingerować w funkcjonowanie rynku pracy, powiększając lub redukując swobodę w działalności przedsiębiorstw i określając swój udział w obszarze zbiorowych stosunków pracy. Regulacje państwa dotyczące kształtowania reguł postępowania na rynku pracy ustanawiane są w postaci norm prawnych w zakresie ochrony stosunku pracy, ustalania płac minimalnych, uprawnień związków zawodowych i systemu zabezpieczeń społecznych<sup>131</sup>, które to wpływają na cząstkowe cele funkcjonalne przedsiębiorstw i cel główny.

Uwzględniając powyższe jak też fundamentalny cel przedsiębiorstwa jakim jest przetrwanie, konieczne jest zdobywanie przez nie informacji wynikających z prawa gospodarczego i polityki danego państwa, uwarunkowań rynku, a także zdarzeń gospodarczych zachodzących w strukturze podmiotu gospodarującego. Na tej podstawie kształtowany jest wewnętrzny system regulacji, w którym zachodzi identyfikacja

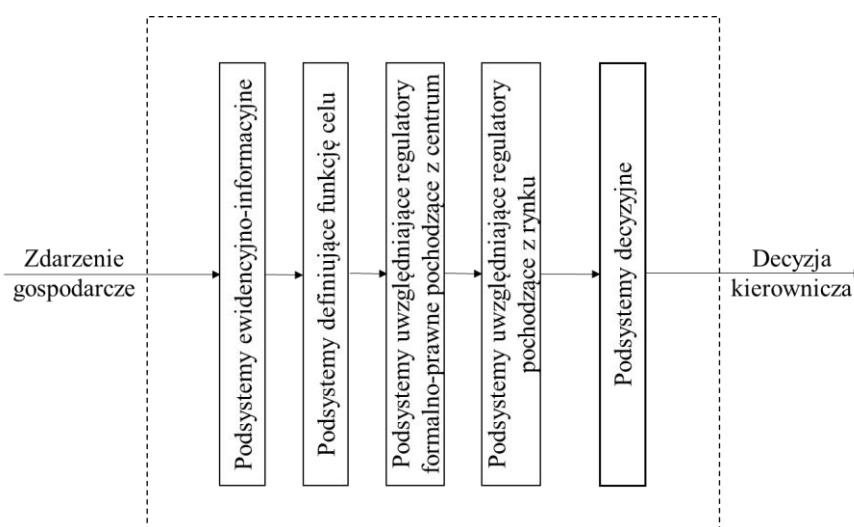
---

<sup>129</sup> A. Kwiecień, *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, nr 202, s. 61.

<sup>130</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 108.

<sup>131</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 151-155.

występujących zdarzeń, wartościowania ich i przekształcanie w decyzje kierowniczą<sup>132</sup>. W związku z tym można wyróżnić w przedsiębiorstwie dwie sfery realizujące różnego rodzaju procesy – sferę realną, w której następuje przetwarzanie energomaterii poprzez produkcję lub świadczenie usług oraz sferę regulacji<sup>133</sup>. Ogólny model systemu regulacji odpowiadającego za regulacyjne uwarunkowanie procesu przetwarzania energomaterii tak, aby możliwe było osiągnięcie założonych celów w sposób powtarzalny i akceptowalny dla podmiotu gospodarującego przedstawia rys. 2.



**Rys. 2. Ogólny model systemu regulacji podmiotu gospodarującego**

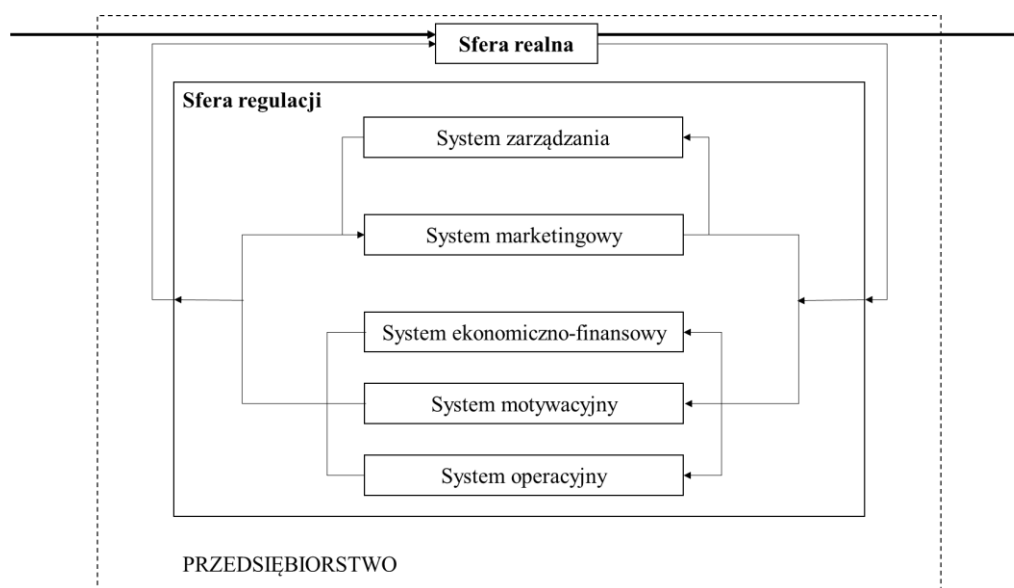
Źródło: A. Letkiewicz, *Samoregulacja...* op. cit., s. 122

W przedsiębiorstwach w sferze regulacji występują dziedzinowe systemy, które regulują sferę ekonomiczno-finansową, marketingową, produkcyjną i pracy, z których każda charakteryzuje się indywidualną, cząstkową funkcją celu. Mogą one zatem identyfikować zarówno regulacje pochodzące z zewnątrz, a więc z państwa oraz rynku, w tym w szczególności rynku pracy, jak i regulacje wynikające z poszczególnych podsystemów wewnątrz danego podmiotu, obejmujące sferę ekonomiczno-finansową, pracy (motywacyjną), operacyjną i marketingową. Systemem wyższego rzędu odpowiedzialnym za koordynację realizacji dziedzinowych celów cząstkowych prowadzącą do realizacji celu głównego przedsiębiorstwa jest system zarządzania.

<sup>132</sup> K. Szałucki, *Równowaga w funkcjonowaniu przedsiębiorstw transportowych*, Texter, Warszawa 2017, s. 55-56.

<sup>133</sup> A. Letkiewicz, *Sprawność regulacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 31-37.

System zarządzania w swym regulacyjnym wymiarze gwarantuje, że cele cząstkowe współgrają z głównym celem przedsiębiorstwa. Do podejmowania decyzji związanych z realizacją długookresowych celów strategicznych niezbędne są informacje, które są rejestrowane i odpowiednio przetwarzane w systemach ewidencyjnych i prezentowane poprzez systemy informacyjno-decyzyjne. Równowaga funkcjonalna kształtowana jest przez relacje zachodzące między poszczególnymi podsystemami. Podsystemy poprzez sprzężenia zwrotne budują większą sprawność systemu niż w przypadku konieczności samodzielnego pełnienia każdej z funkcji<sup>134</sup>. Hierarchiczność systemów regulacyjnych podmiotów gospodujących i zachodzące pomiędzy nimi relacje przedstawia rys. 3.



**Rys. 3. Systemy regulacyjne przedsiębiorstw i ich hierarchiczność**

Źródło: A. Letkiewicz, *Innowacyjność regulacyjna w systemach funkcjonalnych przedsiębiorstw*, (w:) *Innowacyjne przedsiębiorstwa -standard XXI wieku*, red. J. Fryca, T. Nowosielski, PTE w Gdańsku, Gdańsk 2011, s. 59.

W ramach identyfikacji zasad regulacji pochodzących z „państwa” systemy regulacyjne uwzględniają to, że „państwo” stanowi granice swobody i jednocześnie ją zabiera, nakazując określone działania w wymiarze społeczno-gospodarczym, poprzez narzucanie podmiotom gospodującym celów społecznych i wpływanie na możliwość realizacji przez nie celów gospodarczych. Rynek natomiast wyznacza podmiotom określony próg efektywności niezbędny do osiągnięcia w celu przetrwania i możliwości

<sup>134</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 122-123.

dalszego rozwoju. Aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać równowagę we wszystkich tych obszarach konieczne jest zbudowanie własnego zbioru regulatorów pozwalających na samoregulację, tak aby łączyć wszystkie wymiary i prowadzić do realizacji celu głównego na akceptowalnym poziomie. Na bazie regulatorów wewnętrznych, kształtowanych w przedsiębiorstwie w pozostawionym przez regulatory zewnętrzne obszarze swobody, przebiega proces samoregulacji.

### **1.3. Cele społeczne w procesie samoregulacji przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwo, żeby mogło przetrwać i się rozwijać, musi osiągać równowagi cząstkowe, m.in. równowagę materialno-techniczną i społeczną. Równowaga materialno-techniczna odnosi się do efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów, tak aby osiągnięta została wartość dodana, natomiast równowaga społeczna dotyczy zarówno członków danej organizacji jak i jej otoczenia i związana jest z zaspokojeniem ich oczekiwań i zyskaniem niezbędnej akceptacji w zakresie podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, stąd też istotną kwestię może stanowić między innymi podejście do pracy kobiet w danym przedsiębiorstwie, które może wpłynąć na określone postrzeganie tego podmiotu przez pracowników oraz wizerunek kształtowany wśród społeczeństwa. Równowaga ogólna osiągnana jest w wyniku uzyskania równowagi z otoczeniem oraz równowagi podsystemów przedsiębiorstwa. Umiejętność odpowiedniego wyznaczania kryteriów równowagi i postępowania zgodnie z nimi warunkuje przetrwanie przedsiębiorstwa, natomiast zakłócanie równowagi prowadzi do rozwoju danego podmiotu. Zmiany samoregulacyjne bazują więc na dążeniu do równowagi oraz zakłócaniu jej<sup>135</sup>.

Dynamika zmian na rynku powoduje, że współcześnie podmioty gospodarujące dążąc do równowagi muszą uwzględniać coraz szersze jej wymiary, obejmujące chociażby społeczną odpowiedzialność, bez której uwzględnienia, w procesach podejmowania decyzji, przedsiębiorstwo nie osiągnie właściwego poziomu równowagi umożliwiającego jego funkcjonowanie<sup>136</sup>. Szybkie tempo globalizacji powoduje coraz intensywniejsze zmiany w gospodarce oraz w świadomości społecznej, które prowadzą

---

<sup>135</sup> W. Przychodzeń, *Równowaga i jej uwarunkowania w świetle wybranych koncepcji funkcjonowania organizacji*. „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 3, s. 3-8.

<sup>136</sup> Ibidem, s. 3-8.

do ciągłych zmian w wielkości i strukturze popytu i podaży<sup>137</sup>. Dążenie do równowagi warunkowane jest funkcją czasu (czas stanowi punkt odniesienia dla zmian) oraz granicami swobody wyznaczonymi przez państwo w procesie regulacji.

Rola państwa jako jednego z regulatorów zewnętrznych, wyznaczających podmiotom gospodarującym określony obszar swobody, narzuca przedsiębiorstwom cele społeczne, rynek również reguluje kwestie społeczne wpływając między innymi na kształtowanie relacji między pracodawcami a pracownikami. Proces regulacji dąży do niwelowania odchyleń i niezgodności pomiędzy celami systemów niższego rzędu a celami systemów nadrzędnych, samoregulacja natomiast dążąc do dynamicznej równowagi musi uwzględniać wszystkie czynniki, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wśród których bardzo istotnym jest właśnie czynnik społeczny, przejawiający się chociażby podczas samoregulacji systemów pracy przedsiębiorstw.

Samoregulacja jest to umiejętność, związana z samodzielnym stanowieniem zasad przez przedsiębiorstwo i wprowadzaniem nowych regulacji w pozostawionym przez regulatory zewnętrzne obszarze swobody. Zgodnie z podejściem systemowym każdą organizację należy rozpatrywać w postaci systemu, na który składają się poszczególne podsystemy, pomiędzy tymi podsystemami a także podsystemami a systemem i każdym z tych elementów a otoczeniem zachodzą sprzężenia zwrotne. Na każdy element będący częścią systemu należy patrzeć zarówno pod kątem jego sprawności działania jak i pod kątem sprawności całego systemu<sup>138</sup>.

Istotą samoregulacji jest stworzenie na bazie zasad regulacji i obszarów swobody zdefiniowanych przez państwo i rynek takich warunków, które umożliwią przedsiębiorstwu przetrwanie i efektywną realizację jego celów. W przedsiębiorstwie zachodzą różnego rodzaju procesy samoregulacyjne. Można wyróżnić samoregulacyjne procesy przystosowawcze, które związane są z dynamicznym charakterem otoczenia i przyjmują postać procesów pierwotnych, których podstawą jest zapewnienie przetrwania danego podmiotu oraz procesów wtórnych umożliwiających rozwój, dzięki umiejętności antycypacji i adaptacji do zachodzących zmian. Występuje także samoregulacja

---

<sup>137</sup> K. Janasz, W. Janasz, *Myślenie strategiczne w długookresowej strategii rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2014, nr 38 T.1, s. 44.

<sup>138</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne uwarunkowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw* (w:) *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak i T. Gołębiowski. SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 177-184.

odwołująca się do realizacji określonych funkcji, czyli funkcji autonomicznych, które odnoszą się do procesów powtarzalnych i stabilizują funkcjonowanie systemu oraz funkcji wyższego rzędu, dążących do zagwarantowania rozwoju przedsiębiorstwa<sup>139</sup>.

Kolejnym rodzajem procesów jest samoregulacja na poziomie procesów decyzyjnych, która jest na tyle trudna, że w warunkach dużej dynamiki zmian informacje o zdarzeniach gospodarczych są coraz bardziej złożone. Podejmowane decyzje mogą mieć charakter standardowy, dotyczą one wówczas zjawisk powtarzalnych, a skutki podjętych decyzji są łatwo odwracalne i nie przysparzające problemów. Decyzje podstawowe dotyczą natomiast zjawisk o charakterze złożonym i nieregularnym, cechujących się często nieodwracalnymi skutkami<sup>140</sup>. Konieczność podejmowania decyzji w warunkach gwałtownych zmian, które zachodzą na rynkach zwiększa potrzebę chłonięcia wiedzy. Obecne warunki gospodarowania często charakteryzują się występowaniem luki informacyjnej, czyli niezgodności pomiędzy dostępnymi informacjami a zapotrzebowaniem na nie<sup>141</sup>. Aby możliwe było podjęcie odpowiednich decyzji konieczny jest dostęp do aktualnych informacji, a wybór optymalnego rozwiązania danego problemu decyzyjnego buduje sprawność samoregulacyjną przedsiębiorstwa. Aby jednak podmiot gospodarujący był zdolny do optymalizacji (wybór optymalnego rozwiązania danego problemu decyzyjnego) musi mieć ukształtowany system informacyjno-decyzyjny, składający się z ludzi, urządzeń oraz procedur, który dostarcza do poszczególnych systemów zarządzania, ekonomiczno-finansowego, produkcyjnego, marketingowego i pracy, niezbędnych, aktualnych informacji o dobrej jakości i kontroluje tym samym funkcjonowanie systemów w warunkach dostępu do odpowiednio dopasowanych do danej sytuacji decyzyjnej i przetworzonych informacji<sup>142</sup>.

W ramach systemu informacyjno-decyzyjnego ewidencjonowane informacje rozdzielane są zgodnie z zasadami systemu organizacyjnego, następnie poprzez zasady strukturalizacji możliwe jest określenie jak ważne są poszczególne zbiory informacji, co ułatwia tym samym ich wartościowanie, natomiast zasady formalizacji informacji

---

<sup>139</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja a wartość przedsiębiorstwa*, (w:) Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowskiego. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007, s. 555-563.

<sup>140</sup> Ibidem, s. 555-563.

<sup>141</sup> A. Jurga, *Wybrane aspekty niwelacji luki informacyjnej oraz jej wpływ na użyteczność informacji. Case study. „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”*, 2013, nr 35, s. 228.

<sup>142</sup> K. Szałucki, *Równowaga...*, op. cit., s. 124.

określają stopień ograniczenia przez reguły zapisane w dokumentacji. W następnym etapie podejmowanie decyzji zachodzi na podstawie czynnika informacji incydentalnej, czynnika efektywności, socjologicznego oraz psychologicznego. Czynniki te pozwalają na ocenę sytuacji decyzyjnej i wybór optymalnego wariantu decyzyjnego<sup>143</sup>. Czynniki informacji incydentalnej bada czy informacje odnośnie do danego zdarzenia są pewne i ocenia możliwość wyboru wariantu pod kątem dostępnego potencjału produkcyjnego i przy określonych uwarunkowaniach prawnych i finansowych. Czynniki efektywności ocenia opłacalność ekonomiczną każdego wariantu, czynnik socjologiczny uwzględnia relacje społeczne wpływające na poszczególne warianty, a czynnik psychologiczny bada oddziaływanie osobowości i motywacji decydenta na kształtowanie się wariantów. Tak ukształtowany system informacyjno-decyzyjny pozwala na przekształcenie informacji w optymalną decyzję kierowniczą<sup>144</sup> będącą podstawą do procesu samoregulacji. W związku z dużą dynamiką środowiska i rozproszeniem informacji, proces ten może być wspierany przez nowoczesne narzędzia informatyczne i choć nie są one w stanie zastąpić czynnika ludzkiego, to ich właściwe wykorzystanie może znacznie wspomóc przebieg procesu<sup>145</sup>. W konsekwencji zdolność do samoregulacji wyznaczana jest umiejętnością identyfikowania wzorców pożądanego zachowań, określaniem wzorców docelowego stanu, identyfikowaniem korzyści poszczególnych wariantów zachowań i posiadaniem umiejętności podejmowania decyzji w sposób sprawny oraz posiadaniem umiejętności właściwego interpretowania wyników i wyciągania z nich wniosków<sup>146</sup>.

Cel samoregulacji przedsiębiorstw odnosi się do utrzymania dynamicznej równowagi, która cechuje się interakcją z otoczeniem w postaci wymiany materii, energii i informacji i uzyskiwaniem efektu synergicznego. Równowaga funkcjonalna odnosi się do wielu wymiarów, dotyczy relacji z otoczeniem, ale także relacji pomiędzy podsystemami wewnątrz przedsiębiorstwa. Te wymiary równowagi wewnętrznej oraz zewnętrznej oceniane są poprzez pryzmat funkcji celu, a w wymiarze zewnętrznym istotnym elementem oceny staje się również aspekt społeczny, co wynika z roli jaką przedsiębiorstwo pełni w otoczeniu. Samoregulacja w wymiarze procesów odnosi się do

---

<sup>143</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 180.

<sup>144</sup> K. Szałucki, *Równowaga...*, op. cit., s. 132.

<sup>145</sup> M. Łobaziewicz, *Uwarunkowania podejmowania decyzji w inteligentnym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 2017, nr 11, s. 18-24.

<sup>146</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacyjny wzorzec przedsiębiorstwa zdolnego kreować wiedzę*, (w:) *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, red. T. Kamińska, J. Fryca, B. Majecka. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 116-124.

zapewnienia efektywnego realizowania celu podmiotu gospodarującego, a w wymiarze regulacyjnym do takiego działania, które umożliwi utrzymanie umiejętności realizacji celu w sposób sprawny. Cel samoregulacji egzemplifikujący się w formie zachowań uwarunkowany jest efektywnością procesów oraz skutecznością realizacji funkcji autonomicznych i wyższego rzędu i z uwagi na to, że cel przedsiębiorstwa składa się z celów cząstkowych, powoduje także złożony charakter procesu samoregulacji<sup>147</sup>.

Samoregulacja dąży do kreowania warunków rozwoju podmiotów gospodarujących, związanego ze zwiększaniem złożoności mechanizmu funkcjonowania, umożliwiając odpowiednie reakcje na zmiany zachodzące w otoczeniu, a na poziomie rozwoju strategicznego dostosowywanie warunków otoczenia do własnych potrzeb. Umożliwia ona wprowadzanie zmian na poszczególnych poziomach regulacji w danym obszarze swobody, w związku z tym można wyróżnić samoregulację systemów ekonomiczno-finansowych, marketingowych, produkcyjnych, jak też pracy. Kryterium celu samoregulacji ekonomiczno-finansowej dotyczy umożliwienia rozwoju przedsiębiorstwa przy możliwie najniższych kosztach, samoregulacja na poziomie marketingowym związana jest z dopasowywaniem zasad ustanawiania cen kompatybilnych z celami marketingowymi oraz uwarunkowaniami danego rynku. Celem samoregulacji systemów operacyjnych/produkcyjnych jest stworzenie systemu logistycznego, dzięki któremu możliwe będzie realizowanie celów przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu parametrów jakości, ilości, kosztów, czasu itp., a samoregulacja systemu pracy opiera się na wykorzystaniu zasobu pracy przy realizacji celów przedsiębiorstwa, ale ze zrozumieniem i uwzględnieniem postaw oraz interesów poszczególnych pracowników oraz grup. Zbiór zasad samoregulacyjnych w tym systemie budowany jest w oparciu o zasady i warunki świadczenia pracy kształtowane przez regulację rynkową i prawa pracownicze regulowane przez państwo a ograniczające swobodę zatrudniania<sup>148</sup>.

Samoregulacja systemów funkcjonalnych przedsiębiorstw zorientowana jest na stworzenie warunków umożliwiających realizację działań, które przekładają się na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa. Realizacja celów wymaga istnienia sprawnych regulatorów, które uwzględniają zasady ekonomiczne oraz wartości społeczne<sup>149</sup>. Przedsiębiorstwa będąc częścią systemu społeczno-gospodarczego, służą zaspokajaniu

---

<sup>147</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 163-166.

<sup>148</sup> Ibidem, s. 191-245.

<sup>149</sup> A. Letkiewicz, *Sprawność regulacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 31-37.



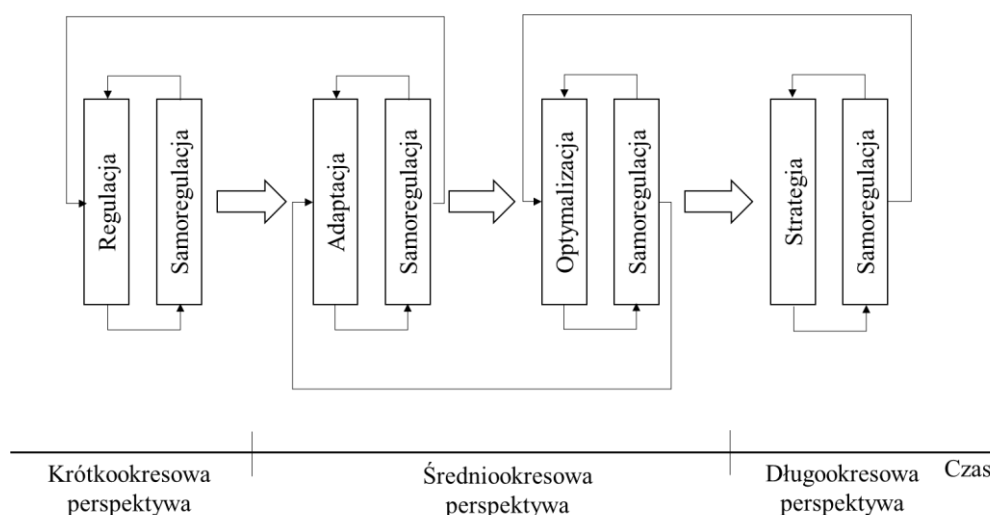
potrzeb społeczeństwa i tym samym muszą respektować cele członków tego społeczeństwa. Człowiek pełni w tym systemie różnorodne role - właściciela przedsiębiorstwa, pracownika, odbiorcy produktów i usług jak i pozostałych interesariuszy. Wszelka działalność gospodarcza rozpoczyna się z inicjatywy człowieka i jest realizowana poprzez aktywność człowieka, stąd też wypadkową są działania łączące w sobie interesy różnych grup społecznych, a spójne działanie przedsiębiorstwa jest możliwe tylko po opracowaniu takiego celu, który uwzględniałby potrzeby każdej ze stron. W długiej perspektywie czasu cele o charakterze ekonomicznym oraz społecznym stają się ze sobą ściśle powiązane, a uwzględnianie celów społecznych stanowi podstawę do dalszego rozwoju. We współczesnych warunkach gospodarki globalnej i uwrażliwienia społeczeństwa na kwestie społeczne, a szczególnie ochrony praw człowieka w tym kwestię równouprawnienia kobiet i mężczyzn, aprobatę otoczenia można uznać wręcz za kryterium przetrwania.

Zmienność otoczenia, a przez to zmieniające się warunki regulacji wytrącają przedsiębiorstwo ze stanu równowagi i zmuszają do podjęcia wysiłku adaptacyjnego w celu jego przywrócenia. Dostosowanie się do nowych regulacji tworzy modelowo dwie alternatywne ścieżki przebiegu procesu – adaptację bierną oraz czynną. Adaptacja bierna związana jest z tymczasowym wyłączeniem własnych regulacji i wzorowanie się jedynie na rozwiązaniach regulacyjnych innych przedsiębiorstw występujących na rynku. Adaptacja czynna polega natomiast na przeniesieniu regulacji z otoczenia do własnego systemu, dostosowując je zgodnie z własnymi potrzebami. Adaptacja bierna umożliwia szybkie przeprowadzenie procesu przystosowania, jednak jest ryzykowna, natomiast adaptacja czynna pozwala na łatwe powrócenie do własnego systemu regulacji, lecz może skutkować utratą równowagi ze względu na niedopasowanie poszczególnych podsystemów regulacji. Gdy przedsiębiorstwo wzoruje się na regulacjach podmiotów pochodzących z tej samej gałęzi rynku to stosuje adaptację dziedziczną, natomiast gdy wzoruje się na podmiotach o zbliżonej wielkości, majątku, strukturze kapitału czy zatrudnienia to opiera się na adaptacji zakładowej. Adaptacja w oparciu o system regulacyjny przedsiębiorstwa spełniającego obydwie te kryteria jest najbardziej pożądaną sytuacją<sup>150</sup>.

---

<sup>150</sup> K. Szałucki, *Równowaga...*, op. cit., s. 102, 103.

Samoregulacja realizowana podczas adaptacji tworzy warunki do przebiegu procesu adaptacji i związana jest z doskonaleniem regulatorów opisujących występujące niesprawności, a samoregulacja postadaptacyjna z niwelowaniem tych niesprawności. Samoregulacja dąży więc do odkrywania najskuteczniejszych wewnętrznych rozwiązań regulacyjnych. Dłuższa perspektywa w relacjach między podmiotami sprawia, że przedsiębiorstwo w wyniku sprawnie przeprowadzonej adaptacji dorównuje sprawniej funkcjonującym podmiotom, co umożliwia uruchomienie procesu optymalizacji, a na najwyższym poziomie rozwoju także strategii. Rozwój funkcjonalny i przystosowanie przedsiębiorstw do zmian jest możliwe właśnie dzięki procesom adaptacyjnym, optymalizacyjnym i strategicznym. Samoregulacja w tych procesach funkcjonalnych jest punktem odniesienia granicznego, co przedstawia rysunek numer 4.



**Rys. 4. Samoregulacja w procesach funkcjonalnych**

Źródło, A. Letkiewicz: *Samoregulacja...*, op. cit., s. 169.

Samoregulacja powoduje, że procesy adaptacji, optymalizacji i strategii stają się łatwiejsze do przeprowadzenia, ponieważ normy samoregulacyjne są elastyczne, poprzez co umożliwiają dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu<sup>151</sup>. Zmiany zachodzące na rynku pracy przez ostatnie lata spowodowały konieczność wprowadzania nowych regulacji odpowiednio kształtujących zasady pracy zdalnej, a adaptacja przedsiębiorstw do nowych warunków przebiega właśnie poprzez proces samoregulacji,

<sup>151</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja...*, op. cit., s. 169, 192.

by w konsekwencji prowadzić do wyboru najlepszego rozwiązania w tym obszarze wyczerpując znamiona optymalizacji, gdyż optymalizacja jest to wyższy poziom rozwoju, który pozwala przedsiębiorstwu na szukanie najlepszych rozwiązań spośród tych umożliwionych przez otoczenie i podejmowanie optymalnych decyzji<sup>152</sup>.

Kształtowanie optymalnej decyzji wymaga uwzględnienia warunków wynikających z poszczególnych systemów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, a także takich czynników jak np. normy społeczne, w przypadku których optymalizacja dąży do opracowania takiego sposobu działania, który zostałby zaakceptowany zarówno przez kierownictwo, pracowników jak i otoczenie<sup>153</sup>. Co raz większego znaczenia w tym zakresie nabiera kwestia równouprawnienia płci, wzrost świadomości społeczeństwa odnośnie do występującego problemu dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu i dążenie do wyrównania ich szans na rynku pracy. Podjęcie optymalnej decyzji będzie w tym przypadku wymagało spojrzenia na zatrudnianie kobiet i mężczyzn nie tylko z perspektywy ekonomiczno-finansowej, odnoszącej się do kosztów związanych z zatrudnianiem, ale także z punktu widzenia społeczeństwa stawiającego określone wymagania. Przykładem dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian zachodzących obecnie w otoczeniu, mogą być przemiany spowodowane pandemią COVID-19, która wpłynęła między innymi na zmianę warunków zatrudnienia poprzez upowszechnienie pracy zdalnej. Sytuacja ta może stanowić pewną szansę dla kobiet, które dotychczas miały gorszą pozycję na rynku pracy ze względu na zobowiązania rodzinne. Praca zdalna umożliwia przede wszystkim sprawne godzenie życia zawodowego z osobistym, co może przynieść znaczne korzyści szczególnie dla kobiet wychowujących małe dzieci<sup>154</sup>. Choć sam czas pandemii nie sprzyjał kobietom ze względu na zamknięcie instytucji opiekuńczych i edukacyjnych, poprzez co zwiększyła się ilość ich obowiązków domowych i związanych z opieką nad dziećmi, ze względu na wciąż dominujący w społeczeństwie tradycyjny model rodziny, powodując ich znaczne obciążenie - to utrzymanie pracy zdalnej w przyszłości może stanowić pewne ułatwienie w łączeniu

---

<sup>152</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne mechanizmy kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstw transportowych*, (w:) *Europejska przestrzeń transportu. Wyzwania rynkowe*, red. E. Załogi, Zeszyty Naukowe nr 741 Problemy transportu i logistyki nr 18, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 139-153.

<sup>153</sup> A. Letkiewicz, *Optymalizacja w procesie kształtowania wartości podmiotów gospodarczych*, (w:) *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, red. A. Letkiewicz i M. Suchanek, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku, Gdańsk 2014, s. 64.

<sup>154</sup> A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „e-mentor dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, 2020, nr 1 (83), s. 35-43.

obowiązków<sup>155</sup>. Badania wskazują, że praca zdalna mogłaby przyczynić się do wyrównania szans między kobietami będącymi matkami a innymi pracownikami, właśnie w zakresie konfliktu rodzina-praca i zwiększyć ich produktywność<sup>156</sup>.

Optymalizacja na poziomie zatrudniania zachodzi w oparciu o procesy negocjacyjne, występujące między pracodawcami i pracownikami – umożliwiające uzgodnienie decyzji odnośnie do świadczenia pracy oraz w oparciu o procesy konkurencyjne, konfrontujące przeciwstawne dążenia obu stron. Procesy mogą zachodzić na postawie mechanizmu rynkowego lub przy udziale związków zawodowych lub organizacji pracodawców. Optymalizacja w tym zakresie, przy uwzględnieniu norm społecznych, zachodzi poprzez opracowanie najlepszego sposobu działania w danych warunkach, który opiera się na akceptacji celu i sposobu jego realizacji przez wszystkie strony, przy czym duży wpływ ma ukształtowana kultura organizacyjna<sup>157</sup>.

Najwyższy, strategiczny poziom rozwoju przedsiębiorstwa charakteryzuje się natomiast tym, że przedsiębiorstwo nie postrzega już otoczenia jako wyznacznika reguł, ale jako bazy do kształtowania. Oznacza to, że posiada umiejętności, które pozwalają na przystosowywanie otoczenia do zasad wyznaczanych przez ten wysoko rozwinięty podmiot gospodarujący, a więc wpływa na adaptację otoczenia do swoich potrzeb. Samoregulacja dąży do formowania takich regulatorów, które pozwalają na budowanie zasobu wiedzy w systemie danego podmiotu i podejmowanie założonych działań. Stanowienie strategii, czyli wyznaczanie celów i środków ich realizacji powinno wiązać się z analizą strategiczną wewnętrzną oraz zewnętrzną<sup>158</sup>.

Analiza strategiczna wewnętrzna obejmuje ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, analizę zachodzących procesów, produkcji, zasobów ludzkich, natomiast zewnętrzna analiza strategiczna bada makrootoczenie i wynikające z niego czynniki ekonomiczne, polityczne, technologiczne czy społeczno-kulturowe a także mikrootoczenie obejmujące dany rynek, konkurencję i zewnętrznych interesariuszy<sup>159</sup>.

---

<sup>155</sup> A. Sobczak, *Praca zdalna w warunkach pandemii COVID-19. Problemy efektywności i nierówności społecznych*, „Wychowanie w Rodzinie”, 2021 t. XXIV (1/2021), s. 147-157.

<sup>156</sup> E. Sherman, *Discretionary Remote Working Helps Mothers Without Harming Non-Mothers: Evidence From a Field Experiment*, „Management Science”, vol. 66 (3), s. 1351-1374.

<sup>157</sup> A. Letkiewicz, *Optymalizacja w procesie kształtowania wartości podmiotów gospodarczych*, [w:] *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, red. A. Letkiewicz, M. Suchanek, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Gdańsku, Gdańsk 2014, s. 56-64.

<sup>158</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacyjny wzorzec...*, op. cit., s. 116-124.

<sup>159</sup> Z. Papulova, A. Gazova, *Role of strategic analysis in strategic decision-making*, „Procedia Economics and Finance”, 2016, vol. 39, s. 577.

Działania strategiczne mogą być podejmowane przez przedsiębiorstwa tylko pod warunkiem zdolności kreowania wiedzy, duże znaczenie mają więc pracownicy a badania naukowe wskazują na występujący związek pomiędzy cechami kierownictwa a działaniami strategicznymi, przekładającymi się na przyszłe wyniki przedsiębiorstwa<sup>160</sup>.

Tak wysoki poziom rozwoju funkcjonalnego podmiotu i jego zdolność do oddziaływania na otoczenie odzwierciedla jego rolę jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego, który wyraża i wzmacnia obowiązujące wartości społeczne i jako taki podmiot jest zobowiązany do włączenia społecznych oczekiwań do swojej strategii. Można wyróżnić dwie perspektywy włączania kwestii społecznych do strategii przedsiębiorstw. Perspektywa ekonomiczna odnosi się do skupiania się na tych kwestiach społecznych, których uwzględnienie przynosi korzyści ekonomiczne i umożliwia dalszy rozwój a perspektywa etyczna wskazuje na to, że działania w obszarze wartości społecznych wynikają z moralnej poprawności, zgodnie z którą utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami i społeczeństwem jest powiązane z podstawową działalnością podmiotu<sup>161</sup>. Przedsiębiorstwa znajdujące się na strategicznym poziomie rozwoju będą więc w odniesieniu do równouprawnienia płci nie tylko respektować zasady wynikające z uregulowań prawnych, ale będą również same wprowadzać nowe rozwiązania wpływające na poprawę sytuacji kobiet w danej organizacji, a także na całym rynku pracy, kształtując pewne standardy i oddziałując na przedsiębiorstwa znajdujące się na niższym poziomie rozwoju funkcjonalnego.

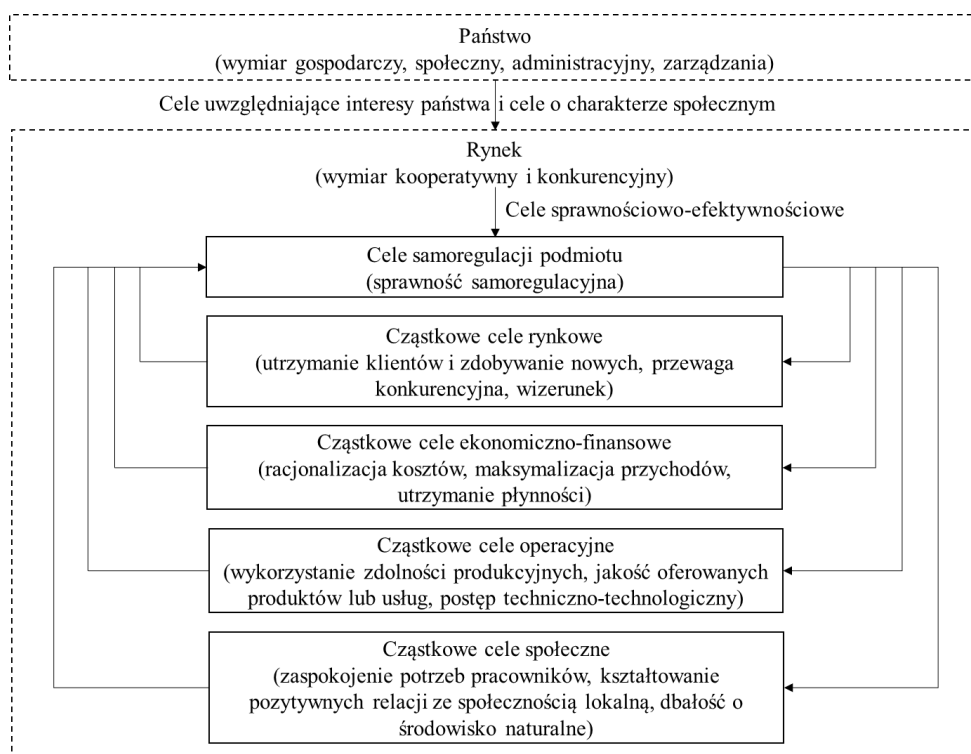
Można zatem stwierdzić, że procesy regulacji i samoregulacji wymagają uwzględnienia przez przedsiębiorstwo celów społecznych. W procesie regulacji, zachodzącym w systemie społeczno-gospodarczym, następuje wyznaczanie warunków funkcjonowania i zakresu obszaru swobody przedsiębiorstw poprzez politykę państwa, narzucającego na podmioty gospodarujące cele społeczne i poprzez rynek, który w wymiarze społecznym kształtuje relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami w obrębie rynku pracy. Przedsiębiorstwa zatrudniając pracowników, zgodnie z uregulowaniami prawnymi wypłacają im wynagrodzenie i pokrywają częściowo koszty zabezpieczenia społecznego, tym samym stając się podmiotem, który realizuje cele

---

<sup>160</sup> G. Wang, R. M. Holmes Jr, I. S. Oh, W. Zhu, *Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory*, „Personnel Psychology”, 2016, vol. 69(4), s. 775-862.

<sup>161</sup> L. D. Torres, A. Jain, S. Leka, *(Un) doing gender for achieving equality at work: The role of corporate social responsibility*. „Business Strategy & Development”, 2019, vol. 2(1), s. 32-39.

społeczne. Również będąc płatnikiem podatków współuczestniczą w realizacji celów społecznych. Proces regulacji dąży do niwelowania odchyłeń i niezgodności działań podmiotów gospodarujących z celami systemów nadrzędnych, nakładając na podmioty nie stosujące się do regulacji określone sankcje, tym samym zobowiązując je do przestrzegania zasad wyznaczanych przez regulatory zewnętrzne. Samoregulacja dążąc do dynamicznej równowagi, stanowiącej układ równowag cząstkowych – wewnętrznych i zewnętrznych a także zasobowych i społecznych, umożliwia realizację celów przedsiębiorstwa na poziomie akceptowalnym przez sam podmiot gospodarujący a także otoczenie. Mechanizm ten odzwierciedla konieczność uwzględniania przez przedsiębiorstwo celów społecznych. Samoregulacja ułatwia proces zmian regulacyjnych poprzez adaptację, optymalizację czy strategię, dzięki czemu możliwe jest dostosowanie do zmian otoczenia lub wprowadzanie nowych rozwiązań, między innymi w zakresie pojawiających się wymagań w odniesieniu do kwestii społecznych, takich jak wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Cele społeczne w celach regulacyjnych i samoregulacyjnych przedsiębiorstw obrazuje rys. 5.



**Rys. 5. Cele społeczne w celach regulacyjnych i samoregulacyjnych przedsiębiorstw**

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...* op. cit., s. 64-69.

Uwzględnianie przez podmioty gospodarujące celów społecznych wynika z regulacji pochodzących z państwa i rynku oraz zachodzącego wewnątrz przedsiębiorstwa procesu samoregulacji, co wskazuje, że świadczenie pracy przez kobiety w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu kwestii równouprawnienia, należy rozpatrywać w odniesieniu do regulacyjnej roli systemu pracy przedsiębiorstw oraz uwarunkowań formalno-prawnych i rynkowych.

## **ROZDZIAŁ 2**

### **REGULACYJNE UWARUNKOWANIA ŚWIADCZENIA PRACY PRZEZ KOBIETY W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

#### **2.1. Formalno-prawne uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety**

Świadczenie pracy ograniczone jest poprzez formalno-prawne uwarunkowania, zabezpieczające podstawowe prawa pracownicze. Powszechnie obowiązującymi źródłami prawa w Polsce są Konstytucja, ustawy oraz ratyfikowane umowy międzynarodowe. Najwyższym aktem prawnym, stanowiącym źródło prawa w Polsce jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polski, zgodnie z którą państwo zobowiązane jest do ochrony pracy i nadzoru nad warunkami jej wykonywania. Konstytucja zapewnia każdemu wolność wyboru wykonywania zawodu, prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zabezpieczenia społecznego, wolność działania związków zawodowych a także określa kwestie dotyczące wynagrodzenia i urlopów, odwołując się do odpowiednich ustaw, w których określone są szczegółowe zasady, dotyczące sposobu realizacji tego prawa. Zgodnie z najważniejszym aktem prawnym w Polsce – Konstytucją, źródłem prawa oprócz Konstytucji i ustaw, są także ratyfikowane umowy międzynarodowe, które po ogłoszeniu w Dzienniku Ustaw wchodzi w skład prawa krajowego. Zasady zawierania oraz wypowiedzania międzynarodowych umów określa ustawa, przy czym umowa o charakterze międzynarodowym, która została ratyfikowana za uprzednią zgodą wyrażoną w ustawie ma pierwszeństwo przed ustawą w przypadku, gdy ustawy nie da się pogodzić z umową<sup>162</sup>.

Państwo będące regulatorem stosunków zachodzących na rynku pracy reguluje zatrudnienie poprzez akty prawne. Zatrudnienie o charakterze pracowniczym obejmuje świadczenie pracy na podstawie umowy na czas próbny, określony lub nieokreślony uwzględnione w Kodeksie Pracy. Stosunki niepracownicze, obejmujące pracę na podstawie umowy zlecenia, umowy agencyjnej, o dzieło, o pracę nakładczą czy

---

<sup>162</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polski z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, rozdział III, Źródła prawa, art. 87-94.



kontraktów menedżerskich regulowane są przez Kodeks Cywilny. Proces zatrudniania kształtowany jest także przez uregulowania pochodzące z prawa ubezpieczeń społecznych i prawa podatkowego, które podnoszą koszty pracy i przekładają się na efektywność gospodarowania. Przedsiębiorstwa realizując cele społeczne ponoszą w pewnym stopniu koszty tych zabezpieczeń, ale mogą je kształtować w zależności od wybranej formy zatrudnienia<sup>163</sup>.

Kodeks Pracy reguluje prawa i obowiązki w odniesieniu do pracowników i pracodawców. Obecnie obowiązuje ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., która obejmuje 15 działów odnoszących się do przepisów ogólnych, stosunku pracy, wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń, obowiązków pracodawcy i pracownika, odpowiedzialności materialnej pracowników, czasu pracy, urlopów pracowniczych, uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem, zatrudniania młodocianych, bezpieczeństwa i higieny pracy, układów zbiorowych pracy, rozpatrywania sporów o roszczenia ze stosunku pracy, odpowiedzialności za wykroczenia przeciwko prawom pracownika, przedawnienia roszczeń oraz przepisów końcowych<sup>164</sup>. Kodeks pracy reguluje też między innymi kwestie równego traktowania kobiet i mężczyzn pod względem nawiązywania oraz rozwiązywania stosunków pracy, a także warunków zatrudnienia, umożliwienia szkoleń i awansów, przepisy te zakazują dyskryminacji zarówno bezpośredniej jak i pośredniej<sup>165</sup>. Dyskryminacja bezpośrednia dotyczy sytuacji, w której zachodzi mniej korzystne traktowanie danej osoby jedynie ze względu na płeć, przykładem jest niezatrudnienie kobiety z powodu tego, że jest w ciąży. Dyskryminacja pośrednia opiera się na pozornie neutralnych kryteriach, które są mniej korzystne dla jednej płci, przykładem jest ustalenie podczas rekrutacji kryterium wzrostu 180 cm, które niekorzystnie wpływa na szanse kobiet. Zasada równości odnosi się zarówno do pracowników jak i kandydatów do pracy czy byłych pracowników<sup>166</sup>.

Kodeksowi pracy nie podlegają umowy prawa cywilnego, co pozwala na elastyczną zmianę warunków i struktury zatrudnienia, nieograniczoną przepisami

---

<sup>163</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 241.

<sup>164</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222.

<sup>165</sup> I. Andruszkiewicz, *Polityka równości płci – wybrane aspekty*, [w:] *Jednostka wobec wyzwań zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa*, red. I. Andruszkiewicz, M. Skarżyński, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM, Poznań 2015, s. 173-188.

<sup>166</sup> N. Synaszko, *Równości kobiet i mężczyzn w działalności instytucji Unii Europejskiej* [w:] *Między równością a różnorodnością*, red. A. Szczerba-Zawada, Wydawnictwo Naukowe Akademii Im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2019, s. 23-30.

wynikającymi z Kodeksu pracy, pozwalającą na ograniczenie kosztów. W związku z tym pracodawcy często wybierają tę formę zatrudnienia i dotyczy to zwłaszcza osób charakteryzujących się niekorzystną sytuacją na rynku pracy i poprzez to także gorszą pozycją negocjacyjną. Umowy regulowane przepisami Kodeksu Cywilnego nie dają więc jednakowej ochrony pracowniczej jak w przypadku umów o pracę i mają większą swobodę w kształtowaniu praw i obowiązków obu stron, stąd też często bywają niekorzystne dla zatrudnionego. Zatrudnienie niepracownicze zabezpieczane jest przez Konstytucyjną zasadę ochrony pracy, która tworzy pewnie granice w swobodzie kształtowania warunków pracy<sup>167</sup>.

Podmioty gospodarujące dążąc do minimalizacji kosztów mogą wybierać pomiędzy różnymi formami zatrudnienia, przy czym najkorzystniejsze, mimo wprowadzanych zmian, wciąż jest zatrudnienie niepracownicze. Koszty pracy można podzielić na płacowe i pozapłacowe. Koszty płacowe obejmują wypłacane wynagrodzenie, premie oraz nagrody. Koszty pozapłacowe bezpośrednio dotyczą wynagrodzenia za czas urlopów, oficjalnych dni świątecznych, dodatków wakacyjnych czy płatności w naturze. Natomiast pośrednie związane są z obowiązkowymi i dobrowolnymi ubezpieczeniami społecznymi oraz innymi wydatkami typu szkolenia<sup>168</sup>. Zatrudnienie niepracownicze generuje obowiązkowe koszty tylko w postaci wynagrodzenia i ewentualnie ubezpieczeń, a także związane jest z mniejszą liczbą uregulowań, co przedstawia tabela 1.

---

<sup>167</sup> A. Ludera-Ruszel, *Umowy prawa cywilnego jako podstawa zatrudnienia–wybrane zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Iuridica”, 2019, nr 88, s. 25-33.

<sup>168</sup> A. Wasilewska, D. Szwed, *Formy zatrudnienia pracowników a koszty pracy*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2017, nr 18 (67), s. 218-228.

**Tabela 1. Różnice między zatrudnieniem pracowniczym i niepracowniczym**

Wyszczególnienie	Umowa o pracę	Umowa cywilnoprawna
Regulacja prawna	kodeks pracy	kodeks cywilny
Strony umowy	zawarta wyłącznie z osobą fizyczną	może być zawarta z osobą fizyczną i osobą prawną
Podporządkowanie pracodawcy	duża zależność pracownika od pracodawcy	brak zależności
Miejsce i czas wykonywania obowiązków	określone miejsce i czas wykonywania pracy	brak określenia miejsca pracy
Wykonywanie pracy	wyłącznie przez osobę, z którą został zawarty stosunek pracy	może być wykonywana przez inne osoby zlecone przez zleceniobiorcę
Dokumentowanie obecności	na podstawie list obecności oraz rocznej ewidencji czasu pracy	na podstawie rejestru przepracowanych godzin
Praca w święta	zakaz pracy w dni świąteczne	brak zakazu pracy w dni świąteczne
Odpłatność umowy	zawsze jest odpłatna	odpłatna bądź nieodpłatna
Minimalne wynagrodzenie <sup>1</sup>	4300 zł brutto za pełen etat	28,10 zł brutto za godzinę pracy
Ubezpieczenie ZUS	obowiązek opłacania wszystkich składek	brak obowiązku opłacania wszystkich składek
Wypłata wynagrodzenia	obowiązek comiesięcznej wypłaty wynagrodzenia	w przypadku odpłatnej umowy obowiązek comiesięcznej wypłaty wynagrodzenia
Wypowiedzenie umowy	terminy wypowiedzeń w zależności od długości zatrudnienia	umowa może zostać wypowiedziana w każdej chwili

<sup>1</sup> W 2025 r. nastąpi zmiana wysokości minimalnego wynagrodzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Wasilewska, D. Szwed, *Formy zatrudnienia pracowników a koszty pracy*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2017, 18 (67), s. 221.

Podstawowym czynnikiem, który różnicuje koszty pracy związane z przyjętą formą zatrudnienia są regulacje dotyczące ubezpieczeń społecznych, które często wpływają na wybór podejmowany przez pracodawcę. System ubezpieczeń społecznych obejmuje pracowników nie tylko w rozumieniu Kodeksu pracy, ale także niektóre osoby, które zatrudnione są poza stosunkiem pracy, na podstawie umowy zlecenia, agencyjnej lub innej umowy o świadczenie usług zgodnie z Kodeksem cywilnym zawieranej z pracodawcą lub w ramach której wykonywana jest praca na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje się w stosunku pracy<sup>169</sup>. W przypadku umowy o pracę występuje obowiązek opłacania przez pracodawcę składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe

<sup>169</sup> *Prawo pracy a prawo ubezpieczeń społecznych. Prawo pracy w systemie prawa*, red. E. Staszewska, A. Pietras, I. Miernicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 18-19.

a także Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Jeżeli umowa cywilnoprawna jest jedynym tytułem do ubezpieczenia społecznego, to na pracodawcy również ciąży obowiązek opłacania ubezpieczenia emerytalnego, rentowego i wypadkowego oraz Funduszu Pracy i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Wyjątkiem jest umowa o dzieło, która podlega obowiązkowym ubezpieczeniom tylko w przypadku zawarcia jej z pracodawcą. Natomiast umowa zlecenie nie generuje obowiązku opłacania składek przez pracodawcę w przypadku, gdy zawarta jest z osobą posiadającą status ucznia lub studenta, a także w przypadku osoby posiadającej inną formę zatrudnienia i zarabiającej więcej niż wartość minimalnego wynagrodzenia<sup>170</sup>.

Od 2016 roku rozszerzone zostały zasady oskładkowania umów cywilnoprawnych. W przypadku kumulacji tytułów do ubezpieczenia emerytalnego i rentowego, związanej z pracą na podstawie kilku umów cywilnoprawnych, gdy podstawa wymiaru składek jest niższa od wartości minimalnego wynagrodzenia, to ubezpieczenie jest obowiązkowe również z innych tytułów. Nowelizacja ta nie jest korzystna dla pracodawców, ponieważ generuje wyższe wydatki związane z ubezpieczeniem. W tej sytuacji prawnej następuje częściowe wyrównanie sytuacji pracowników związanych umową o pracę a tych pracujących w oparciu o umowy cywilnoprawne, redukując korzyści wynikające z wyboru przez pracodawcę umów obwarowanych wcześniej niższymi składkami. Wciąż jednak występują różnice związane chociażby z objęciem ubezpieczeniem tylko części przychodu, stanowiącą kwotę minimalnego wynagrodzenia w przypadku umów cywilnoprawnych, a także braku obowiązku opłacania składek w niektórych przypadkach<sup>171</sup>. Zmiany zachodzące w systemie ubezpieczeń społecznych powodują rozszerzenie obowiązku ubezpieczeń na większą pulę osób, jednak przekładają się też na większe obciążenie pracodawców<sup>172</sup>.

Kolejnym elementem różnicującym obowiązki i koszty pracodawcy, związane z zatrudnieniem osób na podstawie umowy o pracę w stosunku do zatrudnienia w oparciu o umowy cywilnoprawne są regulacje dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy.

---

<sup>170</sup> A. Wasilewska, D. Szwed, *Formy zatrudnienia pracowników a koszty pracy*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2017, nr 18 (67), s. 218-228.

<sup>171</sup> W. Witoszko, *Rozszerzenie obowiązku ubezpieczenia społecznego z tytułu umów cywilnoprawnych*, „Ubezpieczenia społeczne. Teoria i Praktyka”, 2015, nr 4, s. 22-35.

<sup>172</sup> M. Olszewska, *Zbieg tytułów ubezpieczeń społecznych z tytułu umowy o pracę i z umów cywilnoprawnych*, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka”, 2017, nr 3, s. 43-60.

Konstytucja RP określa, że każda osoba ma prawo do bezpiecznych oraz higienicznych warunków pracy, natomiast obowiązki pracodawcy określone są przez ustawę<sup>173</sup>. Prawo to dotyczy każdego zatrudnionego bez względu na podstawę prawną świadczenia pracy, odnosi się więc i do zatrudnienia pracowniczego jak i na podstawie stosunku cywilnoprawnego<sup>174</sup>.

Kodeks Pracy określa podstawowe obowiązki pracodawcy w zakresie BHP, podkreślając ponoszenie przez pracodawcę odpowiedzialności za bezpieczeństwo i higienę pracy oraz konieczności zapewnienia właściwych warunków pracy, wykorzystując osiągnięcia nauki i techniki a koszty tych działań nie mogą stanowić obciążenia dla zatrudnionych. Zobowiązuje także pracodawcę do zapewnienia właściwych warunków bhp wobec osób zatrudnionych na innej podstawie niż stosunek pracy<sup>175</sup>. W przypadku umów cywilnoprawnych pracodawca sam określa zakres zapewnianego BHP. W przypadku zatrudnienia pracowniczego występuje obowiązek skierowania na badania lekarskie i szkolenie BHP, natomiast w przypadku zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych pozostaje to do decyzji pracodawcy, to samo dotyczy środków ochrony indywidualnej czy odzieży ochronnej i obuwia. Możliwość podjęcia w tej kwestii decyzji przez pracodawcę stanowi szansę do zmniejszenia wiążących się z tym kosztów lub przerzucenia tych kosztów na osoby zatrudnione. Decyzja jednak powinna opierać się przede wszystkim na charakterze pracy, aby nie generować zagrożeń dla zatrudnionych<sup>176</sup>. Regulacje nie gwarantują zatem wszystkim zatrudnionym równych uprawnień i zabezpieczeń w zakresie BHP, a zatrudnienie w oparciu o umowy cywilnoprawne stanowi dla pracodawcy ułatwienie zarówno w zakresie organizacyjnym jak i finansowym<sup>177</sup>. Należy jednak pamiętać, że brak zapewnienia odpowiednich warunków BHP również może generować koszty związane z wypadkami przy pracy czy chorobami zawodowymi<sup>178</sup>.

---

<sup>173</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997, Dz.U.1997.78.483, art. 66 Prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

<sup>174</sup> G. Szyjka, M. Śpiewak-Szyjka, *Bezpieczeństwo i higiena pracy w zatrudnieniu niepracowniczym*, „Problemy Nauk Stosowanych” 2019, nr 10, s. 107-114.

<sup>175</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222, art. 207, 304.

<sup>176</sup> G. Szyjka, M. Śpiewak-Szyjka, *Bezpieczeństwo*, op. cit., s. 107-114.

<sup>177</sup> M. Mędrala, *Obowiązki ze sfery bhp w zatrudnieniu niepracowniczym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2015, sectio G–Ius 62.2, s. 143-157.

<sup>178</sup> R. Biadacz, J. Chluska, *Koszty BHP w polityce rachunkowości podmiotu społecznie odpowiedzialnego*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 201, s. 48-59.

Regulacją wprowadzaną z poziomu przedsiębiorstwa jest regulamin pracy, który stanowi najniższy poziom w hierarchii źródeł prawa pracy. Zgodnie z Kodeksem Pracy pracodawca zobowiązany jest wprowadzić regulamin pracy z wyjątkiem, gdy obowiązują postanowienia układu zbiorowego pracy lub gdy zatrudnia mniej niż 20 pracowników lub mniej niż 50 i zakładowa organizacja związkowa nie wystąpiła z wnioskiem o jego wprowadzenie. Regulamin pracy określa prawa i obowiązki pracowników i pracodawcy poprzez ustalenie organizacji pracy, obejmuje w szczególności kwestie związane z przebywaniem na terenie zakładu pracy zarówno w czasie pracy jak i po jej zakończeniu, czasem pracy, zasady wypłaty wynagrodzenia, bezpieczeństwa i ochrony pracy, potwierdzania przez pracowników obecności i usprawiedliwiania nieobecności, a także zasady dotyczące pracy osób młodocianych oraz kobiet<sup>179</sup>. Regulamin nie może jednak wprowadzać zasad, które są mniej korzystne niż te wynikające z regulacji ustawowych<sup>180</sup>. Zgodnie z Kodeksem Pracy pracodawca jest zobowiązany ustalić warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania, z takimi samymi wyjątkami jak w przypadku regulaminu pracy. Regulamin ustalany jest przez pracodawcę, który może zawrzeć w nim także inne świadczenia i zasady ich przyznawania<sup>181</sup>.

Regulamin powinien uwzględniać specyfikę danego przedsiębiorstwa i poruszać zagadnienia istotne z punktu widzenia danego pracodawcy, tak aby umożliwić właściwe funkcjonowanie organizacji, zatem oprócz zagadnień wyszczególnionych w Kodeksie Pracy może także zawierać dodatkowe regulacje kształtujące organizację pracy. W przypadku przedsiębiorstw nieustalających regulaminu pracy - w których zatrudnionych jest mniej niż 20 pracowników lub w którym obowiązują postanowienia układu zbiorowego pracy, pracodawcę obejmuje poszerzony obowiązek informacyjny, zgodnie z którym musi pisemnie poinformować pracownika nie tylko o normie czasu pracy, częstotliwości wypłaty wynagrodzenia, wymiarze urlopu wypoczynkowego, okresu wypowiedzenia umowy i układzie zbiorowym pracy, ale także dodatkowo o

---

<sup>179</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222, art. 104.

<sup>180</sup> M. Smolski, *Kontrola pracowników w świetle unormowań wewnętrzzakładowych*, „Studia Prawnoustrojowe UWM” Olsztyn 2014, nr 24, s. 171-182.

<sup>181</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222, art. 77.

pozostałych zasadach wypłaty wynagrodzenia, potwierdzania obecności i usprawiedliwianiu nieobecności<sup>182</sup>.

Regulamin pracy, czy też pisemna informacja odnośnie do obowiązujących w przedsiębiorstwie zasad, stanowi więc pewien zindywidualizowany wykaz reguł i standardów pracy obowiązujących w danym podmiocie gospodarującym, ukształtowany w ramach wyznaczonych przez prawne uregulowania. Należy zaznaczyć, że oprócz przepisów w formie pisemnej, występują w przedsiębiorstwach także niepisane normy, ściśle związane z kulturą organizacyjną, które również mogą mieć wpływ na formę systemu pracy. W ramach kultury organizacyjnej formuje się między innymi określone podejście do pracy kobiet, które poprzez wewnętrznie ustalone zasady i normy obowiązujące w przedsiębiorstwie, ma swoje odzwierciedlenie w strukturze zatrudnienia według płci. Podejście do pracy kobiet obejmuje jednak problematykę, która także jest w pewnym stopniu uregulowana prawnie.

Istotną kwestią w zakresie formalno-prawnych uwarunkowań procesu zatrudniania są regulacje dotyczące równości płci w zatrudnieniu. W celu zapewnienia realizacji równości płci ustawodawca (zgodnie z orzeczeniem Trybunału Konstytucyjnego) udzielił dodatkowych uprawnień wobec kobiet, stanowiących uprzywilejowanie wyrównawcze w stosunku do mężczyzn, na przykład w postaci urlopu macierzyńskiego obowiązującego w prawie pracy. Stanowi to instrument zmniejszający występujące nierówności i poprawiający tradycyjnie słabszą pozycję kobiet, celem osiągnięcia rzeczywistej równości obu płci<sup>183</sup>. Przepisy te jednak jednocześnie stanowią obciążenie finansowe dla przedsiębiorstwa, co może wpływać wśród niektórych pracodawców na niechęć do zatrudniania kobiet w wieku rozrodczym.

W prawie pracy, a także w prawie ubezpieczeń społecznych należy wyszczególnić uprawnienia kobiet ciężarnych, generujących dodatkowe obowiązki i koszty dla pracodawcy. W trakcie ciąży kobieta może skorzystać ze zwolnienia lekarskiego nawet na cały okres trwania ciąży, czyli 270 dni. Przez pierwsze 33 dni pracodawca wypłaca pracownicy, która nie ukończyła 50 roku życia, wynagrodzenie z własnych środków, a następnie Zakład Ubezpieczeń Społecznych przejmuje wypłacanie zasiłku chorobowego,

---

<sup>182</sup> J. Borowicz, *Pracodawca nieustalający regulaminu pracy i jego poszerzony obowiązek informacyjny art. 29 § 3 kp.*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2015, nr 100, s. 689-698.

<sup>183</sup> J. Podgórska-Rykała, *Zasada równości płci – wybrane regulacje prawa krajowego*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2017, nr 17, s. 19-35.

którego stawka wynosi 100% podstawy wymiaru<sup>184</sup>. Oprócz tego pracownica będąca w ciąży nie może zostać zatrudniona do pracy w warunkach uciążliwych, godzinach nocnych bądź nadliczbowych. Pracodawca musi obowiązkowo udzielić kobiecie urlopu macierzyńskiego, zwolnień na opiekę nad dzieckiem, które jest chore jak i w ciągu roku udzielić dwóch dni (16 godzin) na opiekę nad dzieckiem do 14 roku życia – prawo to odnosi się także do ojców, jednak ze zwolnienia może skorzystać tylko jedno z rodziców. Urlop macierzyński jest obowiązkowy i trwa 20 tygodni, przy czym 14 tygodni jest obligatoryjnych do wykorzystania przez kobietę a pozostałe 6 tygodni może zostać przejęte przez ojca. W przypadku urodzenia większej liczby dzieci okres ten jest wydłużany<sup>185</sup>. Przez okres przebywania na urlopie macierzyńskim Zakład Ubezpieczeń Społecznych wypłaca kobiecie zasiłek macierzyński, wynoszący 100% podstawy wymiaru zasiłku<sup>186</sup>.

Po powrocie z urlopu macierzyńskiego pracownicy należą się także dodatkowe przerwy na karmienie wliczane do czasu pracy. Kobietom pracującym w pełnym wymiarze czasu pracy i karmiącym jedno dziecko przysługują dwie przerwy po 30 min, czyli łączna godzina przerwy wynagradzana jest jak w przypadku normalnej pracy. Czas i liczba przerw zależą od liczby dzieci oraz czasu pracy<sup>187</sup>. Kobieta ma jednak możliwość skorzystania nie tylko z urlopu macierzyńskiego, ale także z urlopu rodzicielskiego oraz wychowawczego. Urlop rodzicielski, przed nowelizacją obowiązującą od 26 kwietnia 2023, obejmował wymiar 32 tygodni, a w przypadku urodzenia większej ilości dzieci były to 34 tygodnie. Wymiar ten przysługiwał łącznie dla rodziców i mógł zostać dowolnie rozdzielony, zgodnie z zasadami Kodeksu pracy<sup>188</sup>. Za ten okres również przysługiwał zasiłek macierzyński w wysokości 100% podstawy wymiaru zasiłku za pierwsze 6 tygodni i 60% za pozostały czas (lub 80% za łączny okres urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego)<sup>189</sup>. Obecnie, zgodnie z nowelizacją, urlop rodzicielski został wydłużony do 41 tygodni, przy czym 9 tygodni przysługuje indywidualnie dla

---

<sup>184</sup> Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <https://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki/zasilek-chorobowy/z-ubezpieczenia-chorobowego> (dostęp: 15.06.2021).

<sup>185</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, Dz.U. 2020 poz. 1320, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222, art. 180.

<sup>186</sup> Zakład Ubezpieczeń Społecznych, 10.08.2016, <https://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki/zasilek-macierzynski/wysokosc> (dostęp: 15.06.2021).

<sup>187</sup> *Prawo pracy a prawo ubezpieczeń społecznych...*, op. cit., s. 85-86.

<sup>188</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz.U. 2020 poz. 1320, art. 182.

<sup>189</sup> Zakład Ubezpieczeń Społecznych, 10.08.2016, <https://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki/zasilek-macierzynski/wysokosc> (dostęp: 15.06.2021).



drugiego rodzica, bez możliwości przeniesienia tej części. W przypadku porodu mnogiego okres urlopu rodzicielskiego wynosi 43 tygodnie, a w przypadku dzieci z upośledzeniem - 65 lub 67 tygodni. Zmianie uległa także wysokość zasiłku macierzyńskiego, który za okres urlopu rodzicielskiego wynosi obecnie 70% podstawy wymiaru zasiłku (lub 81,5% za łączny okres urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego, z wyłączeniem 9 tygodni przysługujących drugiemu rodzicowi – za ten okres zasiłek wynosi zawsze 70%)<sup>190</sup>.

Niezależnie od skorzystania z dwóch wymienionych urlopów, pracownicy przysługuje także urlop wychowawczy, który jest nieodpłatny, jego czas trwania wynosi w sumie 36 miesięcy, przy czym 1 miesiąc należy wyłącznie do drugiego rodzica. Prawo do tego urlopu przysługuje pracownikowi, który zatrudniony jest co najmniej przez 6 miesięcy i najpóźniej do końca roku kalendarzowego w którym dziecko ukończy 6 lat<sup>191</sup>. Może być on wykorzystywany w częściach jednak nie więcej niż pięciu, aby zminimalizować dezorganizację pracy w przedsiębiorstwie. Z okresem ciąży oraz macierzyństwa związane są także rozwiązania prawne chroniące trwałość stosunku pracy. Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę ani rozwiązać już obowiązującego wypowiedzenia w tym czasie (z wyjątkiem upadłości, likwidacji przedsiębiorstwa lub zwolnienia dyscyplinarnego). Kobieta ma także możliwość uchylić się od złożonego wypowiedzenia w sytuacji, gdy nie wiedziała, że jest w ciąży. Należy zauważyć, że jednakowe prawa mogą przysługiwać ojcu w przypadku korzystania przez niego z urlopu macierzyńskiego<sup>192</sup>.

Uprawnienia rodzicielskie gwarantowane przez Kodeks Pracy nie przysługują osobom zatrudnionym w oparciu o umowy cywilnoprawne oraz na podstawie kontraktów B2B z jednoosobowymi podmiotami. Osoby takie mogą jednak pobierać zasiłek macierzyński na podobnych zasadach jak w przypadku pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, jeżeli były zgłoszone do ubezpieczenia chorobowego w dniu porodu. W przypadku osób, którym nie przysługuje zasiłek macierzyński, jest możliwość

---

<sup>190</sup> Zmiany w prawie pracy w 2023 roku, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/004386> (dostęp: 01.05.2023).

<sup>191</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222, art. 186.

<sup>192</sup> *Prawo pracy a prawo ubezpieczeń społecznych...*, op. cit., s. 91.

skorzystania ze świadczenia rodzicielskiego w wartości 1000 zł miesięcznie niezależnie od osiągniętych dochodów<sup>193</sup>.

Uregulowania ukształtowane w ramach Prawa pracy dotyczące pracy kobiet mają swoje źródło w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, stanowiącej podstawowy gwarant równości, podkreślającej równe prawa kobiet i mężczyzn w każdej dziedzinie życia, w tym szczególnie w zakresie zatrudnienia, wynagrodzenia, awansów, zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji czy zabezpieczenia społecznego i zakazującej wszelkich przejawów dyskryminacji. Również w regulacjach Unii Europejskiej uwzględniana jest zasada równości płci. Gwarancja równości wynagrodzeń dla pracowników obu płci została zawarta już w Traktacie Ustanawiającym Europejską Wspólnotę Gospodarczą z 1957 roku w artykule 119<sup>194</sup>. Następnie pojawiały się kolejne dyrektywy rozszerzające ten artykuł, określające kwestie równego traktowania obu płci w dostępie do zatrudnienia, warunków pracy, awansu. Do równości płci na rynku pracy nawiązano w Traktacie o Unii Europejskiej z Maastricht z 1992 roku<sup>195</sup>. Polityka równości kobiet i mężczyzn prowadzona przez Unię Europejską jest jedną z najbardziej zaawansowanych na świecie. Podejmowane działania dążą w szczególności do osiągnięcia równości na rynku pracy. W odniesieniu do zatrudnienia i pracy ważną dyrektywą regulującą sytuację kobiet i mężczyzn jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku<sup>196</sup>. Działania Unii Europejskiej mobilizują do wymiany dobrych praktyk między wszystkimi krajami członkowskimi<sup>197</sup>.

W prawie międzynarodowym podstawowym dokumentem odnoszącym się do ochrony praw człowieka, które przysługują każdemu bez względu na płeć, jest Powszechna Deklaracja Praw Człowieka przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ<sup>198</sup>. Równe traktowanie ze względu na płeć zostało też ujęte w Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, która została przyjęta przez

---

<sup>193</sup> Świadczenie rodzicielskie, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/wiadczenie-rodzicielskie> (dostęp: 20.12.2023).

<sup>194</sup> Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą z dnia 25 marca 1957 r.

<sup>195</sup> Traktat o Unii Europejskiej z dnia 7 lutego 1992 r.

<sup>196</sup> Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy

<sup>197</sup> S. Nawrot, *Równość kobiet i mężczyzn jako zasada polityki spójności Unii Europejskiej* (w:) *Między równością a różnorodnością*, red. A. Szczerba-Zawada, Wydawnictwo Naukowe Akademii Im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2019, s. 33-40.

<sup>198</sup> J. Podgórska-Rykała, *Polityka równości płci – wybrane regulacje prawa międzynarodowego i europejskiego*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2015, nr 15, s. 57-74.

Zgromadzenie Ogólne ONZ. Strony tej konwencji są zobowiązane do likwidowania dyskryminacji wobec kobiet, gwarantowania im równych w stosunku do mężczyzn możliwości awansu oraz rozwoju a także są zobowiązane do wpływania na przekształcenie kulturowych i społecznych wzorców opierających się na stereotypach czy przekonaniu niższości danej płci<sup>199</sup>. Polska ratyfikowała także konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, z 29 czerwca 1951 roku która odnosi się do jednakowego wynagradzania za pracę<sup>200</sup>, z 25 czerwca 1958 roku poruszająca kwestię dyskryminacji w zatrudnieniu i równych szans oraz traktowania na rynku pracy<sup>201</sup>. Istotnym dokumentem był również Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 1966 roku proklamujący równe prawa dla wszystkich, bez względu na płeć<sup>202</sup>. W tym samym roku powstał Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych zobowiązujący do zapewnienia kobietom i mężczyznom równych praw, w tym odnoszących się do wynagrodzenia i warunków pracy<sup>203</sup>.

Prawo krajowe, w tym w szczególności Konstytucja, Kodeks pracy oraz Kodeks cywilny, a także prawo europejskie oraz międzynarodowe regulują proces zatrudniania, tworząc granice w ramach, których przedsiębiorstwo może kształtować także własne zasady sformalizowane w postaci regulaminu pracy oraz regulaminu wynagrodzeń czy też wprowadzać normy nieformalne, obowiązujące w danym przedsiębiorstwie a wynikające z kultury organizacyjnej. Uwarunkowania formalno-prawne pozostawiają więc podmiotom gospodarującym pewien obszar swobody, umożliwiając doprecyzowanie oraz różne podejście do kwestii związanych z zatrudnianiem, w tym dotyczących zatrudniania kobiet i poprzez to kształtowania systemu pracy danego przedsiębiorstwa. Oprócz regulacji wprowadzanych przez państwo, warunki brzegowe dla przedsiębiorstw stanowią także rynkowe uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety.

---

<sup>199</sup> H. Szewczyk, *Równość płci...*, op. cit., s. 112

<sup>200</sup> Konwencja (nr 100) dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości, przyjęta w Genewie dnia 29 czerwca 1951 r., Dz.U.1955 nr 38 poz. 238.

<sup>201</sup> Konwencja (nr 111) dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu przyjęta w Genewie dnia 25 czerwca 1958 r., Dz.U. 1961 nr 42 poz. 218.

<sup>202</sup> Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U. 1977 nr 38 poz. 167.

<sup>203</sup> Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U. 1977 nr 38 poz. 169.

## 2.2. Rynkowe uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety

Proces zatrudniania w przedsiębiorstwie jest ściśle związany z występującą sytuacją na rynku pracy. W związku z ciągłym rozwojem procesów zachodzących na rynku objaśnianie zjawisk jedynie poprzez klasyczne<sup>204</sup> koncepcje byłoby ograniczone, stąd też wciąż powstają nowe teorie, rozszerzające lub zmieniające wcześniejsze ustalenia i skuteczniej odnoszące się do współczesnych realiów<sup>205</sup>. Przykładem jest teoria kapitału ludzkiego, zgodnie z którą inwestycje w rozwój i edukację pracowników mogą przełożyć się na poprawę produktywności pracy i wzrost ich zarobków, tak więc podstawę powinno stanowić ciągłe podnoszenie jakości kapitału ludzkiego. Teoria ta tłumaczy występujące na rynku pracy nierówności zróżnicowaniem kwalifikacji i wykształcenia pracowników<sup>206</sup>. Inwestycje w kapitał ludzki stanowią jednak ryzyko ze względu na utratę wartości w przypadku przemieszczenia tego kapitału<sup>207</sup>. Od strony mikroekonomicznej znaną koncepcją jest także teoria poszukiwań na rynku pracy, która zakłada, że na rynku występuje asymetria w rozkładzie informacji, w związku z czym pracownicy a także pracodawcy nie posiadają pełnej wiedzy na temat warunków zatrudnienia w podmiotach konkurencyjnych. Podjęcie racjonalnej decyzji wymaga zatem poświęcenia czasu na pozyskiwanie informacji, a sam proces poszukiwań ograniczany jest przez koszty z tym związane. Koncepcja przedstawia bezrobocie jako

---

<sup>204</sup> Wraz z rozwojem ekonomii powstało wiele koncepcji odnoszących się do rynku pracy i zachodzących na nim zjawisk. W teorii neoklasycznej zakładano, że uczestnicy rynku prowadzeni są przez niewidzialną rękę rynku, czyli popyt i podaż regulowane są jedynie przez mechanizmy rynkowe i dzięki samoregulacji wszelkie problemy rozwiązują się samoczynnie, istnieje doskonała konkurencja a uczestnicy zachowują się w pełni racjonalnie. W teorii J. M. Keynesa odrzucone zostały klasyczne założenia, odchodzono od koncepcji niewidzialnej ręki rynku na rzecz akceptacji interwencjonizmu państwowego, przeciwstawiono się także przekonaniu, że zbyt wysokie płace przekładają się na wzrost bezrobocia i przyjęto, że do poprawy sytuacji gospodarczej przy wysokim bezrobociu niezbędna jest interwencja państwa. Pojawiła się również koncepcja krzywej Phillipsa, która opisuje ujemną relację między stopą wzrostu płac a stopą bezrobocia. M. Friedman i E. S. Phelps rozbudowali tę koncepcję, wykazując, że stopa bezrobocia jest malejącą funkcją różnicy pomiędzy rzeczywistą a oczekiwaną stopą inflacji.

J. Potiopa, *Wybrane współczesne teorie rynku pracy*, Wydawnictwo Alternatywa, Brześć 2013, s. 338.

S. Swadźba, U. Zagóra-Jonszta, *Teoria Keynosa i Schumpetera – próba porównania i aktualność myśli*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2014, nr 35 T. 2, s. 243-246.

P. Dykas, *Teoretyczne podstawy zróżnicowania sytuacji na rynku pracy*, (w:) *Zróżnicowanie rozwoju współczesnej Europy*, red. A. Nowosad, R. Wiśła, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 231-256.

<sup>205</sup> B. Puzio-Wacławik, *Regulacja rynku pracy – krytyczna analiza wybranych teorii*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, 2015, nr 11, s. 142-145.

<sup>206</sup> A. Sobczak, *Teoria kapitału ludzkiego – konteksty edukacji i rynku pracy*, „Przegląd Pedagogiczny”, 2018, nr 2, s. 273-283.

<sup>207</sup> P. Drobny, *Człowiek jako kapitał? Przyczynek do krytyki teorii kapitału ludzkiego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2017, vol. 20 no. 3, s. 8-9.

stan, w którym osoby pozostają dobrowolnie, w wyniku zmiany i poszukiwania nowej pracy<sup>208</sup>.

Jedną z kolejnych istotnych teorii jest teoria segmentacji i kształtująca się w jej ramach teoria dualnego rynku pracy. Zgodnie z jej koncepcją rynek pracy dzieli się na dwa segmenty – pierwotny i wtórny. Segment pierwotny oferuje wysoko wynagradzane i stabilne miejsca pracy, umożliwiające szeroką ścieżkę awansów a segment wtórny składa się ofert charakteryzujących się niższym wynagrodzeniem i gorszymi warunkami pracy, a ich pojawianie się na rynku zależne jest od koniunktury. W pierwotnym segmencie występują ściśle określone kryteria zatrudniania, skoncentrowane na właściwej selekcji pracowników do danego obszaru pracy, ograniczając tym samym dostęp szerszej puli kandydatów. Natomiast segment wtórny cechuje się dużą fluktuacją spowodowaną mniej atrakcyjnymi ofertami. Widoczne jest tu również zjawisko dyskryminacji ze względu na płeć odzwierciedlające się w postaci większego udziału kobiet w segmencie wtórnym<sup>209</sup>.

Znaczącą teorią segmentacyjną jest także teoria wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. Wewnętrzny rynek pracy odzwierciedla się w danym podmiocie zatrudniającym, w którym funkcje rynku związane z alokacją zasobów ludzkich i kształtowaniem ceny pracy regulowane są przez wewnętrzne zasady. Zasady te wyznaczają także kryteria według których możliwe jest wejście do rynku wewnętrznego, określają uprzywilejowanie pracowników będących uczestnikami tego rynku oraz wewnętrzne relacje. Rynek zewnętrzny stanowi natomiast pozostały obszar, nieobjęty rynkiem wewnętrznym<sup>210</sup>. Różnorodność koncepcji wynika z ciągłych zmian czynników wpływających na rynek pracy.

Można zatem przyjąć, że rynek pracy definiowany jest jako miejsce, w którym zachodzą transakcje polegające na wymianie usług pracy między jego uczestnikami, czyli pracownikami zdolnymi i oferującymi chęć do pracy a pracodawcami zgłaszającymi popyt na te usługi. W ramach tego rynku kształtowane są warunki i rozmiary zawieranych

---

<sup>208</sup> W. Jarmołowicz, M. Knapińska, *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, 2011, nr 9, s. 123-143.

<sup>209</sup> Ibidem, s. 124-125.

<sup>210</sup> W. Jarmołowicz, M. Knapińska, *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe” nr 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011, s. 126, za: Kryńska E., *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy* [w:] *Mobilność zasobów pracy*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 24.

transakcji. Praca świadczona przez pracowników stanowi przedmiot tej transakcji, natomiast cena odzwierciedla się w postaci ustalonej płacy. Pracodawcy kształtują popyt na pracę poprzez decyzje związane z zatrudnieniem obejmujące zapotrzebowanie na określoną liczbę nowych pracowników, aspekty jakościowe dotyczące określonych cech i kwalifikacji jak i czynniki strukturalne, związane z określoną grupą zaszerogowania. Podaż pracy kreowana jest przez ludzi pracujących lub poszukujących i zdolnych do pracy. Poprzez procesy zachodzące na rynku pracy tworzony jest dochód<sup>211</sup>. Rynek i funkcjonujące na nim podmioty wyznaczają minimalny poziom sprawności i efektywności gospodarowania, rynek narzuca więc cele o charakterze sprawnościowo-efektywnościowym<sup>212</sup>, wpływając tym samym na decyzje podejmowane w zakresie zatrudnienia i dążenie do pozyskania pracowników o wysokich kompetencjach, umożliwiających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy. Rynkowa regulacja tych procesów wpływa na kształt relacji - między pracodawcami a pracownikami oraz pozostałymi uczestnikami rynku pracy - obejmujących warunki i zasady świadczenia pracy. Podmiot gospodarujący połączony jest z rynkiem pracy przez pętlę sprzężenia zwrotnego, poprzez co zachodzi samoregulacja zewnętrzna<sup>213</sup> warunkowana sytuacją na rynku pracy.

Sytuacja na rynku pracy kształtowana jest przez czynniki polityczne, ekonomiczne, technologiczne i społeczne. Czynniki polityczne obejmują wprowadzanie regulacji rynkowych i decyzje podejmowane na arenie politycznej. Czynniki ekonomiczne związane są przede wszystkim z postępującym procesem globalizacji, który buduje globalną konkurencję na rynku pracy. Czynniki technologiczne to wszelkie kwestie dotyczące zachodzących zmian techniczno-technologicznych, wprowadzanych innowacji czy nowych metod zarządzania. Niezwykle istotne są także czynniki społeczne, które obecnie wiążą się ze zjawiskiem starzenia się społeczeństwa, dążeniem do równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą, wprowadzaniem elastycznego czasu pracy i koniecznością większego włączania kobiet do rynku pracy<sup>214</sup>.

---

<sup>211</sup> M. Madrak-Grochowska, M. Szczepaniak, A. Szulc-Obłóza, *Nierówności dochodowe a kapitał ludzi i rynek pracy w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020, s. 93.

<sup>212</sup> A. Letkiewicz: *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 73.

<sup>213</sup> Ibidem, s. 240.

<sup>214</sup> J. M. Szaban, *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 43.

Rynek pracy charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem zachodzących na nim zjawisk. Pracownicy oferujący usługę pracy mają zindywidualizowane oczekiwania jak też cechują się odmiennymi zdolnościami. Zróżnicowane są także preferencje pracodawców w zakresie poszukiwanych zasobów pracy. Na rynku widoczne jest niedopasowanie podaży i popytu na pracę, co prowadzi do utrzymującej się nierównowagi, stąd też praca jest czynnikiem znacznie odróżniającym się od pozostałych czynników produkcji<sup>215</sup>. Międzynarodowa Organizacja Pracy (*International Labour Office*) opracowała kluczowe wskaźniki rynku pracy (*Key Indicators of the Labour Market* - KILM), które stanowią bazę danych wykorzystywaną do analizy sytuacji w poszczególnych krajach i w perspektywie międzynarodowej. KILM składa się z 17 wskaźników, które odnoszą się do kluczowych aspektów rynku pracy i umożliwiają ocenę problemów związanych z zatrudnieniem<sup>216</sup>:

- wskaźnik aktywności zawodowej – udział osób w wieku produkcyjnym aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy na rynku, w ocenie istotny jest podział na płeć oraz wiek,
- wskaźnik zatrudnienia w stosunku do liczby ludności – odzwierciedla zdolność gospodarki do tworzenia miejsc pracy, podział ze względu na płeć wskazuje na występujące nierówności na danym rynku,
- wskaźniki statusu zatrudnienia – dzielą zatrudnionych na pracowników najemnych oraz na osoby samozatrudnione,
- wskaźnik zatrudnienia według sektora – określa procentowy udział sektora przemysłu, usług oraz rolnictwa w całkowitym zatrudnieniu,
- wskaźnik zatrudnienia według zawodów – określa udział poszczególnych grup zawodów w całkowitym zatrudnieniu, w szczególności w podziale według płci,
- wskaźnik zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin – udział osób, których czas pracy jest krótszy niż pełen etat w stosunku do całkowitego zatrudnienia (w ostatnich latach następuje wzrost wartości tego wskaźnika, co wiąże się ze wzrostem liczby kobiet na rynku pracy i rozwojem elastycznych form pracy),

---

<sup>215</sup> P. Antoszak, *Rynek pracy we współczesnej gospodarce światowej*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, 2020, nr 30 (13), s. 9.

<sup>216</sup> *Key Indicators of the Labour Market, Ninth edition*, International Labour Office, Geneva 2016, s. 1-18, [www.ilo.org](http://www.ilo.org) (dostęp: 13.08.2021).

- wskaźnik czasu pracy – miara liczby przepracowanych godzin dla różnych grup pracowników oraz indywidualnie, odnosi się do zdrowia i samopoczucia pracowników, przekładając się na warunki życia,
- wskaźnik zatrudnienia w gospodarce nieformalnej – określa udział osób pracujących w szarej strefie,
- wskaźnik stopy bezrobocia – udział osób nie mających pracy, ale zdolnych i aktywnie poszukujących, ważnym aspektem jest analiza w podziale na płeć,
- wskaźnik bezrobocia młodzieży – określa stopę bezrobocia młodzieży, stosunek do stopy bezrobocia osób dorosłych, udział w całkowitym bezrobociu oraz udział w populacji osób młodych,
- wskaźnik bezrobocia długotrwałego – określa odsetek osób pozostających bez pracy w okresie dłuższym niż rok, dane prezentowane są często w odniesieniu do płci,
- wskaźnik czasowego niepełnego poziomu zatrudnienia – wskazuje na nie w pełni wykorzystane możliwości produkcyjne, odnosząc się do osób zatrudnionych, które pracują mniej niż by mogły i chciały,
- wskaźnik bierności zawodowej – określa odsetek osób niepracujących i nieszukających pracy, wskaźnik ten w odniesieniu do kobiet informuje o panujących w danym kraju obyczajach społecznych i strukturze rodziny,
- wskaźnik poziomu wykształcenia i analfabetyzmu – określa kompetencje zasobów pracy, przekładających się na uzyskiwaną efektywność na rynku pracy,
- wskaźnik płac i kosztów pracy – płace odzwierciedlają siłę nabywczą pracowników a koszty pracy stanowią wydatki jakie pracodawca ponosi w związku z zatrudnieniem,
- wskaźnik wydajności pracy – określa wartość wytworzoną na jednostkę nakładu pracy i wpływa na ocenę działalności gospodarczej,
- wskaźnik ubóstwa, dystrybucji dochodów i ubogich pracujących – odnosi się do osób żyjących poniżej standardów ze względu na brak możliwości wygenerowania wystarczającego dochodu ze swojej pracy.

Brak równowagi na rynku wiąże się z problemem jakim jest bezrobocie, które generuje skutki w postaci niepełnego wykorzystania zasobów pracy, zmniejszenia uzyskiwanych przez społeczeństwo dochodów, zwiększania ubóstwa i obciążenia psychicznego osób bezrobotnych. Szczególnie trudną sytuację stanowi bezrobocie długoterminowe, gdy osoba poszukująca pracy nie znajduje możliwości zatrudnienia



przez ponad rok. Zjawisko to jest wyraźnie uwarunkowane płcią. Kobiety mają gorsze szanse na rynku pracy, co wynika między innymi z postrzegania ich przez pracodawców jako niepewny zasób pracy, pod względem przepisów związanych z rodzicielstwem umożliwiających skorzystanie przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego w czasie trwania ciąży, następnie urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego oraz wychowawczego, co generuje dodatkowe koszty związane z ich absencją. Pogląd ten dotyczy także mniejszej dyspozycyjności zawodowej kobiet, czyli węższego zakresu zawodów, w których mogą pracować<sup>217</sup>.

Ważny aspekt w tej sprawie stanowi wciąż silnie zakorzeniony w kulturze tradycyjny model rodziny, zgodnie z którym mężczyzna angażuje się w pracę zawodową, natomiast kobieta powinna przejąć obowiązki domowe i opiekę nad dziećmi. Wynikający z tego dłuższy okres wyłączenia kobiet z rynku pracy powoduje trudności w powrocie do pracy, spowodowane mniejszym doświadczeniem zawodowym. Sposobem połączenia obowiązków domowych z pracą zawodową jest zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin. Jest to forma zatrudnienia częściej występująca w przypadku kobiet niż mężczyzn, będąca z jednej strony pewnym ułatwieniem dla matek, z drugiej strony przekłada się na niższe dochody i mniejsze szanse awansu, utrzymując występujące dysproporcje<sup>218</sup>. Kobiety są obecnie lepiej wykształcone od mężczyzn, jednak (mimo, iż wiedza jest istotnym zasobem) nie stanowi to zabezpieczenia przed bezrobociem. Wynika to głównie z wyboru przez kobiety kierunków kształcenia, na które jest mniejsze zapotrzebowanie lub które przygotowują do gorzej płatnych zawodów<sup>219</sup>.

Claudia Goldin, laureatka Nagrody Nobla z ekonomii za pogłębianie wiedzy na temat sytuacji kobiet na rynku pracy, na podstawie danych zebranych z okresu ponad 200 lat wykazała, że udział kobiet na rynku pracy nie miał w tym okresie tendencji wzrostowej, natomiast tworzył krzywą w kształcie litery U. Udział zamężnych kobiet zmniejszył się wraz z przejściem od społeczeństwa rolniczego do przemysłowego na początku XIX wieku, a następnie na początku XX wieku zaczął wzrastać wraz z rozwojem sektora usług. C. Goldin wskazała, że proces ten jest wynikiem zmian

---

<sup>217</sup> M. Balcerowicz-Szcutnik, *Globalizacja i jej wpływ na współczesny rynek pracy – próba oceny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 242, s. 26, 34.

<sup>218</sup> *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań*, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 28-30.

<sup>219</sup> *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, red. M. Kiełkowska, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013, s. 43.

strukturalnych oraz ewoluujących norm społecznych, które dotyczą odpowiedzialności kobiet za rodzinę i dom. W XX wieku poziom wykształcenia kobiet wciąż wzrastał i w większości krajów o wysokich dochodach osiągnął obecnie wyższy poziom niż u mężczyzn. Zmiany zostały dodatkowo przyspieszone przez dostęp do pigułek antykoncepcyjnych, które stworzyły nowe możliwości planowania kariery. Mimo wzrostu gospodarczego i rosnącego udziału kobiet na rynku pracy, wciąż występują różnice w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn. C. Goldin wskazała, że jednym z powodów takiej sytuacji jest podejmowanie decyzji edukacyjnych w młodym wieku, a które warunkują możliwości rozwoju kariery zawodowej w przyszłości. Znaczną część różnic w zarobkach można zatem wytłumaczyć różnicami w wyborze kierunku kształcenia a w przypadku osób wybierających jednakową ścieżkę kariery, różnice pojawiają się w momencie narodzin pierwszego dziecka<sup>220</sup>.

Badania wskazują także, że na gorszą sytuację kobiet mogą mieć wpływ różnice występujące w postawach kobiet i mężczyzn. Kobiety cechują się często większą awersją do ryzyka i są mniej skłonne do konkurowania, natomiast wykazują się większą wrażliwością na kwestie społeczne<sup>221</sup>. Kobiety znają swoje cechy charakterystyczne, podobnie jak przedsiębiorcy je zatrudniający, ale pozostałe osoby w społeczności nie są ich świadome, w związku z tym każdy mechanizm, który zwiększy ilość informacji, taki jak potwierdzenie kwalifikacji zawodowych, będzie sprzyjał integracji. Uwidocznienie kobiet sukcesu również może wpłynąć na przełamanie starych stereotypów i zwiększenie wiedzy na temat prawdziwego rozkładu kobiecych cech<sup>222</sup>.

O gorszej pozycji kobiet na rynku pracy świadczą przede wszystkim parametry aktywności zawodowej – wyższy stopień bezrobocia, mniejszy udział na rynku pracy, niższe wynagrodzenia i ograniczony dostęp do niektórych zawodów<sup>223</sup>. Różnica w poziomie zatrudnienia kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej oscylowała od 2014 roku

---

<sup>220</sup> C. Goldin, *The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and Economic History*, „Schultz TP Investment in Women’s Human Capital and Economic Development”, University of Chicago Press, 1995, s. 61-90.

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/press-release/> (dostęp: 01.02.2024).

<sup>221</sup> R. Croson, U. Gneezy, *Gender differences in preferences*, „Journal of Economic literature”, 2009, vol. 47 (2), s. 448-474.

<sup>222</sup> C. Goldin, *A Pollution Theory of Discrimination: Male and Female Differences in Occupations and Earnings*, „Human Capital in History: The American Record” Chicago, IL: University of Chicago Press, 2015, s. 313-348.

<sup>223</sup> K. Janicka, *Segregacja zawodowa ze względu na płeć w kontekście polskiego rynku pracy (w:) Kobiety – Praca – Podmiotowość. Refleksje socjologiczne*, red. S. Kamińska-Berezowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2020, s. 57.

poniżej 12 punktów procentowych. W roku 2019 wartość ta wyniosła 11,7 punktów procentowych przy wskaźniku zatrudnienia wynoszącego wśród mężczyzn 78,9% a wśród kobiet 67,2% (osoby w wieku 20-64 lat)<sup>224</sup>. Adekwatnie w tym samym roku w Polsce luka zatrudnienia pod względem płci wynosiła 14, 2 punktów procentowych przy wskaźniku zatrudnienia kobiet 61,1% a dla mężczyzn 75,3%<sup>225</sup>. Średnie wynagrodzenie za godzinę brutto dla kobiet było w 2019 roku dla krajów Unii Europejskiej o 14,1% niższe niż wynagrodzenie mężczyzn a w Polsce różnica ta wynosiła 8,5%<sup>226</sup>.

Wraz ze wzrostem edukacji, aktywności zawodowej i doświadczenia kobiet na rynku pracy, część różnic w zarobkach według płci, które wynikały z gorszych kwalifikacji i doświadczenia, zostało wyeliminowanych. Różnica w wynagrodzeniach jednak wciąż występuje, co wynika w dużej mierze z nieliniowej zależności zarobków w odniesieniu do godzin pracy w wielu zawodach. Model różnic kompensacyjnych wyjaśnia różnice w płacach kosztami elastyczności, co oznacza, że mogą występować niższe lub wyższe koszty elastyczności czasu pracy, które przekładają się na zarobki. Wiąże się to z poziomem substytucyjności pracowników i kosztem przekazywania informacji. Rosnąca potrzeba elastyczności czasowej wśród kobiet pojawia się w momencie przyjscia na świat dzieci, wtedy też zwiększa się różnica w ich wynagrodzeniach w stosunku do mężczyzn. Niższe godziny pracy przekładają się na niższe zarobki w sposób nieliniowy (wypukły). Niższe potencjalne zarobki, szczególnie w przypadku osób mających lepiej zarabiających współmałżonków, często oznaczają niższy współczynnik aktywności zawodowej<sup>227</sup>. Ważne może zatem być dążenie do zwiększania substytucyjności pracowników, zmniejszając koszty elastyczności czasowej.

Kobiety także rzadziej zajmują najwyższe stanowiska, w Unii Europejskiej w 2019 roku kobiety stanowiły jedynie 29% członków zarządu, w Polsce wartość ta była

---

<sup>224</sup> Eurofound, *Labour market change. Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 4-18, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu) (dostęp: 30.08.2021).

<sup>225</sup> *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*. Instytut Analiz Rynku Pracy, grudzień 2020, s. 4-29, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) (dostęp: 30.08.2021).

<sup>226</sup> *Gender Pay Gap Statistics*, Eurostat, February 2021, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU) (dostęp: 30.08.2021).

<sup>227</sup> C. Goldin, *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, „American Economic Review”, 2014, vol. 104 (4), s. 1091-1119.

jeszcze niższa i wynosiła 24%<sup>228</sup>. Kobiety dominują wśród gorzej opłacanych zawodów, co przekłada się na to, że stanowią 62% pracowników zarabiających znacznie mniej niż płaca minimalna<sup>229</sup>. Parametry te wskazują na występujące zjawisko segregacji rynku pracy pod względem płci, czyli zróżnicowanie zatrudnienia w sektorach gospodarki według płci, tradycyjne traktowanie zawodów jako typowo męskie lub żeńskie oraz nierównomierny rozkład zajmowanych stanowisk w hierarchii przedsiębiorstw. Segregacja zawodowa występuje w formie poziomej (horyzontalnej) i pionowej (wertikalnej). Segregacja pozioma polega na dominowaniu danej płci w określonym sektorze gospodarki, natomiast segregacja pionowa charakteryzuje się zajmowaniem przez kobiety niższych stanowisk niż mężczyźni<sup>230</sup>. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego najbardziej sfeminizowane zawody w Polsce to opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz edukacja, kobiety przeważają także w takich rodzajach działalności jak zakwaterowanie i gastronomia, pozostała działalność usługowa, działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz działalność związana z kulturą i rozrywką. Obszary zdominowane przez mężczyzn to budownictwo, górnictwo i wydobywanie, transport i gospodarka magazynowa, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, dostawa wody, a także przetwórstwo przemysłowe, informacja i komunikacja oraz rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo<sup>231</sup>.

W związku z tym, że kobiety stanowią połowę społeczeństwa ich dyskryminacja na rynku pracy prowadzi do budowania nieoptymalnej struktury zatrudnienia, wynikającej z ograniczenia uwzględnianej puli talentów<sup>232</sup>. Zmniejszenie różnic w zatrudnieniu według płci mogłoby wpłynąć na zwiększenie zarobków w gospodarce, oszczędności w finansach publicznych i wzrost składek ubezpieczeń społecznych, co stanowi silny argument gospodarczy nakłaniający do zmiany. Nierówna sytuacja ma także znaczny wpływ na życie kobiet, warunkując ich jakość życia i bezpieczeństwo finansowe, będąc istotnym imperatywem społecznym<sup>233</sup>.

---

<sup>228</sup> *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman, even less in senior management positions*, Eurostat, March 2020: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934> (dostęp: 30.08.2021).

<sup>229</sup> Eurofound, *Labour market change. Women and labour market equality...*, op. cit.

<sup>230</sup> M. Pokrzywa, *Segregacja płciowa na rynku pracy na przykładzie zawodu pracownika socjalnego – przyczyny i konsekwencje*, „Młoda Humanistyka”, 2017, nr 10(3), s. 4-5.

<sup>231</sup> *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, GUS, Warszawa 2018.

<sup>232</sup> V. Martinez, M. del Carmen Valls, S. C. Rambaud, *Women on corporate boards and firm's financial performance*, „Women's Studies International Forum”, 2019, vol. 76, s. 1-11.

<sup>233</sup> Eurofound, *Labour market change. Women and labour market equality...*, op. cit.

Nierówne traktowanie i dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce wynika przede wszystkim z niestosowania się części przedsiębiorstw do światowych standardów w obszarze zatrudnienia i słabo rozwiniętej kultury organizacyjnej<sup>234</sup>. Przedsiębiorstwa obawiają się też generowania przez kobiety wyższych kosztów zatrudnienia. Zachodzące zmiany demograficzne, związane ze starzeniem się polskiego społeczeństwa, powodują zmniejszanie się puli osób aktywnych zawodowo, jednocześnie maleje także dzietność, co może negatywnie odbić się na polskiej gospodarce. Aby zahamować to postępujące zjawisko, istotne staje się wprowadzenie zmian na rynku pracy poprzez zwiększenie udziału kobiet, które zwiększą dostępną pulę talentów<sup>235</sup>. Proces ten może się rozpocząć zarówno ze strony uregulowań wprowadzanych przez państwo, jak i z inicjatywy samych przedsiębiorstw, kształtujących określone wzorce na rynku pracy.

Rynek pracy wyznacza warunki równowagi podaży i popytu na pracę. Jego regulacyjna rola opiera się na aktywności dotychczasowych oraz potencjalnych pracodawców oraz dotychczasowych i potencjalnych pracobiorców i tworzona jest przy udziale niezależnych zjawisk, np. demograficznych. Rynek pracy jako regulator procesu świadczenia pracy kształtuje proces zatrudniania, wielkość a także strukturę zatrudnienia oraz wynagrodzenie i pozostałe koszty składające się na cenę wykonywanej pracy, budując równowagę między oczekiwaniami pracowników a celami pracodawców. Rynek pracy reguluje zatem proces świadczenia pracy i oddziałuje na podmioty gospodarujące, wpływając na kształtowanie w ich ramach określonego systemu pracy, obejmującego zasady, na bazie których zachodzi samoregulacja w zakresie zatrudniania.

### **2.3. Regulacyjna rola systemów pracy przedsiębiorstw**

System pracy kształtowany w przedsiębiorstwie ograniczony jest przez regulacje pochodzące z rynku, które wpływają na relację między pracodawcami a pracownikami oraz pozostałymi uczestnikami rynku pracy, w zakresie warunków i zasad świadczenia pracy, a także przez regulacje pochodzące z państwa, które odnoszą się do prawnej ochrony pracy, ubezpieczeń społecznych, opodatkowania i regulacji związanych z równością płci w zatrudnieniu oraz uprawnień kobiet ciężarnych i matek. Regulacje

---

<sup>234</sup> H. Szewczyk, *Równość płci w zatrudnieniu*, Wolters Kulwer, Warszawa 2017, s. 45.

<sup>235</sup> *Rynek pracy wobec zmian demograficznych...*, op. cit., s. 41.

pochodzące z rynku wymuszają na przedsiębiorstwach dążenie do coraz wyższej efektywności, natomiast państwo poprzez uregulowania formalno-prawne ogranicza swobodę zatrudniania i podnosi koszty pracy, stanowiące barierę w dążeniu do maksymalnej efektywności. W pozostawionym przez regulatory zewnętrzne obszarze swobody kształtowane są wewnętrzne zasady systemu pracy, na bazie którego zachodzi proces samoregulacji w zakresie zatrudniania.

Regulacja systemu pracy opiera się na wykorzystaniu zasobu pracy przy realizacji celów przedsiębiorstwa, ale ze zrozumieniem i uwzględnieniem postaw oraz interesów poszczególnych pracowników oraz grup. Zbiór zasad regulacyjnych w tym systemie budowany jest w oparciu o zasady i warunki świadczenia pracy kształtowane przez regulację rynkową i prawa pracownicze gwarantowane przez państwo a ograniczające swobodę zatrudniania. Warunki brzegowe regulacji zewnętrznej stanowi zatrudnienie pracownicze i niepracownicze i kryteria wynikające z prawa ubezpieczeń społecznych i prawa podatkowego oraz regulacja wewnętrzna struktur funkcjonalnych bazujących na teoriach motywacji wpisanych w podstawowe funkcje zarządzania. Regulatory formalno-prawne, wynikające z regulacyjnej roli państwa i regulatory rynkowe, wynikające z cech systemu społecznego i motywacji osobniczej, nie są możliwe do kształtowania i wyznaczają obszar, w którym kształtowane są pozostałe regulatory, tworzące bazę do samoregulacji. Wartość zasobów ludzkich i zapewnianie zgodności działań pracowników z celami przedsiębiorstwa jest podstawą dla utrzymania równowagi funkcjonalnej i konfigurowania wewnętrznych zasad w danych uwarunkowaniach zewnętrznych. Głównym celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie i związane z tym dążenie do maksymalizacji własnej wartości, co w odniesieniu do systemu pracy, związane jest z podejmowaniem takich decyzji kierowniczych, które umożliwią osiągnięcie jak najwyższej efektywności pracy, przekładającej się na efektywność całego przedsiębiorstwa<sup>236</sup>.

Efektywność pracy generowana jest poprzez strukturalizację rynku pracy przedsiębiorstwa oraz kształtowanie procesu pracy na podstawie wyznaczonych zasad i sposobu oddziaływania tych zasad na zachowania pracowników, co przekłada się na wymiar ponoszonych nakładów na pracę i osiągniętych efektów. Efektywność pracy stanowi relację efektów uzyskanych z wykonanej pracy do nakładów poniesionych na tą

---

<sup>236</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 233-247.

pracę, a dążenie podmiotów do optymalizacji tej relacji przebiega na zasadzie procesu samoregulacji. Proces ten powinien dążyć do realizowania głównego celu przedsiębiorstwa (przetrwania i związanym z tym zwiększaniem własnej wartości), w związku z czym system pracy i ustrukturalizowane w jego ramach zasady powinny być zdolne do odkształcania zachowań pracowników tak, żeby przez swoją pracę partycypowali w powiększaniu wartości podmiotu. Efektywność pracy jest indywidualnie związana z konkretną osobą, a efektywność poszczególnych osób kumuluje się w ramach zespołów i ostatecznie na poziomie całego przedsiębiorstwa<sup>237</sup>. Każdy pracownik stanowiący odrębną jednostkę, charakteryzuje się indywidualnymi cechami, które wpływają na jego potrzeby i zachowania<sup>238</sup>, co wiąże się z dużą złożonością procesu budowania odpowiedniej efektywności pracy w ramach podmiotu gospodarującego i podejmowania decyzji kierowniczych.

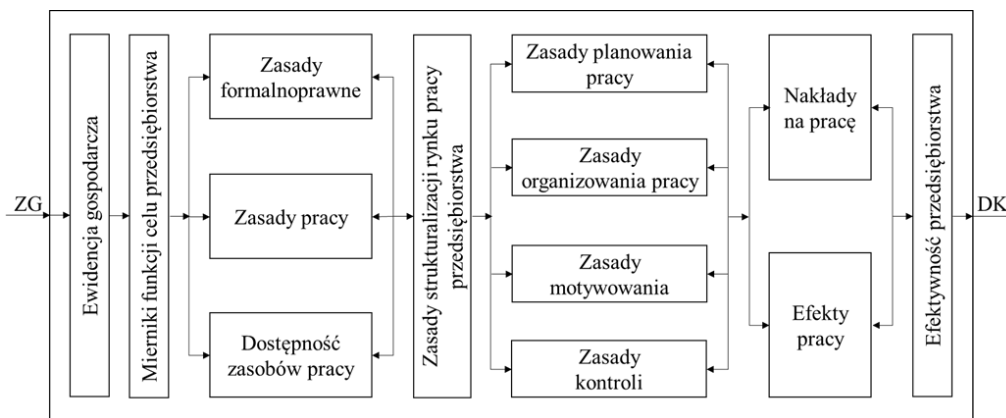
Wygenerowanie właściwej decyzji w zakresie regulacji związane jest z ukształtowaniem w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu pracy. System ten składa się z powiązanych ze sobą podsystemów, które wzajemnie na siebie oddziałują i pozwalają na realizację określonych celów. System pracy (rysunek 6) stanowi zbiór zasad, który kształtuje proces świadczenia pracy, przy czym konieczne jest rozpoznanie regulatorów wpływających na ten system i na tej podstawie tworzenie własnych wewnętrznych regulatorów, które pozwolą na świadome podejmowanie decyzji<sup>239</sup>.

---

<sup>237</sup> B. Skowron-Mielnik, *Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym*, „Nauki o zarządzaniu. Management sciences” nr 2 (27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 152-162.

<sup>238</sup> D. Walentek, *The Work Life Balance concept and the effectiveness of work*, „Archives of engineering knowledge”, 2019, vol. 4 (1), s. 19-21.

<sup>239</sup> J. Fryca, *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 46.



**Rys. 6. System pracy podmiotów gospodarujących**

Źródło: J. Fryca, *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 47.

Proces regulacji realizowany w ramach systemu pracy warunkuje informacja o zdarzeniu gospodarczym dotyczącym pracy, która po przejściu przez poszczególne podsystemy przekształcana jest na wyjściu w decyzję o charakterze kierowniczym, natomiast podstawowym kryterium tego procesu jest zagwarantowanie w danym podmiocie gospodarującym odpowiedniej ilości i jakości pracy we właściwym czasie<sup>240</sup>. Zdarzenia gospodarcze identyfikowane są przez podsystem ewidencji gospodarczej, który tworzy zindywidualizowany system informacji dotyczący zatrudnienia w danym podmiocie i obejmuje zasady ewidencji tych informacji na podstawie zasad identyfikacji zdarzeń gospodarczych i ich przekształcania w dane wyjściowe<sup>241</sup>. Ewidencja powinna się charakteryzować<sup>242</sup>:

- sprecyzowanymi informacjami na wejściu i wyjściu pod względem merytorycznym jak i właściwym zakresem oraz formą,
- stałymi zbiorami danych o określonej strukturze,
- właściwymi procedurami przetwarzania, kontroli i aktualizacji danych wejściowych i przekształcanie ich w dane wyjściowe.

Mierniki funkcji celu przedsiębiorstwa określają kategorie celów, które pozwalają przedsiębiorstwu na rozwój, kategorie powinny obejmować cele zarówno ekonomiczne jak i społeczne. Decyzje są kształtowane także w oparciu o zasady formalno-prawne

<sup>240</sup> Ibidem, s.48.

<sup>241</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 236.

<sup>242</sup> K. Szałucki, *Równowaga w funkcjonowaniu...*, op. cit., s. 61.



dotyczące regulacji ogólnoprawnych, które tworzą granice dopuszczalnych zachowań, których przekroczenie grozi sankcjami. Dotyczy to uregulowań wynikających z Kodeksu Pracy, Konstytucji oraz innych rozporządzeń, w tym też międzynarodowych<sup>243</sup>. Regulacje formalno-prawne stanowią ograniczenie dla polityki kadrowej, obligując do ich przestrzegania i wyznaczają przedsiębiorstwom możliwe formy zatrudnienia. Jednak wybór formy zatrudnienia zależy nie tylko od opcji wyznaczonych przez prawo, ale także od zasad świadczenia tej pracy, które wynikają z sytuacji panującej na rynku pracy, czyli dostępności zasobu pracy.

Zasady pracy obejmują materialne i społeczne uwarunkowania procesu świadczenia pracy, związane z danym stanowiskiem pracy, warunkami i zachodzącymi pomiędzy stanowiskami relacjami. Materialne środowisko pracy związane jest z wyposażeniem techniczno-technologicznym, które przekłada się na jakość warunków pracy objętych zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Społeczne warunki pracy odnoszą się do relacji międzyludzkich, udziału pracowników w życiu organizacji i warunków socjalno-bytowych. Zasady dostępności zasobu pracy to podsystem, który określa czy istnieje możliwość, aby w danym czasie pozyskać zasoby pracy, charakteryzujące się ściśle wyznaczonymi parametrami ilościowymi oraz jakościowymi. Dostępność zasobów uwarunkowana jest wieloma czynnikami, podstawowym jest sytuacja demograficzna<sup>244</sup> oraz nasilenie działań konkurencyjnych i negocjacyjnych, dostępność różni się także w zależności od źródła, z którego zasoby są pozyskiwane. W przypadku pozyskiwania zasobów pracy z wewnętrznego rynku pracy przedsiębiorstwa, występuje jeden pracodawca i szeroka pula kandydatów, natomiast na zewnętrznym rynku pracy istnieje mocno zdywersyfikowana struktura popytu i podaży pracy. W ramach systemu pracy ustanawiane są także zasady strukturalizacji rynku pracy, które odnoszą się do zasad polityki kadrowej dotyczącej zatrudnienia podstawowego i pomocniczego<sup>245</sup>.

Zatrudnienie podstawowe obejmuje osoby świadczące pracę w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstwa, będące niezbędnym zasobem w dążeniu do postawionych celów. Ze względu na duże znaczenie tej grupy istotne jest utrzymanie w jej obrębie niskiej fluktuacji. Zatrudnienie pomocnicze nie jest niezbędnym zasobem, w

---

<sup>243</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 236.

<sup>244</sup> K. Sipurzyńska-Rudnicka, *Przyszłość demograficzna Polski a rynek pracy*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, 2018, nr 24, s. 104-117.

<sup>245</sup> J. Fryca, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 51-53.

związku z czym pracownicy często są zatrudniani jedynie dorywczo w zależności od zapotrzebowania w danym momencie, grupa ta charakteryzuje się wysokim poziomem fluktuacji, a liczba osób stanowiących tą kategorię zatrudnienia, zależna jest od zakresu działań podejmowanych w ramach działalności pomocniczej podmiotu gospodarującego. Nakłady przedsiębiorstwa oraz podejście do zatrudniania w każdej z tych grup jest zróżnicowane. Zatrudnienie podstawowe będące zasadniczym zasobem wymaga wyższych nakładów a także odpowiednio opracowanych działań służących do pozyskania i utrzymania najlepiej wykwalifikowanej kadry. Z zatrudnieniem pomocniczym związane są zarówno niższe nakłady jak i mniej czasochłonne przygotowanie<sup>246</sup>. Struktura zatrudnienia zarówno podstawowego jak i pomocniczego w odniesieniu do płci jest natomiast ściśle związana z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa w zakresie podejścia do pracy kobiet<sup>247</sup>.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie zatrudnianych osób, niezbędne jest właściwe planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, czego zasady wypełniają kolejne sprzężone ze sobą podsystemy. Zasady planowania pracy odnoszą się do procesu planowania pracy, który można ujmować w znaczeniu szerokim oraz wąskim. Ujęcie szerokie nawiązuje do planowania pracy w sposób powiązany z planowaniem w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym. Ujęcie wąskie definiuje je z kolei jako przewidywanie pożądanych zmian ilościowych odzwierciedlających się w postaci liczby pracowników, a także zmian jakościowych w postaci wymaganych kwalifikacji, które będą przedsiębiorstwu niezbędne w danym czasie oraz miejscu przy uwzględnieniu zmian zachodzących w stanie i strukturze zatrudnienia oraz podziału pracowników na określone komórki organizacyjne czy stanowiska pracy<sup>248</sup>. W tak ujmowanym procesie planowania pracy brane są pod uwagę wyniki z przeprowadzonych analiz stanowisk pracy oraz strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Planowanie pracy powinno być ściśle związane z planowaną wielkością produkcji i świadczenia usług, a także ich sprzedażą i powinno uwzględniać strukturę organizacyjną, aby możliwe było zidentyfikowanie

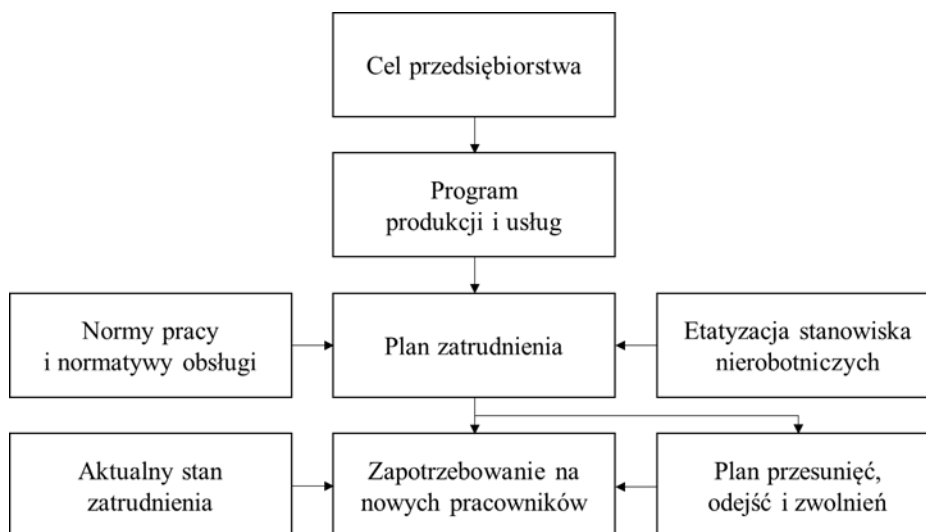
---

<sup>246</sup> J. Fryca-Knop, *Różnicowanie systemów pracy w cyklu życia przedsiębiorstw transportu drogowego* (w:) *Przedsiębiorstwa transportowe – funkcjonowanie i rozwój*, red. K. Szałucki, A. Letkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 20-21.

<sup>247</sup> R. Tyszkiewicz, M. Tyszkiewicz, *Kultura organizacyjna w poglądzie zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement”, 2019, nr 1 (10) s. 45-46.

<sup>248</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi – uwarunkowania, instrumenty, trendy*, red. R. Oczkowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 110.

zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników o określonych kwalifikacjach<sup>249</sup>. Proces planowania pracy w odniesieniu do zmian ilościowych i jakościowych w zatrudnieniu przedstawia rys. 7.



**Rys. 7. Proces planowania zatrudnienia**

Źródło: W. Janik, *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017 s. 38-39.

Zapotrzebowanie na zatrudnienie przy pracach normowanych (akordowych) można wyliczyć przy uwzględnieniu planowanej wielkości produkcji, normy czasu pracy, średniego wykonania normy pracy planowanego w oparciu o wyniki z ubiegłych okresów oraz planowany efektywny czas pracy na jednego zatrudnionego. W przypadku zatrudnienia przy pracach nienormowanych uwzględnia się liczbę stanowisk, które wymagają obsługi, normę obsługi przypadającą na stanowisko, liczbę zmian roboczych w ciągu dnia oraz współczynnik wykorzystania czasu pracy. Zapotrzebowanie na pracę na stanowiskach nierobotniczych, czyli np. administracyjnych, wynika przede wszystkim ze struktury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Na tej podstawie możliwe jest właściwe zaplanowanie pracy w odniesieniu do poszczególnych zawodów oraz stanowisk i określenia jak będzie się kształtowało zatrudnienie na początku okresu, jaki powinien

<sup>249</sup> W. Janik, *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017 s. 38-39.

być maksymalny stan zatrudnienia w planowanym okresie, jaki jest plan w odniesieniu do przyrostu zatrudnienia i w jaki sposób pozyskać odpowiednich pracowników<sup>250</sup>.

Planowanie pracy powinno mieć swoje podłoże w celach, do których dąży przedsiębiorstwo, w związku z tym istotne jest, aby planowanie pracy w wąskim i szerokim zakresie było spójne i podporządkowane celom. Realizacja zaplanowanego zatrudnienia odzwierciedla się w podsystemie zasad organizowania pracy. Tworzy go zespół reguł, które określają sposób organizowania zasobów ludzkich. Celem tego procesu jest dysponowanie kadrą posiadającą zdolność efektywnego wykonywania przydzielonych jej zadań. Na organizowanie pracy składa się dobór pracowników, integrowanie i doskonalenie kadr<sup>251</sup>.

Dobór pracowników są to działania służące odpowiedniemu obsadzeniu stanowisk, tak aby umożliwić sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na początkowym etapie doboru następuje rekrutacja, która polega na odpowiednim komunikowaniu się z rynkiem pracy i zachęceniu do złożenia aplikacji na dane stanowisko, poprzez co pozyskiwana jest wstępna pula kandydatów<sup>252</sup>. Podczas tego etapu opisywany jest profil osobowy poszukiwanego pracownika, uwzględniający cechy niezbędne do właściwego wykonywania powierzonych obowiązków. Kryteria powinny być tak sformułowane, aby uwzględniały wszystkie grupy społeczne, także bez względu na płeć<sup>253</sup>.

Kolejnym etapem jest selekcja, czyli identyfikacja kwalifikacji kandydata i odniesienie ich do wymogów danego stanowiska. Na tej podstawie określana jest przydatność zawodowa kandydata, dokonywane jest porównanie wyników oceny wszystkich kandydatów i następuje wybór najlepszego kandydata. Kryteria na podstawie których dokonywana jest selekcja odnoszą się do kwalifikacji i kompetencji niezbędnych do sprawnej pracy na danym stanowisku. Podstawowymi metodami stosowanymi podczas selekcji jest analiza dostarczonych dokumentów oraz rozmowa rekrutacyjna, wspomagane także często poprzez testy selekcyjne<sup>254</sup>. Również na tym etapie

---

<sup>250</sup> Ibidem, s. 40.

<sup>251</sup> J. Fryca, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 56.

<sup>252</sup> I. Zhabniak, *Pojęcie i funkcji rekrutacji pracowników we współczesnych organizacjach*, „Збірник наукових праць ЛОГОС”, 2020, s. 10-11.

<sup>253</sup> E. Gross-Gołacka, *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), 2008, s. 4.

<sup>254</sup> A. Wallis, *Dobór pracowników a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, 2019, nr 1(23), s. 159-172.

przedsiębiorstwa, dążące do pozyskania pracowników o najlepszych kwalifikacjach, powinny zapewnić udział osób zróżnicowanych pod względem płci, jednak na dobór pracowników oprócz potrzeb i strategii przedsiębiorstwa ma także wpływ kultura organizacyjna, która różni się w zakresie podejścia przedsiębiorstw do pracy kobiet i odzwierciedla się w strukturze zatrudnienia<sup>255</sup>.

Kultura organizacyjna rozumiana jako formalne i nieformalne poglądy i wartości obowiązujące w organizacji buduje określone normy, które wpływają na politykę kadrową, w tym politykę w zakresie równouprawnienia i praktyki stosowane w przedsiębiorstwie i poprzez to określoną strukturę zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa, w których panuje kultura autonomiczna oparta na zrozumieniu korzyści płynących z różnorodności zasobów ludzkich, będą zatem dążyły do kształtowania zatrudnienia zróżnicowanego pod względem płci, a wszelkie decyzje podejmowane w ramach systemu pracy będą bazowały na wyznawanych wartościach, umożliwiając jednakowy rozwój pracowników w przedsiębiorstwie bez względu na płeć. W przypadku przedsiębiorstw, w których kulturze dominuje negatywne podejście do pracy kobiet, a więc sprzeczne z koncepcją zarządzania różnorodnością bądź o marginalnym zrozumieniu, można się spodziewać zmaskulinizowanej struktury zatrudnienia i gorszej perspektywy rozwoju kobiet w danej organizacji, wynikających z kształtowania w systemie pracy zasad niekorzystnych dla kobiet<sup>256</sup>. Gdy zostanie już dobrana właściwa kadra równie istotna jest ich integracja, czyli budowanie relacji między pracownikami i ich ciągłe doskonalenie, które buduje potencjał pracy.

Kształtowanie zachowań pracowników odbywa się w oparciu o podsystem zasad motywowania. Motywowanie polega na świadomym oddziaływaniu na pracowników za pomocą różnorodnych środków motywacyjnych, tak aby odpowiednio realizowali przydzielone im zadania dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Proces motywowania do pracy może być realizowany przy wykorzystaniu środków przymusu, zachęty oraz perswazji. Środki przymusu służą podporządkowaniu działań podejmowanych przez pracowników woli kierującego i wyrażane są w postaci poleceń, nakazów i uregulowań wynikających z regulaminów czy instrukcji. Ich mechanizm działania opiera się na strachu przed karą, co wymusza określone działanie. Środki zachęty oddziałują na

---

<sup>255</sup> H. Sobocka-Szczapa, *Dobór pracowników–decyzja strategiczna firmy*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, 2014, z. 68, s. 106.

<sup>256</sup> E. Gross-Głowacka, *Zarządzanie różnorodnością...*, op. cit., s. 194-196.

pracowników, skłaniając ich do realizacji postawionych przed nimi celów, poprzez możliwość uzyskania gratyfikacji za właściwe działanie. Pracownicy mają większą swobodę działania i sami podejmują decyzję o dążeniu do spełnienia oczekiwań kierownictwa. Środki zachęty przejawiają się w formie premii, nagrody czy określonych przywilejów wynikających z dobrze wykonanej pracy. Środki perswazji wpływają na zmianę postaw, nawyków i przekonań pracowników poprzez oddziaływanie motywującego na ich psychikę za pomocą porad, inspiracji, apeli czy negocjacji. Środki motywacji powinny być dobierane indywidualnie do pracownika przy uwzględnieniu jego potrzeb i aspiracji, tak aby osiągnąć zamierzony cel<sup>257</sup>.

Aby zaspokoić poszczególne potrzeby pracowników należy dobrać odpowiedni zestaw bodźców, które można podzielić na płacowe oraz pozapłacowe. Bodźce płacowe obejmują wszelkie składniki wynagrodzeń, czyli płacę zasadniczą oraz premie i dodatki, mogą być kształtowane w różnej formie np. wynagrodzenie czasowe, akordowe lub prowizyjne, a także o różnej strukturze z rozróżnieniem na część stałą i część zmienną wynagrodzenia, istotne w tym zakresie są również taryfy płac. Choć czynniki płacowe stanowią podstawowy bodziec do pracy, powinny być dodatkowo uzupełniane także o odpowiednie bodźce pozapłacowe<sup>258</sup>. Występuje tu podział na czynniki materialne i pozamaterialne.

Wśród bodźców pozapłacowych materialnych należy wymienić przede wszystkim szkolenia, które umożliwiają rozwój pracowników, podniesienie ich kwalifikacji i standardu wykonywanej pracy. Ważne są także ubezpieczenie, opieka medyczna, przywileje w postaci służbowego samochodu i telefonu komórkowego czy możliwości zakupu wyrobów po preferencyjnych cenach a także wszelkie świadczenia o charakterze socjalnym, takie jak wycieczki czy przyjęcia okazjonalne. Czynniki pozamaterialne ujmowane są w obszarze organizacyjnym, psychologicznym oraz technicznym. Obszar organizacyjny obejmuje czynniki związane z odpowiednią organizacją pracy, czyli dostęp do informacji, zakres samodzielności, elastyczność czasu pracy i system awansowania. Obszar psychologiczny tworzą bodźce kształtujące dobrą atmosferę w pracy, taki jak dobra komunikacja, pewność zatrudnienia, pochwały i wyróżnienia, przyjazne stosunki ze współpracownikami a także możliwość

---

<sup>257</sup> Z. Domański, *Organization management through motivating employees*, „Journal of Modern Science”, 2019, vol. 43(4), s. 147-149.

<sup>258</sup> B. Wewiór, *Motywowanie pracowników z perspektywy kariery zawodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, 17(11.2), s. 36.

samorealizacji. W obszarze technicznym występują czynniki związane z warunkami pracy, które odnoszą się do odpowiedniego wyposażenia stanowiska pracy, dostępu do nowych technologii, nowoczesnej aparatury, wysokich standardów pracy. Dobór skutecznych bodźców motywacyjnych zależy od poznania potrzeb, osobowości i sytuacji w jakiej znajduje się pracownik, przy uwzględnieniu celów przedsiębiorstwa<sup>259</sup>. Należy także wziąć pod uwagę płeć jako czynnik różnicujący potrzeby i zachowania pracowników<sup>260</sup>.

Poznanie specyfiki zachowań obu płci umożliwia ograniczenie konfliktów, które mogą wynikać z różnic w potrzebach i oczekiwaniach, a także pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału, poprzez dobór właściwych środków motywacyjnych. Mimo, iż potrzeby ludzi są zbliżone to w warunkach wysokiego stresu, niektóre z tych potrzeb stają się bardziej istotne dla jednej płci niż dla drugiej. Badania wskazują, że kobiety w stresujących sytuacjach najbardziej motywuje dodawanie otuchy, natomiast mężczyźni wiara w ich możliwości i zachęta do działania. Uwzględnienie tych aspektów może przełożyć się na budowanie skutecznego systemu motywowania<sup>261</sup>. Dzięki odpowiedniej konfiguracji motywatorów w ramach systemu motywacyjnego, dostosowanych do indywidualnych uwarunkowań pracowników, zachodzi proces samoregulacji osobniczej realizowanej przez pracowniczy proces decyzyjny i kształtowane są określone zachowania oraz decyzje pracownicze. Kontrola cząstkowa i całościowa procesu świadczenia pracy w przedsiębiorstwie w odniesieniu do wymogów ilościowych, jakościowych oraz czasowych, kształtowana jest natomiast na podstawie kryteriów tworzących podsystem zasad kontroli pracy<sup>262</sup>.

---

<sup>259</sup> Z. Domański, *Organization...*, op. cit., s. 150.

<sup>260</sup> Hierarchię potrzeb ludzkich opracował A. Maslow przedstawiając je w formie pięciu potrzeb w hierarchii od najbardziej podstawowych do potrzeb wyższego rzędu. Zgodnie z tą teorią potrzeby powinny być zaspokajane zgodnie z ich kolejnością występowania w hierarchii, począwszy od potrzeb fizjologicznych, następnie potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby przynależności związane z należeniem do pewnej grupy oraz tworzeniem więzi, następnie potrzeby szacunku czyli uznania ze strony innych czy uzyskania znaczącej pozycji społecznej i ostatecznie znajdujące się najwyżej w hierarchii potrzeby samorealizacji, związane osiąganiem celów i świadomością swoich możliwości. Hierarchię potrzeb można przedstawić w postaci piramidy, w której warunkiem zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu jest zaspokojenie każdej z potrzeb niższego rzędu, rozpoczynając od podstawy piramidy.  
M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, 2013, nr 2 (08), s. 163.

<sup>261</sup> J. Sajko-Stańczyk, *Płeć jako determinant skuteczności motywowania, czyli różnice w motywowaniu kobiet i mężczyzn*, w: *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J.S. Kardas, E. Bombiak, Wydawnictwo UP-H, Siedlce 2014, s. 50-60.

<sup>262</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 236-245.

Wszystkie działania podejmowane w ramach danego przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania pracy sprowadzają się ostatecznie do kryterium efektywności pracy, która umożliwia realizację celów przedsiębiorstwa i jego dalszy rozwój na rynku. Przedsiębiorstwa dążą w związku z tym do osiągnięcia możliwie najbardziej korzystnej relacji pomiędzy efektami pracy a poniesionymi nakładami. Stąd też kolejnymi zasadami regulacyjnymi są nakłady na pracę obejmujące kryteria pomiaru tych nakładów w postaci kosztów pracy oraz również wypełniony kryteriami podsystem efektów pracy, pozwalający na ich pomiar w postaci, na przykład przychodów ze sprzedaży. Racjonalność zatrudnienia w aspekcie ekonomicznym oznacza wysoką wydajność pracy, która generuje jednocześnie adekwatny poziom wynagrodzeń dla pracowników i zysków osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Uwzględnianie kwestii pozaekonomicznych, związanych z potrzebami pracowników przekłada się na społeczną racjonalność zatrudnienia. Dążąc do zwiększania efektywności można wyróżnić dwie modelowe sytuacje kształtowania nakładów i efektów:

- 1)  $\frac{\text{Efekty} \rightarrow \text{maksimum}}{\text{Nakłady} \rightarrow \text{constans}}$  ;
- 2)  $\frac{\text{Efekty} \rightarrow \text{constans}}{\text{Nakłady} \rightarrow \text{minimum}}$

W pierwszej sytuacji następuje maksymalizacja efektów, która jest charakterystyczna w przypadku, gdy przedsiębiorstwo ma określony poziom zasobów i dąży do osiągnięcia jak największych wyników. W drugim przypadku następuje minimalizacja nakładów, która występuje, gdy przedsiębiorstwo ma konkretnie określony cel i dąży do niego przy możliwie najmniejszych nakładach<sup>263</sup>. Nakłady i efekty pracy przekładają się na efektywność pracy, która jest ostatnim podsystemem regulacyjnym złożonym z kryteriów zestawiania nakładów i efektów oraz ich oceny.

Dążenie przez przedsiębiorstwa do coraz wyższej efektywności wymuszone jest przez regulatory pochodzące z rynku, które wpływają na kształtowanie systemu pracy pod względem pozyskiwania i utrzymania pracowników o najwyższych kompetencjach, którzy umożliwią osiągnięcie wysokiej efektywności pracy przy uwzględnieniu również nakładów ponoszonych na ich zatrudnienie. Rynek wpływa więc na podejmowanie przez przedsiębiorstwa takich decyzji, które umożliwią osiągnięcie odpowiedniej efektywności. Rynek pracy jest ściśle związany z czynnikiem społecznym, z czego

---

<sup>263</sup> J. Fryca, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 62-63.



wynika istotna regulacyjna rola państwa, które poprzez regulacje prawne wpływa na proces świadczenia pracy zapewniając ochronę stosunku pracy, wyznaczając wysokość płacy minimalnej, nadając uprawnienia związkom zawodowym czy też ustanawiając przepisy dotyczące zabezpieczeń społecznych. Prawa pracownicze gwarantowane przez państwo, w tym dotyczące równouprawnienia płci, ograniczające swobodę działalności podmiotów na rynku pracy, wynikają z Kodeksu pracy oraz pozostałych aktów prawnych obejmujących kwestię świadczenia pracy a także Kodeksu cywilnego w odniesieniu do stosunków niepracowniczych. Proces zatrudniania ograniczają także normy regulacyjne wynikające z prawa ubezpieczeń społecznych i prawa podatkowego oraz wprowadzanych nowelizacji. Warunki brzegowe dla kształtowanego w ramach przedsiębiorstwa systemu pracy stanowią zatem regulacje pochodzące z rynku, odzwierciedlające się w celach sprawnościowo-efektywnościowych i regulacje wprowadzane przez państwo, odzwierciedlające się w formalno-prawnych uwarunkowaniach procesu zatrudniania, które w pewnym stopniu ograniczają przedsiębiorstwa w ich dążeniu do maksymalnej efektywności, narzucając cele społeczne, tworząc warunki związane z zatrudnianiem kobiet i zwiększając koszty działalności, między innymi w zakresie przepisów dotyczących rodzicielstwa.

Ukształtowany w procesie samoregulacji przedsiębiorstwa system pracy, zindywidualizowany pod względem podejścia do pracy kobiet i powstająca w jego ramach określona struktura zatrudnienia pod względem płci zależy więc od uwzględnienia wszystkich zewnętrznych regulatorów i wypracowania wewnętrznych zasad w pozostawionym obszarze swobody. Należy więc stwierdzić, że Państwo i rynek warunkują regulatory systemu pracy przedsiębiorstw, w tym w kontekście podejścia do pracy kobiet. Na bazie wszystkich regulatorów zewnętrznych i wewnętrznych generowana jest w ramach ukształtowanego systemu pracy określona efektywność pracy, stanowiąca relację między efektami a poniesionymi nakładami.

# ROZDZIAŁ 3

## EKONOMICZNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU PRACY PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH

### 3.1. Funkcja celu systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw

Regulacje pochodzące z systemu społeczno-gospodarczego, wynikające z polityki państwa (szczególnie w zakresie podatków, stóp procentowych i regulowania cen) oraz zasad kształtowanych przez podmioty gospodarujące i pozostałych uczestników rynku, warunkują funkcjonowanie przedsiębiorstw w obszarze ekonomiczno-finansowym. Równowaga funkcjonalna w tych uwarunkowaniach budowana jest przez podejmowane decyzje kierownicze, które generowane są w ramach ukształtowanego systemu ekonomiczno-finansowego, porządkującego zarówno wymiar ekonomiczny jak i finansowy funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>264</sup>.

Aktywność gospodarcza podmiotów rozliczana jest w wartościach pieniężnych, co wskazuje, że pieniądź determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw, a wszelkie zachodzące w nich procesy finansowe tworzą finanse tych podmiotów. Finanse przedsiębiorstw w ujęciu funkcjonalnym odnoszą się do procesów pozyskiwania i wykorzystywania pieniądza, ujęcie podmiotowe rozpatruje finanse z perspektywy podmiotowej i organizacyjnej struktury zarządzania procesami pozyskiwania i wykorzystywania pieniądza, natomiast w ujęciu przedmiotowym procesy finansowe prezentowane są w różnych obszarach działalności danego podmiotu. Finanse można także rozpatrywać jako zjawiska występujące wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również w relacji z otoczeniem w wymiarze krajowym bądź międzynarodowym. Główny cel obszaru finansów jest tożsamy z celem przedsiębiorstwa, którym zgodnie ze współczesną teorią jest, w perspektywie długoterminowej, przetrwanie i związana z tym maksymalizacja jego wartości rynkowej, co jest jednoznaczne ze zwiększaniem korzyści

---

<sup>264</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 117-122.

dla właścicieli a w perspektywie krótkoterminowej wypracowaniem założonego poziomu zysku<sup>265</sup>.

Pozyskiwanie zasobów finansowych, a więc źródeł finansowania aktywów, zachodzi na podstawie podejmowanych decyzji finansowych, natomiast wykorzystywanie pieniądza poprzez zaopatrzenie w niezbędne do prowadzenia działalności aktywa przebiega na podstawie podejmowanych decyzji inwestycyjnych<sup>266</sup>. Przedsiębiorstwa powinny podejmować decyzje w tym obszarze ze szczególną ostrożnością, ponieważ samoregulacja ekonomiczno-finansowa tworzy podstawę samoregulacji pozostałych obszarów funkcjonalnych jednostek, ze względu na ekonomiczny i finansowy wymiar wszelkich podejmowanych działań. Każde działanie wiąże się z generowaniem określonych kosztów, które mogą zostać sfinansowane z różnych źródeł, a których wybór stanowi dla przedsiębiorstwa ważną kwestię<sup>267</sup>.

Wybór dotyczący źródeł finansowania opiera się na kryteriach dostępności danego źródła, kosztu jego pozyskania, elastyczności dopasowania warunków, efektu dźwigni finansowej oraz poziomu ryzyka. Przedsiębiorstwa kształtując swoją strukturę kapitałową mogą korzystać z kapitałów własnych i obcych. Kapitał własny pozyskany wewnątrznie stanowi zysk zatrzymany, czyli kwota zysku netto nie przeznaczonego na wypłatę dywidend<sup>268</sup>. Samofinansowanie zachodzi też poprzez odpisy amortyzacyjne, pozyskiwanie środków pieniężnych z przekształceń struktury majątkowej oraz uwolnienia rezerw, które zostały utworzone. Kapitał własny zewnętrzny obejmuje natomiast dopłaty do udziałów wniesione przez dotychczasowych wspólników, kapitał pozyskany od nowych wspólników, emisję nowych akcji na rynku giełdowym lub pozagiełdowym, kapitał pozyskany z funduszy *venture capital*, *private equity*, a także od aniołów biznesu, czyli prywatnych inwestorów, którzy nie tylko finansują dane przedsięwzięcie, ale także dzielą się swoim doświadczeniem. Kapitał własny może być wykorzystany w przedsiębiorstwie w dowolny sposób, a właściciele uczestniczą w podziale zysku w postaci dywidendy<sup>269</sup>.

---

<sup>265</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 13-14.

<sup>266</sup> Ibidem, s. 13-14.

<sup>267</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 134-138.

<sup>268</sup> A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2015, s. 273.

<sup>269</sup> J. Bednarz, E. Gostomski, *Źródła i sposoby finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 36-37.

Kapitał obcy stanowią środki, które przedsiębiorstwo otrzymuje od wierzycieli do dyspozycji na określony czas i wymaga zwrotu w określonym terminie, najczęściej wraz z odsetkami. Wśród kapitałów obcych długoterminowych należy wymienić kredyty bankowe, pożyczki, leasing, obligacje, dotacje z budżetu państwa i środki z funduszy pomocowych UE. Kapitały obce krótkoterminowe to przede wszystkim krótkoterminowe kredyty bankowe, kredyt kupiecki, pożyczki, faktoring, krótkoterminowe papiery dłużne i zobowiązania wobec pracowników<sup>270</sup>. Pozyskane środki pieniężne mogą być następnie przez przedsiębiorstwo wykorzystane zgodnie z podjętymi decyzjami inwestycyjnymi.

Decyzje inwestycyjne dotyczą wydatkowania środków finansowych poprzez zaopatrzenie w określone aktywa rzeczowe, niematerialne i papiery wartościowe, a także inwestycje w kapitał ludzki. Podjęcie optymalnej decyzji przekłada się na uzyskiwanie korzyści w postaci obniżki kosztów, poprawy wydajności i bezpieczeństwa pracy oraz możliwość generowania zysków. Wybór właściwego wariantu powinien zachodzić na podstawie oceny efektywności danej inwestycji po określeniu przewidywanych nakładów i oczekiwanych efektów, wymaga zatem specjalistycznej wiedzy, która pozwoli oszacować możliwą do osiągnięcia stopę zwrotu i związane z tym ryzyko. Proces ten jest niezwykle istotny dla przedsiębiorstw, ponieważ podjęte inwestycje kształtują kondycję finansową przedsiębiorstwa<sup>271</sup>.

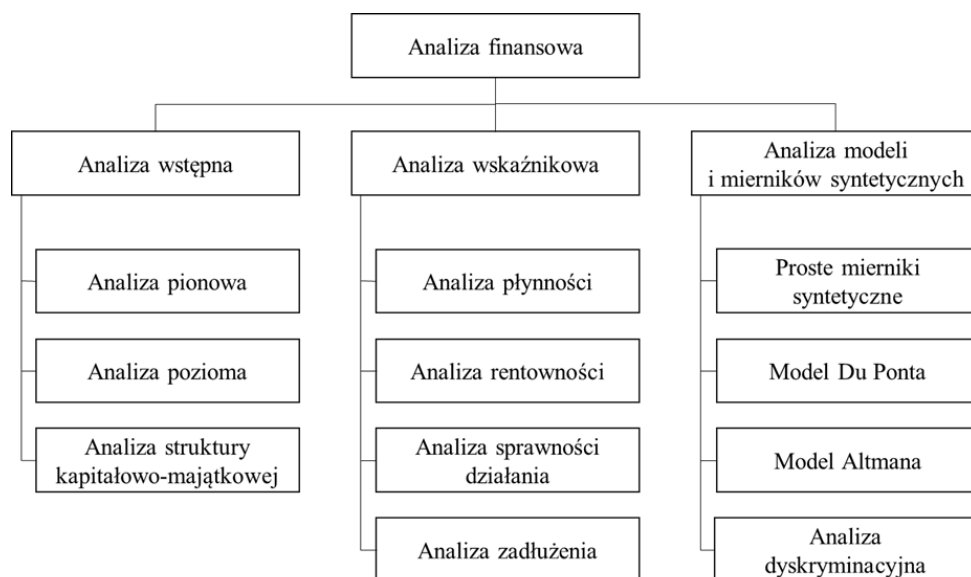
Znajomość kondycji finansowej jest istotna przede wszystkim dla zarządu danego podmiotu oraz właścicieli/inwestorów, ale również dla kredytodawców, odbiorców, dostawców, urzędów czy innych interesariuszy, ponieważ wskazuje na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa bądź ryzyko upadłości. Do oceny kondycji służy analiza finansowa, która opiera się na ilościowych danych finansowych pochodzących między innymi ze sprawozdań finansowych, statystyk np. liczby zatrudnionych lub innych zestawień i raportów a także źródeł jakościowych takich jak informacje pochodzące od zarządu czy pracowników<sup>272</sup>. Analiza finansowa dzieli się na analizę wstępną, wskaźnikową oraz analizę mierników syntetycznych, co przedstawia rys. 8.

---

<sup>270</sup> Ibidem, s. 36-37.

<sup>271</sup> *Finansomania. Podstawy wiedzy o finansach*, red. M. Kluzek, D. Wiśniewska, K. Waliszewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2021, s. 159.

<sup>272</sup> A. Pieloch-Babiarz, A. Sajnog, *Analiza fundamentalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 35-38.



**Rys. 8. Obszary analizy finansowej w ocenie kondycji przedsiębiorstwa**

Źródło: A. Pieloch-Babiarz, A. Sajnog, *Analiza fundamentalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 39.

Analiza wstępna przedstawia podstawowe informacje związane ze stanem i zmianami jakie zaszły w przedsiębiorstwie w danym okresie i stanowi uzupełnienie analizy wskaźnikowej. Analiza wskaźnikowa prezentuje relacje wielkości finansowych, wykorzystując wskaźniki finansowe, które służą do badania płynności, rentowności, sprawności działania oraz zadłużenia przedsiębiorstwa. Ze względu na mnogość wskaźników i czasochłonność przeprowadzanej na ich podstawie analizy, opracowane zostały także modele i mierniki syntetyczne, które upraszczają i przyspieszają proces oceny sytuacji przedsiębiorstwa a dodatkowo niektóre obejmują także możliwość szacowania sytuacji danego podmiotu w przyszłości<sup>273</sup>.

Przedsiębiorstwa pozyskując środki finansowe niezbędne do działalności i rozwoju korzystają ze źródeł udostępnianych przez rynek finansowy, a jednocześnie same również dostarczają na rynek kapitał, pochodzący z własnych źródeł, czyli samodzielnie wypracowany. Poprzez inwestycje i uzyskiwanie zwrotu z tych inwestycji powodują obrót środków finansowych na rynku. Przedstawia to rolę, którą pełnią przedsiębiorstwa jako uczestnicy rynku finansowego. Ekonomiczno-finansowy wymiar funkcjonowania podmiotów gospodarujących wymaga określonego uregulowania, w związku z czym można wyodrębnić porządkujący ten wymiar system (system

<sup>273</sup> Ibidem, s. 38-41.

ekonomiczno-finansowy), którego struktura kształtuje warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, umożliwiając wypracowanie odpowiednich decyzji kierowniczych poprzez odniesienie do kryteriów ekonomiczno-finansowych nakierowanych na osiągnięcie wysokiej efektywności<sup>274</sup>.

System ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa przetwarza zdarzenia gospodarcze identyfikowane poprzez ewidencję gospodarczą, a następnie oceniana jest sytuacja ekonomiczno-finansowa podmiotu w danych uwarunkowaniach rynkowych poprzez wyliczenia zachodzące w oparciu o mierniki funkcji celu ekonomiczno-finansowego. Informacje niezbędne do podjęcia właściwej decyzji zestawiane są z zasadami finansowania, które dotyczą działalności związanej z regułami pozyskiwania i wydatkowania środków finansowych na określone cele, z czego wynika struktura kapitałowa w postaci kapitału własnego i obcego. Zapewnienie finansowania umożliwia rozpoczęcie działalności, zaopatrzenie w odpowiednie zasoby, zatrudnienie pracowników, inwestowanie i poprzez to produkcję i sprzedaż oraz dalszy rozwój. Efektem finansowania są uzyskiwane przychody, regulowane przez zasady generowania przychodów, w ramach których następuje kwantyfikacja wartości sprzedaży w oparciu o liczbę i ceny sprzedanych produktów, zależnych od stosowanej polityki cenowej. Zasady generowania kosztów obejmują natomiast normatywne zasady ustalania kosztów wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej, pozwalające na określenie jednostkowych kosztów produkcji, podejmowania decyzji ekonomicznych, w tym dotyczących ceny, a także oceny efektywności gospodarowania. Zasady finansowania, generowania przychodów i kosztów zespalone są przez zasady generowania wyników finansowych, które pozwalają na ustalenie wyniku finansowego, będącego podstawą do oceny efektywności określonych działań, co stanowi kryterium podejmowanej decyzji kierowniczej<sup>275</sup>.

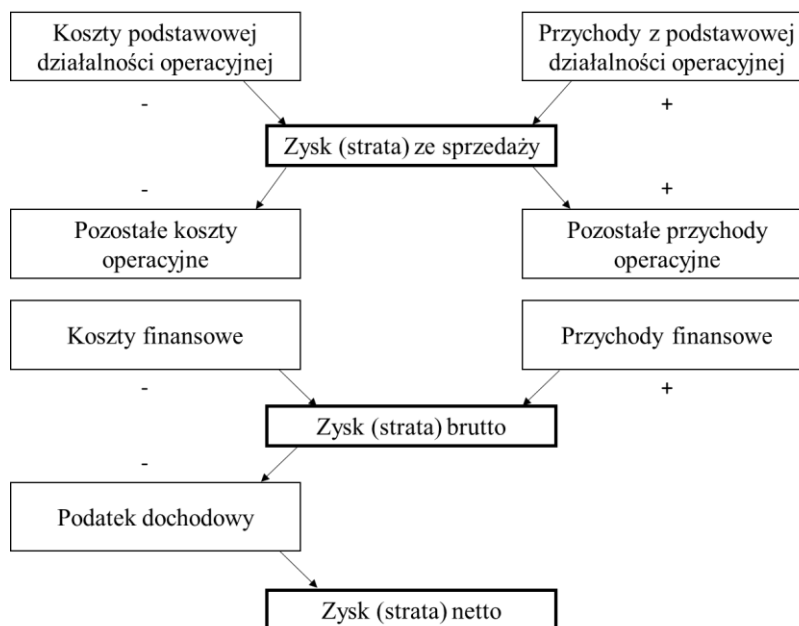
Wynik finansowy jest wyrażeniem rezultatów działalności danego przedsiębiorstwa w danym okresie w formie pieniężnej, którego struktura prezentowana jest w sprawozdaniu finansowym w rachunku zysków i strat a jego wartość wykazywana jest także w bilansie w pasywach. Osiągnięcie zysku prezentuje poziom przyrostu wartości kapitałów a odnotowanie ujemnego wyniku finansowego wskazuje na poziom straty. Obliczenie wielkości wyniku finansowego zachodzi poprzez zestawienie ze sobą

---

<sup>274</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s.198-199.

<sup>275</sup> K. Szałucki, *Równowaga w funkcjonowaniu...*, op. cit., s. 73-74.

przychodów, wpływających na zwiększenie wyniku z kosztami poniesionymi w celu ich osiągnięcia, czego efektem jest określenie wartości wyniku finansowego brutto, który w przypadku obciążenia podatkiem dochodowym przedstawia po skorygowaniu wynik finansowy netto. W przypadku braku obciążenia wynik netto jest taki sam jak wynik brutto<sup>276</sup>. Ogólną procedurę ustalania wyniku finansowego przedstawia rys. 9.



**Rys. 9. Ogólna procedura ustalania wyniku finansowego**

Źródło: M. Chodoń, K. Zasiewska, *Podstawy rachunkowości – ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2018, s. 200.

Przychody i koszty działalności podstawowej odnoszą się do głównego obszaru działalności przedsiębiorstwa określonego w umowie/statucie, pozostała działalność operacyjna dotyczy zdarzeń, które są pośrednio związane z zasadniczą działalnością podmiotu i występują niesystematycznie, natomiast działalność finansowa wiąże się z pozyskiwaniem i obsługą kapitału. W zależności od przyjętego wariantu sporządzania rachunku zysków i strat – porównawczego lub kalkulacyjnego, występują różnice w ustalaniu wyniku ze sprzedaży w ramach podstawowej działalności operacyjnej, jednak wartość wyniku bez względu na metodę będzie zawsze jednakowa<sup>277</sup>.

<sup>276</sup> M. Chodoń, K. Zasiewska, *Podstawy rachunkowości – ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2018, s. 197-199.

<sup>277</sup> Ibidem, s. 199-201.

Zasady generowania wyników finansowych regulowane są między innymi przez regulacje pochodzące z rachunkowości i prawa podatkowego, kształtowane przez państwo, które determinują metodologię sporządzania rachunku zysków i strat. Regulacje te znacząco wpływają na kształtowanie wyniku finansowego poprzez konieczność odprowadzania podatku dochodowego od zysku, stanowiącego wpływ gotówki z przedsiębiorstwa, co przekłada się na udział w realizacji celów społecznych narzucanych przez państwo. W odniesieniu do celów społecznych podmioty są także zobligowane do przestrzegania minimalnego poziomu wynagrodzeń, który został ustanowiony. Ekonomiczno-finansowy wymiar sfery pracy dąży do określonej efektywności, poprzez odniesienie do przychodów i kosztów, w tym w szczególności kosztów pracy. W tym obszarze istotna staje się również regulacja na poziomie zatrudnienia, która na podstawie zasad kształtowanych w ramach systemu motywacyjnego przekłada się na podejmowanie określonych decyzji pracowniczych<sup>278</sup>. Stąd też pracownicy zatrudniani w przedsiębiorstwie stanowią ważny aspekt w zakresie kształtowania sytuacji ekonomiczno-finansowej danego podmiotu, a procesy samoregulacji ekonomiczno-finansowej mogą różnicować się w zależności od identyfikowania kosztów związanych z zatrudnieniem, w tym w szczególności kosztów dotyczących zatrudniania kobiet i przysługujących im praw związanych z macierzyństwem.

Ostatecznie na podstawie transformacji zdarzeń gospodarczych przez zasady wynikające z poszczególnych podsystemów, przy uwzględnieniu kryterium efektywności, wypracowywana jest określona decyzja kierownicza. Decyzja ta powinna być pozytywna w odniesieniu do danego działania, jeżeli możliwy do osiągnięcia wynik finansowy będzie nie mniejszy niż poziom dopuszczalny – określony przez przedsiębiorstwo, natomiast jeżeli próg ten nie zostanie przekroczony to wówczas decyzja powinna być negatywna. Działania są zatem efektywne, jeżeli jest możliwy do osiągnięcia zysk, czyli nadwyżka przychodów nad kosztami ich uzyskania<sup>279</sup>.

Elementy systemu ekonomiczno-finansowego regulują przebieg procesu regulacji poprzez odwołanie do funkcji celu, która składa się z co najmniej dwóch celów cząstkowych. Cele te mogą wzajemnie wzmacniać lub modyfikować swój wpływ na podejmowane decyzje kierownicze albo być ze sobą sprzeczne, wówczas funkcja, która ma mniejsze znaczenie w występujących uwarunkowaniach, przestaje być realizowana.

---

<sup>278</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 206-207.

<sup>279</sup> *Przedsiębiorstwo drogi sukcesu...*, op. cit., s. 107-108.



Celem ekonomicznym jest maksymalizacja krótkookresowych zysków, które stanowią nadwyżkę przychodów nad kosztami, odzwierciedlając efektywność podmiotu, a celem finansowym jest maksymalizacja poziomu gotówki w krótkim i długim okresie, co wiąże się z nadwyżką wpływów nad wydatkami. Funkcja celu ekonomicznego oraz funkcja celu finansowego uzyskują zatem formę<sup>280</sup>:

$$C_E = f(Ps ; Kc) \text{ oraz } C_F = f(Wp ; Wd)$$

gdzie:

$C_E$  – cel ekonomiczny podmiotu gospodarującego,

$Ps$  – przychody ze sprzedaży,

$Kc$  – koszty całkowite,

$C_F$  – cel finansowy podmiotu gospodarującego,

$Wp$  – wpływy całkowite,

$Wd$  – wydatki całkowite.

Występowanie celów ekonomicznych i finansowych wiąże się z podziałem kosztów na takie, które związane są z wydatkami oraz takie, które nie powodują wydatków. Relacja przychodów ze sprzedaży i kosztów pociągających za sobą wydatki określa granicę wartości sprzedaży niezbędnej do osiągnięcia, aby zrównać wpływy i wydatki i tym samym zapewnić płynność i umożliwić przetrwanie przedsiębiorstwa w krótkim okresie. W długookresowej perspektywie cele systemu ekonomiczno-finansowego stają się spójne i przybierają postać akumulacji finansowej, czyli zysku/straty netto powiększonego o amortyzację majątku. Granicę dodatniej akumulacji finansowej, która pozwala na zachowanie równowagi ekonomiczno-finansowej, stanowi nadwyżka amortyzacji nad stratą netto. Akumulacja finansowa jest podstawą powiększania wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. W związku z dualnością celów ekonomiczno-finansowych, funkcja celu ma postać złożoną i wynika z optymalizacji działań w zależności od bieżącego kryterium celu działalności przedsiębiorstwa<sup>281</sup>. Cele finansowe, ekonomiczne, rynkowe, technologiczne oraz społeczne tworzą gałęzie drzewa celów, w szczegółowy sposób określając jak główny cel ma zostać osiągnięty. System ekonomiczno-finansowy jest kształtowany zgodnie ze

---

<sup>280</sup> *Efektywność finansowa przedsiębiorstw w perspektywie podstawowych zagadnień teorii i praktyki diagnozowania ekonomicznego i funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. K. Szałucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2017, s. 23-25.

<sup>281</sup> *Ibidem*, s. 23-25.

względnej ważnością różnych celów, tak żeby umożliwić realizację celów ogólnych przedsiębiorstwa a także indywidualnych<sup>282</sup>.

Rola samoregulacji systemu ekonomiczno-finansowego polega więc na utrzymaniu wypłacalności przedsiębiorstwa, zgodnie z przesłanką efektywności gospodarowania, która określana jest podczas procedury pomiaru i rozliczania aktywności podmiotów w formie pieniężnej, a także zgodnie z kryterium utrzymania finansów na takim stopniu, który zagwarantuje zdolność bieżącej spłaty zobowiązań. Efektywność z perspektywy ekonomicznej określana jest nadwyżką przychodów nad kosztami, natomiast z perspektywy finansowej, w odniesieniu do płynności, charakteryzuje się nadwyżką wpływów nad wydatkami. Podejmowanie proefektywnościowych decyzji opiera się na efektywności wykorzystania zasobów, której wyznacznikiem może być osiągnięty zysk. Uzyskane wyniki oceniane są na podstawie wskaźników, które w wymiarze całościowej działalności przedsiębiorstwa obejmują zyskowność oraz rentowność zestawiając ze sobą wypracowany zysk z osiągniętymi przychodami ze sprzedaży, majątkiem lub kapitałami<sup>283</sup>. Powszechnie stosowanymi wskaźnikami są<sup>284</sup>:

$$\text{Zyskowność sprzedaży (ROS)} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$$

$$\text{Rentowność aktywów (ROA)} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}$$

$$\text{Rentowność kapitału własnego (ROE)} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}}$$

Wzorcowe wartości wskaźników stanowią maksymalne wartości możliwe do uzyskania w danych uwarunkowaniach. W odniesieniu do zatrudnienia rentowność będzie relacją efektów wygenerowanych przez pracowników, w formie wypracowanego zysku, do przeciętnego stanu zatrudnienia, gdzie wysokość wartości wskaźnika świadczy o poziomie udziału pracowników w realizacji założonych przez podmiot gospodarujący celów. W finansowej postaci efekty wygenerowane przez pracowników będą występowały w postaci wpływów – konsekwencja przychodów, natomiast warunkiem

---

<sup>282</sup> C. Sitinjak, A. Johanna, B. Avinash & B. Bevoor, *Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances—a Review*, „Journal Markcount Finance”, 2023, vol. 1(3), s. 160-170.

<sup>283</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 117-120.

<sup>284</sup> A. Pieloch-Babiarz, A. Sajnog, *Analiza fundamentalna...*, op. cit., s. 99-106.

ich osiągnięcia są wydatki – konsekwencja kosztów powstających w wyniku zatrudnienia pracowników. W odniesieniu do systemu pracy, wpływy i wydatki powinny być tak rozłożone w czasie, aby przedsiębiorstwo było w stanie wypłacać terminowo wynagrodzenia dla pracowników. Nieterminowa wypłata wynagrodzeń generuje dla podmiotu gospodarującego dodatkowe koszty związane z naliczeniem odsetek ustawowych za opóźnienie w wysokości równej sumie stopy referencyjnej Narodowego Banku Polskiego i 5,5 punktów procentowych (wysokość odsetek od 5 października 2023 roku wynosi 11,25% rocznie) i naliczane są już od pierwszego dnia opóźnienia w wypłacie w wartości brutto<sup>285</sup>, przekładając się na dodatkowe wydatki dla przedsiębiorstwa. Wpływy i wydatki związane z zatrudnianiem pracowników są elementem płynności finansowej podmiotu, która generalnie dotyczy zdolności podmiotu gospodarującego do spłaty zobowiązań krótkoterminowych, czyli przede wszystkim zobowiązań wobec pracowników, ale także dostawców, budżetu i instytucji publicznych. Ocena sytuacji finansowej, w odniesieniu do koniecznych do uregulowania zobowiązań, przeprowadzana jest w ramach analizy wskaźników płynności finansowej i zależy od proporcji między majątkiem obrotowym a zobowiązaniami krótkoterminowymi, co możliwe wymusza odpowiednie ustalenie struktury czasowej wpływów i wydatków<sup>286</sup>.

Samoregulacja w tym zakresie dąży do kształtowania zasad systemu ekonomiczno-finansowego w taki sposób, aby doprowadzić do dopasowania terminów zapadalności aktywów do wymagalności pasywów. Przedsiębiorstwa zmierzając do osiągnięcia równowagi finansowej muszą utrzymać sprawność funkcjonalną, tworzoną przez skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Wymaga to określonego pomiaru, gdzie kryteria wyznaczone są przez państwo i rynek. Skuteczność wiąże się z działaniem, które pozwala osiągnąć założony cel w określonym czasie. W odniesieniu do celu jakim jest utrzymanie płynności finansowej, skuteczne działanie będzie opierało się na odpowiednim gospodarowaniu aktywami obrotowymi i zobowiązaniami, czyli takim dostosowaniu okresu obrotu zapasami i okresu ściągania należności, które umożliwi ich przekształcenie w gotówkę i spłatę zobowiązań krótkoterminowych<sup>287</sup>. Szybkość uzyskiwania gotówki pozwala na pokrycie zobowiązań i zmniejsza konieczność

---

<sup>285</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1061, 1237, art. 481 Odsetki za opóźnienie.

<sup>286</sup> *Przedsiębiorstwo drogi sukcesu...*, op. cit., s. 200-201.

<sup>287</sup> *Efektywność finansowa przedsiębiorstw w perspektywie...*, op. cit., s. 139-142.

korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, w związku z tym przedsiębiorstwa powinny dążyć do skracania okresu obrotu gotówką (do poziomu, który nie powoduje zmniejszenia sprzedaży i dodatkowych kosztów), co uzyskiwane jest przez skracanie okresu obrotu zapasami, skracanie okresu ściągania należności i wydłużanie okresu spłaty zobowiązań. Obrót gotówką wiąże się z produkcją, sprzedażą i osiągnięciem zysku, więc im większa liczba obrotów tym podmiot gospodarujący wygeneruje większy zysk. W związku z tym okres obrotu gotówką wskazuje nie tylko na sprawność działania, ale również efektywność<sup>288</sup>.

Efektywność *in extenso* wiąże się z osiąganiem rezultatów na poziomie standardów i odnosi się do relacji nakładów, czyli zużycia środków rzeczowych i wykorzystania pracy żywej, wyrażone w jednostkach naturalnych oraz efektów uzyskanych w wyniku poniesionych nakładów, przedstawianych w ujęciu ekonomicznym w postaci przychodów i kosztów. Efektywność odwołuje się też do zaspokojenia potrzeb pracowników, otoczenia czy odpowiedniej alokacji zasobów. Analiza skuteczności i efektywności w czasie pozwala na zidentyfikowanie luki skuteczności/efektywności, którą określa się przez porównanie wartości wskaźników przedsiębiorstwa z wartościami podmiotów konkurencyjnych. Samoregulacja dąży w tym wymiarze do optymalizacji działania krótkookresowego oraz podnoszenia skuteczności i efektywności funkcji ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa<sup>289</sup> w długim okresie, obejmując odpowiednie zarządzanie aktywami, pasywami, w tym w szczególności inwestycjami, zyskami i stratami, co stanowi podstawę do wyróżnienia kilku kierunków działań<sup>290</sup>:

- analizowanie finansowania kapitałowego i dłużnego, przy uwzględnieniu kosztu i ryzyka, w celu znalezienia najlepszej możliwej kombinacji dla struktury kapitału finansowego przedsiębiorstwa,
- nadzorowanie nabywania i rozwoju nowych aktywów przedsiębiorstwa, w celu generowania przychodów i zysków w przyszłości,
- nadzorowanie krótkoterminowych aktywów przedsiębiorstwa, w tym zapasów, należności i gotówki, w celu zagwarantowania ich optymalnego wykorzystania i rentowności,

---

<sup>288</sup> J. Czekał, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 128-132.

<sup>289</sup> *Efektywność finansowa przedsiębiorstw w perspektywie...*, op. cit., s. 142-147.

<sup>290</sup> C. Sitingjak, A. Johanna, B. Avinash & B. Bevoor, *Financial Management...*, op. cit., s. 160-170.

- maksymalizacja wartości tworzonej przez aktywa długoterminowe, przez cały okres istnienia,
- nadzorowanie podejmowanych przez przedsiębiorstwo inwestycji w celu maksymalizacji zwrotu i zmniejszenia ryzyka,
- nadzorowanie i budowanie wewnętrznych zasobów finansowych przedsiębiorstwa, takich jak zyski zatrzymane, w celu maksymalizacji jego wartości i rentowności,
- minimalizowanie kosztów i zagrożeń związanych z obcymi źródłami finansowania,
- minimalizowanie ryzyka finansowego poprzez zarządzanie ekspozycją przedsiębiorstwa na potencjalne niekorzystne zdarzenia finansowe, takie jak wahania stóp procentowych, kursów wymiany walut, ratingów kredytowych i giełdy, co jest kluczowym elementem zarządzania ryzykiem finansowym.

Obecnie coraz ważniejszą kwestią w obszarze podejmowanych decyzji ekonomiczno-finansowych stają się zrównoważone finanse, rozumiane jako inwestycje zorientowane na pozytywne utrzymanie środowiska, klimatu oraz aspektów społecznych i pracowniczych, dotyczących równości płci i poszanowania praw człowieka. Podążanie w kierunku zrównoważonych finansów wynika z bodźców regulacyjnych a także przemian w sposobie myślenia zarządzających<sup>291</sup>. Badania wskazują, że przedsiębiorstwa o wyższej świadomości zrównoważonego rozwoju umożliwiają wytwarzanie wartości poprzez poprawę wyników finansowych, jakości zarządzania i obniżonych wskaźników ryzyka. Jednocześnie jakościowe czynniki niefinansowe, obejmujące reputację, zaangażowanie i zadowolenie pracowników oraz zaufanie interesariuszy przekładają się na budowanie długoterminowej wartości nawet w większym stopniu niż czynniki bezpośrednio finansowe. Globalne zmiany obszaru ekonomiczno-finansowego w kierunku zrównoważonych finansów i względy etyczne mogą stopniowo przesuwac cele podmiotów gospodarujących z krótkoterminowej rentowności w stronę długoterminowego budowania wartości<sup>292</sup>. W tym aspekcie istotne staje się także spojrzenie na różnorodność płci w zatrudnieniu jako czynnik mogący mieć wpływ na kształtowaną efektywność. Podstawowym zatem zagadnieniem kształtowania funkcji celu systemu ekonomiczno-finansowego w postaci założonej efektywności podmiotu gospodarującego jest optymalizacja poziomu kosztów, gdzie za kryterium optymalizacji

---

<sup>291</sup> T. Păun, F. M. Pînzaru, *Advancing strategic management through sustainable finance*, „Management dynamics in the knowledge economy”, 2021, vol. 9, (2/32), s. 279 - 291.

<sup>292</sup> I. Zumente, J. Bistрова, *ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation: Literature vs. Practice*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, 2021, vol. 7(2), s. 127.

przyjmuje się relację między nakładami związanymi z zatrudnianiem kobiet a uzyskanymi z tego tytułu efektami.

Samoregulacja w ramach regulatorów systemów ekonomiczno-finansowych dąży do osiągnięcia równowagi dynamicznej, której podstawę stanowią wpływy i wydatki oraz przychody i koszty, wymaga w związku z tym zidentyfikowania regulacji w układzie zewnętrznym, odnoszącym się do relacji z gospodarką oraz w układzie wewnętrznym przedsiębiorstwa. Racjonalność działań w tym zakresie związana jest z maksymalizacją nadwyżki finansowej, z czego wynikają niezbędne do spełnienia kryterium samoregulacji ekonomiczno-finansowej, czyli utrzymanie płynności finansowej i równoległe zmniejszenie kosztów. Samoregulacja dąży zatem do umożliwienia rozwoju przedsiębiorstwa przy możliwie najniższych kosztach. Funkcja celu systemu ekonomiczno-finansowego nawiązuje z perspektywy ekonomicznej do zysku kształtowanego przez przychody i koszty, a od strony finansowej nawiązuje do zapotrzebowania na gotówkę, budowanego przez wpływy i wydatki<sup>293</sup>. Istotne staje się w tym obszarze właściwe zidentyfikowanie przychodów i wpływów oraz kosztów i wydatków, które tworzą podstawę ekonomiczno-finansowej samoregulacji podmiotów gospodarujących i mają ścisły związek z kształtowaną w przedsiębiorstwie strukturą zatrudnienia pod względem płci.

### **3.2. Zatrudnienie a przychody i wpływy w procesach regulacji sfery ekonomiczno-finansowej**

System ekonomiczno-finansowy wyznacza wewnętrzne warunki brzegowe decyzji podejmowanych w pozostałych obszarach funkcjonalnych, które powinny być zgodne z głównym celem przedsiębiorstwa, jakim jest przetrwanie i w ramach tego maksymalizacja jego wartości w długim okresie i osiągnięcie określonej wielkości zysku w krótkim okresie. Dążenie do realizacji tego celu umożliwia samoregulacja ekonomiczno-finansowa, na podstawie której kształtowane są przychody i wpływy podmiotu gospodarującego. Przychody są to korzyści ekonomiczne o wiarygodnie określonej wartości, które powstają w przedsiębiorstwie poprzez zwiększenie wartości składników aktywów lub zmniejszenia wartości zobowiązań. Zwiększenie wartości

---

<sup>293</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 208.

aktywów zachodzi w postaci zwiększenia środków pieniężnych, zasobów rzeczowych lub należności jako rezultat sprzedaży, naliczonych odsetek, otrzymanych darowizn czy też innych sytuacji, takich jak niewyjaśnione nadwyżki inwentaryzacyjne. Przychody najczęściej wynikają z działalności operacyjnej, czyli ze sprzedaży wyrobów gotowych, usług, towarów i materiałów, jednak mogą też dotyczyć pozostałej działalności operacyjnej oraz finansowej, jeżeli sprzedaży podlegają np. środki trwałe czy papiery wartościowe<sup>294</sup>.

Przychód ze sprzedaży może się wiązać z wpływem środków pieniężnych, powstaniem należności w przypadku odroczonego terminu płatności lub otrzymaniem w zamian składnika rzeczowego. Przychody z tytułu odsetek również mogą mieć postać wpływu środków pieniężnych lub wiązać się z powstaniem należności zanim zostaną wpłacone na konto przedsiębiorstwa. Odsetki wynikają głównie z działalności finansowej, związanej z udzielonymi pożyczkami czy założonymi lokatami. Darowizna z kolei może mieć formę wpływu środków pieniężnych lub otrzymania składnika rzeczowego. Rzadziej występującą sytuacją powstania przychodu jest zmniejszenie wartości zobowiązań, które mogą występować w formie umorzenia np. zaciągniętej przez podmiot pożyczki. Jak wskazują powyższe przykłady uzyskanie przychodu często wiąże się z wpływem środków finansowych, jednak nie zawsze i konieczne jest rozróżnienie tych pojęć. Wpływ jest to zwiększenie w danym okresie stanu środków pieniężnych w kasie lub na rachunku bankowym przedsiębiorstwa. Rozbieżność pomiędzy przychodem a wpływem może wynikać z rozbieżności w czasie oraz z faktu, że nie każdy wpływ stanowi przychód oraz nie każdy przychód stanowi wpływ, a także z innej wartości przychodu i wpływu<sup>295</sup>. Przyczyny występujących rozbieżności scharakteryzowane zostały w tabeli 2.

---

<sup>294</sup> *Podstawy rachunkowości od teorii do praktyki*, red. P. Szczypa, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2021, s. 96-97.

<sup>295</sup> *Ibidem*, s. 96-97.

**Tabela 2. Przyczyny rozbieżności między przychodem a wpływem**

Przyczyna rozbieżności	Charakterystyka
Rozbieżność w czasie między przychodem a wpływem środków pieniężnych	Przychód powstaje w momencie zawarcia transakcji sprzedaży, niezależnie od terminu zapłaty a wpływ następuje w momencie otrzymania przez przedsiębiorstwo środków pieniężnych. Rozbieżność w czasie następuje w sytuacji: - sprzedaży z odroczonym terminem płatności - wpłaty zaliczki na sprzedaż, która będzie zrealizowana w przyszłości
Nie każdy wpływ środków pieniężnych stanowi przychód	Przykłady wpływu środków pieniężnych nie stanowiących przychodu: zwrot nadpłaconego podatku dochodowego, zwrot różnicy między podatkiem VAT naliczonym a należnym, wpływ środków pieniężnych z tytułu zaciągniętego kredytu bankowego, pożyczki lub dokonany przez wspólnika jako udział w spółce
Nie każdy przychód stanowi wpływ środków pieniężnych	Przychody mogą przyjąć formę rzeczową np. otrzymanie gruntu w formie darowizny, ujawnienie nadwyżki inwentaryzacyjnej w środkach trwałych
Inna wartość przychodu i wpływu środków pieniężnych	Rozbieżność wartości przychodu i wpływu środków pieniężnych dla podatników podatku VAT (przychód stanowi wartość netto a wpływ stanowi wartość brutto, czyli łącznie z podatkiem)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podstawy rachunkowości od teorii do praktyki*, red. P. Szczypa, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2021, s. 97-98.

Utrzymanie płynności finansowej przez podmiot gospodarujący możliwe jest dzięki wpływom, które przewyższają wydatki, tworząc nadwyżkę środków pieniężnych niezbędnych do dalszego rozwoju działalności. Dodatkowo przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, a więc wpływy ze sprzedaży produktów, usług, towarów i materiałów przewyższające wydatki na ich zakup oraz pozostałe wydatki operacyjne, umożliwiają określony zakres samofinansowania działalności przedsiębiorstwa. W ramach działalności inwestycyjnej podmiot może uzyskiwać wpływy między innymi ze sprzedaży wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych, wpływy wynikające z posiadania aktywów finansowych oraz ich sprzedaży, a także inne wpływy inwestycyjne wynikające z wykorzystania aktywów trwałych, takie jak np. najem inwestycji w nieruchomości. Dodatkowo przepływy w tym obszarze działalności mogą okazać się istotne w przypadku ujemnych przepływów w pozostałych obszarach, jednak w większości przypadków korzystną sytuacją jest występowanie ujemnych przepływów z działalności inwestycyjnej, które wynikają z podejmowania przez przedsiębiorstwo inwestycji na dalszy rozwój. Działalność finansowa może generować wpływy pochodzące z pozyskanego kapitału w formie kredytów, pożyczek czy też wpłat



właścicieli, stanowiących źródło finansowania umożliwiające rozwój podmiotu gospodarującego<sup>296</sup>.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i się rozwijać muszą sprostać wyzwaniom stawianym przez rynek, z których głównym jest osiągnięcie określonego poziomu efektywności, w związku z czym podstawą funkcjonowania w długim okresie jest generowanie przychodów, które pozwolą co najmniej na pokrycie poniesionych przez przedsiębiorstwo kosztów. Stopień dopasowania się do uwarunkowań rynku, konkurencji, występującego popytu i cen rynkowych, weryfikuje możliwość generowania określonej wielkości przychodów ze sprzedaży. Przychody ze sprzedaży i powiązane z nimi wpływy tworzą zdolność do samofinansowania i stanowią główne źródło pokrywania kosztów. Sprzedaż umożliwia generowanie nadwyżki finansowej i korzyści dla właścicieli i menedżerów, a wielkość sprzedaży określa udział podmiotu gospodarującego na rynku i wskazuje na wysokie zainteresowanie klientów ofertą tego podmiotu. Źródłem przychodów są klienci, ich zapotrzebowanie na produkty przedsiębiorstwa wpływa na zwiększenie sprzedaży, a tym samym przychodów. Im wyższe przychody tym większa zdolność do bieżącego pokrywania kosztów i odtwarzania zużytych czynników produkcji. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć minimalnego progu sprzedaży, sytuacja ta prowadzi do trudności z utrzymaniem się na rynku. Przychody ze sprzedaży są sumą iloczynów wielkości sprzedaży danych asortymentów w jednostkach naturalnych i ceny sprzedaży. Na wielkość przychodów mogą mieć zatem wpływ następujące czynniki<sup>297</sup>:

- zmiana wielkości sprzedaży określonych asortymentów,
- zmiana struktury asortymentowej sprzedaży,
- zmiana cen jednostkowych.

Duży wpływ na kształtowanie przychodów ma też struktura zatrudnienia. Zapewnienie różnorodności płci w przedsiębiorstwie, przekłada się na możliwość pozyskania najlepszych talentów, co nie jest możliwe w przypadku dyskryminacji kobiet stanowiących połowę społeczeństwa, których wykluczenie znacząco zmniejsza pulę kandydatów, w tym również tych o najwyższych kompetencjach. Równość płci zwiększa

---

<sup>296</sup> A. Zbaraszewska, *Rola rachunku przepływów pieniężnych w zarządzaniu małymi jednostkami gospodarczymi*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2009, nr 24, s. 220-229.

<sup>297</sup> W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017, s. 13, 73-86.

również wydajność pracy, co jest ściśle związane z umiejętnościami i wiedzą pozyskanych pracowników<sup>298</sup>. To przekłada się z kolei bezpośrednio na możliwość wygenerowania wyższych przychodów.

Zróżnicowanie płci w zatrudnieniu może wpłynąć na poprawę procesu podejmowania decyzji, co wynika z wnoszenia przez kobiety nowych perspektyw i lepszego zrozumienia niektórych obszarów rynku niż w przypadku kadry składająca się z samych mężczyzn. Zapewnienie równości płci, zwłaszcza na najwyższych stanowiskach, wpływa także na poprawę wizerunku danego podmiotu, wysyłając korzystne sygnały dla wszystkich pracowników oraz społeczeństwa<sup>299</sup>. Różnorodność płci w miejscu pracy może wpłynąć na zwalczanie androcentryzmu w produktach i usługach, uwzględniając perspektywę kobiet, ich potrzeby i obawy dotyczące oferty przedsiębiorstwa, co przekłada się na lepsze zrozumienie i dotarcie do szerokiej grupy konsumentów jaką stanowią kobiety, odpowiedzialne za większość decyzji dotyczących wydatków gospodarstw domowych. Utrzymanie różnorodności płci w zatrudnieniu sprzyja także wdrażaniu w miejscu pracy polityki bardziej przyjaznej rodzinie, a także ogólnej poprawie dobrostanu zawodowego pracowników, wynikającej ze zmniejszania się niekorzystnej sytuacji ekonomicznej i społeczno-kulturowej kobiet. Zmieniona dynamika grupy przekłada się również na lepsze zarządzanie w przedsiębiorstwie<sup>300</sup>. Różnorodność sprzyja większej innowacyjności, poprzez wnoszenie unikalnych perspektyw przez pracowników, podczas gdy jednorodne zespoły charakteryzują się tendencją do posiadania zbliżonych doświadczeń, sposobów myślenia i rozwiązywania problemów, co nie stymuluje kreatywności zespołu<sup>301</sup>. Różnorodność płci wpływa zatem na większy przepływ pomysłów, wzrost innowacyjności, podejmowanie bardziej świadomych decyzji i budowanie na ich podstawie optymalnych strategii<sup>302</sup>.

Korzyści te w sposób bezpośredni oraz pośredni wpływają na kształtowanie przychodu. Struktura zróżnicowana pod względem płci, zbudowana z pracowników o najbardziej odpowiednich kompetencjach, wybranych z pełnej puli kandydatów,

---

<sup>298</sup> *Closing the gender gap: Act Now*, Organisation for Economic Cooperation and Development Publishing, OECD 2012, s. 24.

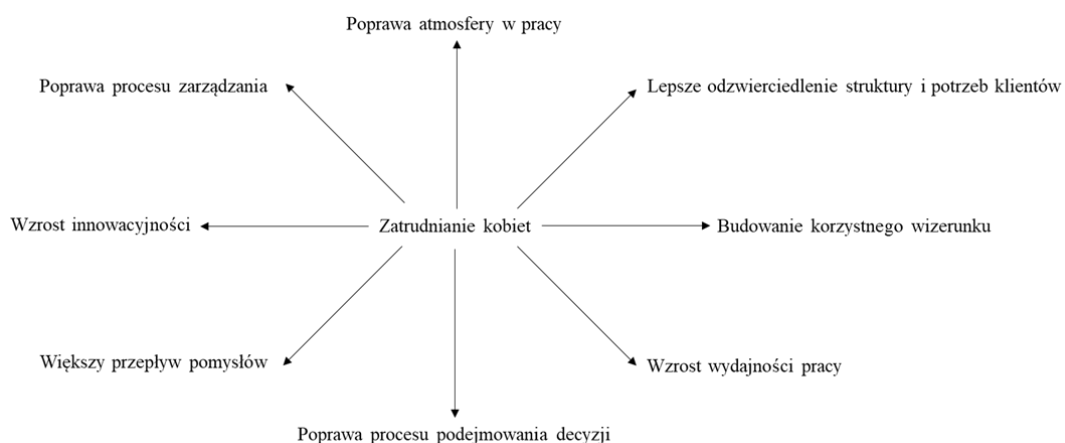
<sup>299</sup> N. Smith, *Gender quotas on boards of directors*, IZA World of Labour, 2018, s. 1-10.

<sup>300</sup> C. Fine, V. Sojo, H. Lawford-Smith, *Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy*, „Social Issues and Policy Review”, 2020, vol. 14, no. 1, s. 36-72.

<sup>301</sup> W stronę równości płci, różnorodności i inkluzji: przewodnik metodologiczny, red. E. Jarosz, J. Klimczak, M. Kamila Margiel, AVANGUARDIA 21 Edizioni, 2024, s. 203-204.

<sup>302</sup> C. Stephenson, *Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards*, „Ivey Business Journal”, 2004, vol. 69 (1), s. 1-5.

bezpośrednio przekłada się na określoną wydajność pracy i możliwość wytwarzania większej ilości bądź lepszej jakości produktów i usług, których sprzedaż generuje przychody. Pośrednio, wpływ na kształtowanie przychodu ma natomiast, wynikająca z respektowania równości płci, poprawa atmosfery w miejscu pracy, która przekłada się na większe zaangażowanie pracowników w wykonywane czynności. Pośredni wpływ ma również lepsze odzwierciedlenie przez strukturę pracowników – struktury i potrzeb społeczeństwa, wynikające z uwzględnienia perspektywy kobiet, co wpływa na możliwość lepszego dostosowania oferty do wymagań klientów. Budowanie korzystnego wizerunku również może wpłynąć na zwiększenie sprzedaży, a tym samym generowanie wyższych przychodów, tak samo szybszy proces podejmowania decyzji oraz lepsze zarządzanie, które przekładają się na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym stwarzają warunki do osiągnięcia coraz wyższych przychodów. Podstawowe korzyści wynikające z zatrudniania kobiet, przekładające się na kształtowanie przychodu przedstawia rys. 10.



**Rys. 10. Korzyści wynikające z zatrudniania kobiet**

Źródło: Opracowanie własne

Ponadto w literaturze wskazuje się także na wpływ zarządzania różnorodnością na budowanie i wzmacnianie kapitału ludzkiego i organizacyjnego. Zróżnicowane zespoły poprzez mieszanie się różnych perspektyw, doświadczeń i pomysłów zwiększają rozwój osobisty i zawodowy pracowników. Inkluzywne przedsiębiorstwa, które dbają o równe szanse, tworzą poczucie akceptacji i przynależności, zwiększając satysfakcję

pracowników i zmniejszając rotację<sup>303</sup>. Odpowiednie zarządzanie różnorodnością kształtuje w organizacji kulturę opartą na tolerancji, poprawia reputację przedsiębiorstwa wśród pracowników, zwiększa lojalność zatrudnionych osób, klientów i partnerów biznesowych, pozwala lepiej zrozumieć zjawiska, które zachodzą wewnątrz organizacji, tworzy środowisko ułatwiające wymianę doświadczeń i pozwala na przełamanie rutyny. Rozwój i konkurencyjność podmiotu związana jest ze zdolnością do przyjęcia i akceptacji różnorodności i uświadomienia sobie korzyści wynikających z jej występowania<sup>304</sup>. Przedsiębiorstwa, które aktywnie działają w zakresie różnorodności zatrudnienia mogą spodziewać się licznych korzyści, zarówno w postaci wzmocnienia kapitału ludzkiego i organizacyjnego, jak i pośredniego a także bezpośredniego wpływu na generowane przychody.

Podstawowym wskaźnikiem umożliwiającym pomiar przychodów generowanych przez pracowników, jest wskaźnik produktywności kapitału ludzkiego (HCR – *Human Capital Revenue*), który przedstawia, ile czasu jest potrzebne do uzyskania określonego przychodu i ile godzin pracy zainwestowano w osiągnięcie tego przychodu. Im wyższa wartość wskaźnika, tym wyższy przychód jest generowany przez każdego z pracowników<sup>305</sup>. Wskaźnik HCR oblicza się według wzoru:

$$HCR = \frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$$

Podmioty gospodarujące dążąc do zwiększania produktywności kapitału ludzkiego, poprawy efektów pracy i wynikającej z tego efektywności finansowej, powinny przeprowadzać badania pracy, które dostarczają rzetelnych informacji o pracownikach. Oprócz oceny produktywności, ważne jest także zastosowanie mierników bardziej szczegółowych, które pozwolą na analizę przyczynową osiągniętych wyników<sup>306</sup>. Przykładem mogą być mierniki wykorzystywane w badaniu struktury zatrudnienia, biorąc pod uwagę dodatkowe korzyści wnoszone przez kobiety, istotne może być przeanalizowanie produktywności kapitału ludzkiego w odniesieniu do struktury zatrudnienia według płci (procentowy udział liczby kobiet w przeciętnym stanie

---

<sup>303</sup> W stronę równości płci, różnorodności... op. cit., s. 202-203.

<sup>304</sup> E. Gross-Gołacka, *Premises for introducing the concept of diversity management in Polish organizations*, „Journal of Modern Science”, 2018, t. 1/36, s. 293–317.

<sup>305</sup> P. Śmiałek, *Analiza efektywności zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie spółek notowanych na GPW*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2018, nr 45 (2), s. 75-85.

<sup>306</sup> J. Fryca-Knop, K. Szałucki, *Badania pracy w kształtowaniu efektywności finansowej przedsiębiorstw (w:) Efektywność finansowa przedsiębiorstw w perspektywie...*, op. cit., s. 70-71.

zatrudnienia) na poziomie całego przedsiębiorstwa, a także na poziomie najwyższych stanowisk. Istotnych informacji o pracownikach mogą dostarczyć także mierniki poziomu satysfakcji pracowników, unikatowości kompetencyjnej czy zaangażowania<sup>307</sup>.

Nie wykazano jeszcze jednoznacznego związku między różnorodnością płci w zatrudnieniu a poziomem generowanych przychodów oraz efektywnością przedsiębiorstw. Dotychczas przeprowadzone badania koncentrują się głównie na najwyższych szczeblach kierowniczych oraz dodatkowych korzyściach, które mogą być generowane przez kobiety, brakuje natomiast odniesienia do całej struktury zatrudnienia oraz do kosztów, które są składową uzyskiwanych wyników finansowych i ważnym elementem systemu ekonomiczno-finansowego, gdyż wiele badań naukowych wskazuje na pozytywną korelację pomiędzy udziałem kobiet w zarządach i radach nadzorczych a efektywnością przedsiębiorstw<sup>308</sup>. Ich udział często przekłada się na generowanie przez przedsiębiorstwa wyższych wyników mierzonych wskaźnikiem Q Tobina<sup>309</sup>, ROA<sup>310</sup>, ROE<sup>311</sup>, ROIC<sup>312</sup> czy EVA<sup>313</sup>. Związek pomiędzy udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych a efektywnością przedsiębiorstw przedstawia tabela 3.

---

<sup>307</sup> E. Bombiak, *Efektywność funkcji personalnej jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, (w:) *Determinanty i wyznaczniki ekonomiczno-społecznego rozwoju regionów*, red. M. Cisek, B. Suchodolski, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2017, s. 37-59.

<sup>308</sup> N. Reguera-Alvarado, P. de Fuentes, J. Laffarga, *Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain*, „Journal of Business Ethics”, 2017, vol. 141 (2), s. 337–350; H. Kirshnan, D. Park, *A few good women - On top management teams*, „Journal of Business Research”, 2005, vol. 58 (2), s. 1712-1720.

<sup>309</sup> Wskaźnik Q Tobina porównuje kapitalizację rynkową z wartością odtworzeniową majątku (rynkową wartością aktywów netto czy też kosztem ich wymiany/zastąpienia). M. Redo, *Znaczenie efektu Q Tobina dla skuteczności polityki pieniężnej*, (w:) *Finanse*, Czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN, 2016, s. 119.

<sup>310</sup> Wskaźnik rentowności aktywów (ang. Return on assets), wyrażony jako stosunek zysku netto do aktywów ogółem.

<sup>311</sup> Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ang. Return on equity), wyrażony jako stosunek zysku netto do kapitału własnego.

<sup>312</sup> ROIC (ang. Return on invested capital) stanowi wskaźnik stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału.

<sup>313</sup> EVA (ang. Economic value added) stanowi wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej.

**Tabela 3. Związek pomiędzy udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych a efektywnością przedsiębiorstw**

Autor	Charakter związku	Wyniki
S. Terjesen, E.B. Couto i P.M. Francisco	Pozytywny	Badania na podstawie danych pochodzących z 3876 przedsiębiorstw w 47 krajach przedstawiają, że przedsiębiorstwa o większym udziale kobiet na stanowiskach kierowniczych osiągają wyższe wyniki wskaźnika Q Tobina oraz zwrotu z aktywów.
S. Brahma, C. Nwafor i A. Boateng	Pozytywny	Badania wśród przedsiębiorstw z indeksu FTSE100 w Wielkiej Brytanii pokazują, że różnorodność płci w zarządach ma pozytywny i znaczący wpływ na wyniki finansowe, mierzone poprzez Q Tobina oraz ROA. Jednocześnie wskazano, że pozytywny wpływ wydaje się bardziej znaczący w przypadku powołania do zarządu co najmniej 3 kobiet w porównaniu z niższą reprezentacją kobiet.
M.D.C.V Martinez i S.C. Rambaud	Pozytywny	Badania na przestrzeni 15 lat, dotyczące spółek wchodzących w skład indeksu hiszpańskiej giełdy IBEX35, przedstawiają, że różnorodność płci w zarządzie pozytywnie wpływa na wyniki finansowe spółki mierzone wskaźnikiem Q Tobina.
C. Post i K. Byron	Pozytywny	Meta-analiza przeprowadzona w oparciu o 140 badań, uwzględniająca kontekst prawno-regulacyjny i społeczno-kulturowy, wskazała na występującą pozytywną zależność między liczbą kobiet w zarządach a uzyskiwanymi wynikami finansowymi, obejmującymi wskaźniki ROA, ROE i ROIC. Zależność ta jest mocniejsza w krajach o silniejszej ochronie akcjonariuszy
M. Bennouri, T. Chtioui, H. Nagati i M. Nekhili	Pozytywny	Badania przeprowadzone na podstawie próby 394 francuskich przedsiębiorstw wykazują, że udział kobiet na stanowiskach kierowniczych zwiększa wskaźniki ROA i ROE.
C. Chatterjee i T. Nag	Pozytywny	Wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw na indyjskim rynku, gdzie wprowadzony został obowiązkowy system kwotowy powoływania kobiet na stanowiska kierownicze, przedstawiają, że większy udział kobiet w zarządach spółek przyczynia się do poprawy wyników finansowych wyrażonych wskaźnikami ROA, ROE, Q Tobina oraz EVA, co jest związane z tzw. zmienną sztuczną „intensywności kobiet na stanowiskach dyrektorskich”, w przeciwieństwie do obecności tylko jednej kobiety w zarządzie, której udział istotny jest jedynie z perspektywy zgodności z przepisami, nie wpływa natomiast na wyniki finansowe spółki. Zgodnie z wynikami obowiązkowe mianowanie tylko jednej kobiety do zarządu nie ma zatem znaczenia, dopiero zaangażowanie większej liczby kobiet i ich realna aktywna rola sprawia, że wnosząc swoją specjalistyczną wiedzę i indywidualne cechy, wpływają na poprawę sytuacji finansowej spółki.
D. Carter, F. D’Souza, B. Simkins i W. Simpson	Brak	Badania na próbie spółek z indeksu S&P500 nie wykazały istotnego związku między różnorodnością płci w zarządach a wynikami finansowymi spółek i wskazują, że wpływ różnorodności płci może być różny w zależności od okoliczności i czasu.

T. Soare, C. Detilleux i N. Deschacht	Negatywny	Wyniki badań na średnich i dużych przedsiębiorstwach w Belgii prezentują negatywny wpływ różnorodności płci na niektóre wskaźniki finansowe przedsiębiorstw (m.in. zysk, zwrot z aktywów, EBIT) i wskazują na wprowadzenie obowiązkowych kwot płci w zarządach jako przykład kompromisu między efektywnością a równością.
P. Yang, J. Riepe, K. Moser, K. Pull i S. Terjesen	Negatywny	Badania na przedsiębiorstwach w Norwegii, gdzie wprowadzony został parytet płci, wskazują, że norweski parytet wpłynął na obniżenie wyników opartych na rachunkowości (ROA i zysk operacyjny podzielony przez aktywa) oraz rynkowych (Q Tobina, MTBR), ale jednocześnie wpłynął także na zmniejszenie ryzyka spółek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

- S. Terjesen, E.B. Couto, P.M. Francisco, *Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity*, „Journal of Management and Governance”, 2016, vol. 20 (3), s. 447-483.
- S. Brahma, C. Nwafor, A. Boateng, *Board gender diversity and firm performance: The UK evidence*, „International Journal of Finance & Economics”, 2021, vol. 26 (4), s. 5704-5719.
- M.D.C.V. Martínez, S.C. Rambaud, *Women on corporate boards and firm's financial performance*, „Women's Studies International Forum”, 2019, vol. 76, Pergamon, s. 102251.
- C. Post, K. Byron, *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*, „Academy of management Journal”, 2015, vol. 58 (5), s. 1546-1571
- M. Bennouri, T. Chtioui, H. Nagati, M. Nekhili, *Female board directorship and firm performance: What really matters?*, „Journal of Banking and Finance”, 2018, vol. 88, s. 267-291.
- C. Chatterjee, T. Nag, *Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies*, „International Journal of Disclosure and Governance”, 2023, vol. 20 (2), s. 155-167.
- D. Carter, F. D'Souza, B. Simkins, W. Simpson, *The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance*, „Corporate Governance: An International Review”, 2010, vol. 18 (5), s. 396-414.
- T. Soare, C. Detilleux, N. Deschacht, *The impact of the gender composition of company boards on firm performance : Evidence from a policy reform in Belgium*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, 2021, s. 1-20.
- P. Yang, J. Riepe, K. Moser, K. Pull & S. Terjesen, *Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective*, „The Leadership Quarterly”, 2019, vol. 30 (5), s. 101297.

Nie wykazano jednoznacznego związku między udziałem kobiet w zarządach lub na stanowiskach kierowniczych a poziomem generowanych przychodów, ponieważ przychody i wpływy wynikają także z pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jednak ceny poszczególnych transakcji jak też relacje między kontrahentami są negocjowane i czasami na wynik negocjacji ma wpływ podejście zależne od płci.

W związku z tym, że z jednej strony możliwość kształtowania strumienia przychodów *en bloc* przez przedsiębiorstwa jest ograniczona, gdyż wynika on z pozycji rynkowej podmiotu, z drugiej natomiast wiele aspektów udziału kobiet w procesach funkcjonalnych, w szczególności generowaniu przychodów, jest trudno mierzalna i bardzo mocno związana jest ze sferą psychospołeczną (choćby w szczególności międzypłciowe zdolności negocjacyjne dotyczące kształtowania terminów wpływu należności<sup>314</sup>) podstawowym zagadnieniem kształtowania funkcji celu systemu ekonomiczno-finansowego w postaci założonej efektywności podmiotu gospodarującego staje się optymalizacja poziomu kosztów, gdzie za kryterium optymalizacji przyjmuje się relację między nakładami związanymi z zatrudnianiem kobiet a uzyskanymi z tego tytułu efektami.

### **3.3. Zatrudnienie a koszty i wydatki w procesach regulacji sfery ekonomiczno-finansowej**

Samoregulacja ekonomiczno-finansowa tworzy podstawę samoregulacji pozostałych obszarów funkcjonalnych jednostek, co wynika z faktu, że wszelkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwa mają swój wymiar ekonomiczny i finansowy, ponieważ wiążą się z generowaniem określonych kosztów i wydatków. Koszty są to zmniejszenia korzyści ekonomicznych o wiarygodnie określonej wartości, które powstają w przedsiębiorstwie poprzez zmniejszenie wartości składników aktywów lub zwiększenie wartości zobowiązań i rezerw. Zmniejszenie wartości aktywów zachodzi w

---

<sup>314</sup> Badania wskazują, że podejście do negocjacji różni się u kobiet i mężczyzn a kobiecy styl negocjacyjny (racjonalna argumentacja i elastyczność) często przegrywa w sytuacjach konfliktowych z męskim stylem (bezpośredniość i aktywna obrona swojego stanowiska), natomiast przyjęcie przez kobiety męskiego stylu i nastawienie na rywalizację spotyka się z negatywną reakcją otoczenia. Kobiety mają natomiast większą wrażliwość niewerbalną i mogą trafniej interpretować emocje niż mężczyźni.  
S. Bieniecka, *Vive la différence? Czyli płeć jako źródło nierówności*, „Studia socjologiczne”, 2005, nr 1 (176), s. 117-135.



postaci zmniejszenia środków pieniężnych, zużycia zasobów rzeczowych i niematerialnych, którego źródłem mogą być zakupy i działalność produkcyjna, handlowa, usługowa oraz odsetki, darowizny czy też inne sytuacje. Zmniejszenie to wiąże się więc ze zużyciem czynników produkcji. Natomiast zwiększenie zobowiązań dotyczy najczęściej zakupów z odroczonym terminem płatności czy naliczenia odsetek. Koszty często wiążą się z wydatkiem środków finansowych, jednak nie zawsze, w związku z czym konieczne jest rozróżnienie tych pojęć. Wydatek jest to zmniejszenie w danym okresie stanu środków pieniężnych w kasie lub na rachunku bankowym przedsiębiorstwa. Rozbieżność pomiędzy kosztem a wydatkiem może wynikać z rozbieżności w czasie, z faktu, że nie każdy wydatek stanowi koszt oraz nie każdy koszt stanowi wydatek a także z innej wartości kosztu i wydatku<sup>315</sup>. Przyczyny występujących rozbieżności scharakteryzowane zostały w tabeli numer 4.

**Tabela 4. Przyczyny rozbieżności między kosztem a wydatkiem środków pieniężnych**

Przyczyna rozbieżności	Charakterystyka
Rozbieżność w czasie między kosztem a wydatkiem środków pieniężnych	Koszt należy przyporządkować do okresu, którego dotyczy, niezależnie od terminu wydatku środków pieniężnych. Rozbieżność w czasie następuje w sytuacji: - zakupu z odroczonym terminem płatności - zakupu składnika majątku, którego wartość zaliczana jest w koszty w długim okresie
Nie każdy wydatek środków pieniężnych stanowi koszt	Przykłady wydatku środków pieniężnych nie stanowiących kosztu: zapłata do urzędu skarbowego zaliczki na podatek dochodowy, różnicy między podatkiem VAT należnym a naliczonym, zapłata raty kapitałowej z tytułu zaciągniętego kredytu, pożyczki, wypłata środków pieniężnych dla wspólnika odchodzącego ze spółki
Nie każdy koszt stanowi wydatek środków pieniężnych	Koszty mogą przyjąć formę rzeczową np. przekazanie środka trwałego w formie darowizny, amortyzacja środka trwałego otrzymanego w darowiznie, ujawnienie niedoboru inwentaryzacyjnego
Inna wartość kosztu i wydatku środków pieniężnych	Rozbieżność wartości kosztu i wydatku środków pieniężnych dla podatników podatku VAT (koszt stanowi wartość netto a wydatek stanowi wartość brutto, czyli łącznie z podatkiem)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podstawy rachunkowości od teorii do praktyki*, red. P. Szczypa, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2021, s. 102.

Koszty są wyrażonym wartościowo zużyciem środków pracy, przedmiotów pracy i siły roboczej w toku działalności oraz uwzględniają także koszty czysto pieniężne. Środki pracy są to wszelkie maszyny, urządzenia, budynki, środki transportu wykorzystywane podczas działalności a kosztem jest ich amortyzacja, przedmioty pracy

<sup>315</sup> *Podstawy rachunkowości od teorii do praktyki...*, op. cit., s. 99-101.

stanowią materiały, surowce i półfabrykaty, siła robocza odnosi się do osób wykonujących pracę, natomiast koszty czysto pieniężne obejmują opłaty, podatki i ubezpieczenia majątkowe. Ponoszenie kosztów przynosi efekty w formie powstałych wyrobów oraz usług i stanowi warunek uzyskiwania przychodów. Aby działalność przedsiębiorstwa była efektywna, poniesione koszty nie powinny przekraczać uzyskiwanych przychodów. Koszty wraz z przychodami kształtują wynik finansowy, jednak w przeciwieństwie do przychodów są z nim negatywnie skorelowane, w związku z czym zarządzanie kosztami powinno się opierać na ich minimalizacji, przy uwzględnieniu kosztów niezbędnych do poniesienia dla dalszego rozwoju<sup>316</sup>.

Podstawowy podział kosztów według segmentów działalności gospodarczej wyróżnia koszty działalności operacyjnej, pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej. Koszty działalności operacyjnej są ponoszone bezpośrednio na podstawową, statutową działalność przedsiębiorstwa, koszty pozostałej działalności operacyjnej nie są bezpośrednio związane z podstawową działalnością i dotyczą głównie zbycia środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, odpisania przedawnionych należności czy grzywny. Koszty działalności finansowej to koszty związane z operacjami finansowymi, takimi jak naliczone odsetki, strata ze zbycia inwestycji lub nadwyżki ujemnych różnic kursowych<sup>317</sup>.

Najważniejszą działalnością podmiotów jest ich podstawowa działalność operacyjna, stąd też na potrzeby rachunkowości stanowi ona przedmiot kolejnych podziałów kosztów, według rodzaju zasobów i według typu podstawowej działalności operacyjnej. W rodzajowym układzie kosztów, stosowanym w porównawczym wariacie rachunku zysków i strat, stosowana jest klasyfikacja kosztów według rodzaju, czyli podział kosztów na następujące kategorie<sup>318</sup>:

- amortyzacja – planowe odpisy amortyzacyjne środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych zgodnie z zasadami określonymi w planie amortyzacji,

---

<sup>316</sup> W. Gos, T. Kiziukiewicz, P. Mućko, B. Nadolna, *Zarządzanie kosztami, teoria i dobre praktyki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 13-15.

<sup>317</sup> J. Świdorski, *Rachunek kosztów*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2011, s. 18-19.

<sup>318</sup> *Wprowadzenie do rachunkowości*, red. E. Śnieżek..., op. cit., s. 137-139.

- zużycie materiałów i energii – koszty materiałów podstawowych, pomocniczych, budowlanych, biurowych, opakowań, paliw, energii elektrycznej i ciepłej, wody, ogumienia,
- usługi obce – koszty usług świadczonych przez inne podmioty gospodarujące, takie jak np. usługi transportowe, remontowe, budowlane, prawne, telekomunikacyjne,
- podatki i opłaty – podatek od nieruchomości, środków transportu, akcyzowy, VAT naliczony, podatki lokalne, opłaty urzędowe,
- wynagrodzenia – wynagrodzenia pieniężne i świadczenia w naturze, wynikające z umowy o pracę, umowy zlecenie czy innego rodzaju umowy gospodarczej,
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia – składki na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, ubezpieczenia osobowe pracowników, odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, szkolenia pracowników i inne świadczenia,
- pozostałe koszty rodzajowe – inne koszty, które mogą powstać podczas działalności, takie jak koszty podróży służbowych, reprezentacji i reklamy.

Jeżeli przedsiębiorstwo stosuje układ funkcjonalny kosztów, czyli podział kosztów według typów działalności, a więc miejsc ich powstania, to rachunek zysków i strat sporządzany jest w wariantcie kalkulacyjnym. W układzie funkcjonalnym wyróżnia się koszty działalności podstawowej, pomocniczej, sprzedaży i ogólnego zarządu. Koszty działalności podstawowej dotyczą kosztów działalności podstawowej produkcyjnej, handlowej, usługowej i kosztów wydziałowych. Koszty produkcyjne związane są z wytwarzaniem wyrobów, koszty handlowe dotyczą prowadzonej działalności handlowej, usługowe obejmują świadczenie usług a koszty wydziałowe to koszty wspólne związane z podstawową działalnością, które dotyczą większej ilości wyrobów/usług. Koszty działalności pomocniczej związane są z działalnością komórek uzupełniających, które wspomagają główną działalność, np. koszty prowadzenia stołówki dla pracowników. Koszty sprzedaży dotyczą sprzedaży wyrobów, usług, towarów i materiałów, czyli kosztów opakowań wysyłkowych, transportu czy wynagrodzeń dla sprzedawców. Koszty ogólnego zarządu obejmują z kolei wszystkie koszty wynikające z zarządzania i administracji, takie jak wynagrodzenia pracowników zarządu i administracji, zużycie

materiałów biurowych, delegacje służbowe, opłaty telefoniczne i pocztowe czy usługi bankowe<sup>319</sup>.

Podmioty gospodarujące, które posługują się jednocześnie rodzajowym i funkcjonalnym układem kosztów mają możliwość wyboru wariantu rachunku zysków i strat. Przepisy nie narzucają określonych wytycznych dotyczących ewidencji kosztów, przedsiębiorstwa decydują się na dany sposób ewidencji kosztów w odniesieniu do stosowanej polityki rachunkowości dostosowanej do rodzaju prowadzonej działalności i potrzeb informacyjnych. Ewidencja kosztów w układzie rodzajowym jest to najłatwiejszy sposób ewidencji, który obejmuje wszystkie koszty poniesione w danym okresie, bez uwzględniania okresu którego dany koszt dotyczy. Taki podział wskazuje na rodzaj zużytego zasobu, nie przedstawia natomiast miejsca, w którym powstały koszty - umożliwia to ewidencja kosztów w układzie funkcjonalnym. Jednostki stosujące ewidencję kosztów jednocześnie w układzie rodzajowym i funkcjonalnym uzyskują szerszy zakres informacji o kosztach obejmujący zarówno strukturę kosztów jak i związek z celami, dla których zostały poniesione oraz miejscach ich powstania. Takie rozwiązanie jest wybierane przede wszystkim przez duże przedsiębiorstwa o skomplikowanej działalności, którym potrzebna jest pełna informacja o kosztach<sup>320</sup>.

Biorąc pod uwagę klasyfikację kosztów na podstawie ich odnoszenia się na produkty gotowe, koszty dzieli się na bezpośrednie i pośrednie. Koszty bezpośrednie są to koszty zużycia zasobów wiążące się w sposób bezpośredni z wytwarzanymi wyrobami, możliwe do udokumentowania za pomocą dowodów źródłowych. Koszty pośrednie są to uzasadnione, zachodzące w danym podmiocie gospodarującym, zużycia zasobów, które nie są bezpośrednio związane z wytwarzaniem wyrobów a wynikają z funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego wewnętrznych jednostek lub są to koszty dotyczące wytwarzania wielu wyrobów. Koszty pośrednie rozliczane są następnie za pomocą określonych metod kalkulacji kosztów<sup>321</sup>.

Koszty stanowią kategorię wewnętrzną danej jednostki, ponieważ ich wielkość i struktura wynikają z decyzji, które są podejmowane przez kierownictwo. Częściowo koszty są także zdeterminowane przez regulacje zewnętrzne, które stanowią warunki

---

<sup>319</sup> *Podstawy rachunkowości od teorii do praktyki...*, op. cit., s. 112-113.

<sup>320</sup> *Rachunkowość finansowa z uwzględnieniem Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej*, red. J. Pfaff, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 53-61.

<sup>321</sup> *Wprowadzenie do rachunkowości...*, op. cit., s. 141.

brzegowe kształtowania kosztów w ramach przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie czynników wpływających na poziom i strukturę kosztów umożliwi właściwe ich planowanie i oddziaływanie na efektywność przedsiębiorstwa. Służy do tego analiza kosztów, która pozwala na<sup>322</sup>:

- określenie tendencji zmian wielkości i struktury kosztów i odniesienie jej do zmian w produkcji i sprzedaży,
- zidentyfikowanie podstawowych determinant poziomu i struktury kosztów w danym okresie,
- określenie możliwości obniżenia kosztów,
- ustalenie jak obecna wielkość i struktura kosztów przekładają się na poprawę pozycji konkurencyjnej i wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Znaczną część kosztów ponoszonych przez podmioty gospodarujące stanowią koszty pracy – w układzie rodzajowym wyodrębnione jako osobna grupa „wynagrodzenia” i rozszerzana o świadczenia na rzecz pracowników - „świadczenia społeczne i inne świadczenia”. Wśród przedsiębiorstw usługowych stanowią one często największą część kosztów a w pozostałych sektorach ich udział również jest wysoki. Koszty pracy są ściśle powiązane z pracownikami, w związku z czym powinny być zawsze rozpatrywane z poziomu pracodawcy oraz pracownika, są też częściowo uregulowane przez państwo, z czego wynika problematyczność ich redukcji. Do kosztów pracy zalicza się składniki płacowe oraz pozapłacowe, które wiążą się z pozyskaniem, utrzymaniem, przekwalifikowaniem oraz doskonaleniem zasobów ludzkich<sup>323</sup>.

Rachunkowość koncentruje się przede wszystkim na ewidencji kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na realizację jego funkcji ekonomicznej, coraz większego znaczenia zaczyna jednak nabierać także jego rola społeczna, która powoduje generowanie różnych kosztów ukrytych, nieujmowanych przez systemy rachunkowości. Koszty ukryte to takie, które nie pojawiają się w sposób widoczny w systemach informacyjnych przedsiębiorstw. Są to koszty, którym brakuje któregoś z podstawowych cech widocznych kosztów, czyli nie posiadają sprecyzowanych nominalów lub nie są analizowane według konkretnych, znanych reguł lub nie podlegają regularnej kontroli. Działalność podmiotów gospodarujących zakłócana jest przez pojawiające się

---

<sup>322</sup> W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza...*, op. cit., s. 90-91.

<sup>323</sup> E. Papaj, *Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 305, s. 94-108.

dysfunkcje, których niwelowanie prowadzi do pojawienia się dodatkowych kosztów, związanych na przykład z koniecznością wypłaty nadgodzin czy spadku produktywności pracy, a więc kosztów które wynikają z różnicy pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym. Koszty ukryte można zatem określić jako finansowy wymiar niwelowania dysfunkcji. Dysfunkcje wiążą się z odchyleniami od założonego planu, które mogą wynikać z absencji, rotacji pracowników, wypadków przy pracy, wad jakościowych czy zmniejszenia produktywności<sup>324</sup>. Koszty ukryte są trudne do zidentyfikowania i oszacowania, są to koszty związane ze stratą czasu, przestojami, nadgodzinami, dodatkowymi szkoleniami<sup>325</sup>. Zasady systemu rachunkowości i kształtowany w ich ramach rodzajowy i funkcjonalny układ kosztów, są niedoskonałe, ponieważ nie uwzględniają kosztów ukrytych.

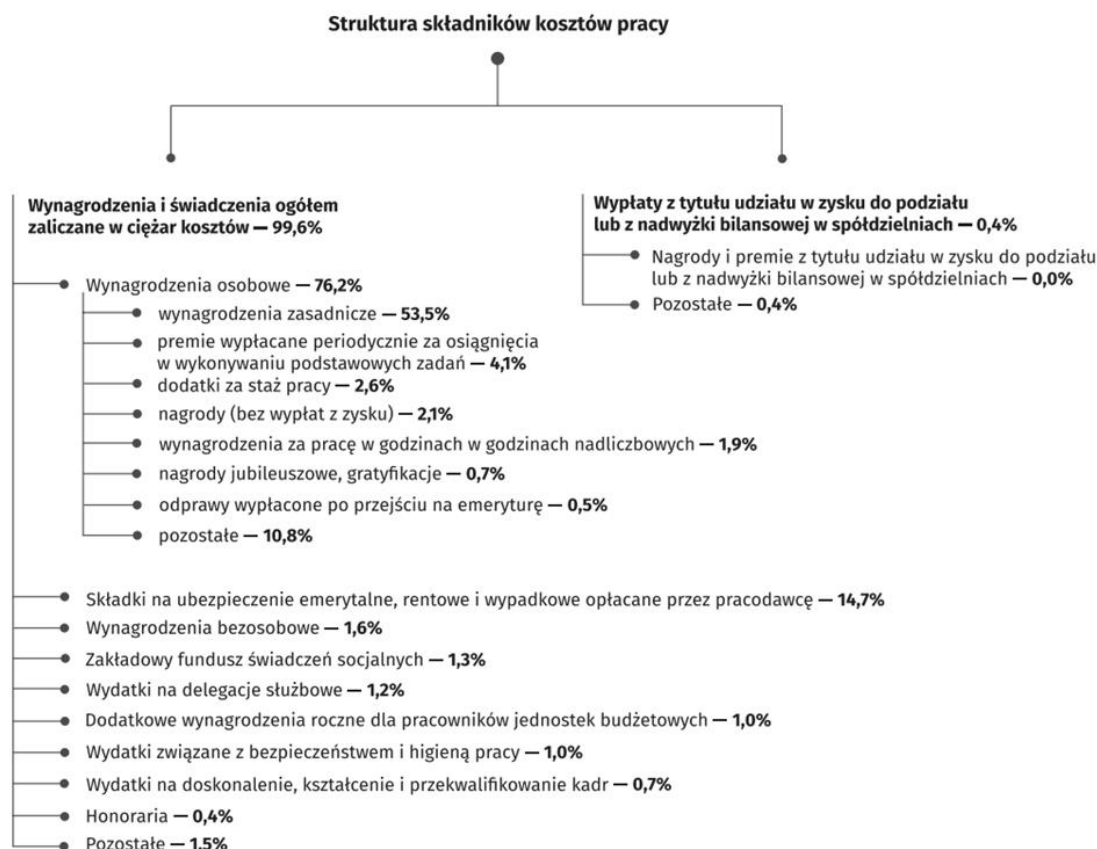
Koszty pracy są w znacznym stopniu zdeterminowane przepisami prawnymi, w związku z czym część kosztów jest obligatoryjna do poniesienia, jednak pozostała część ma wymiar dobrowolny i zależy od przyjętej w przedsiębiorstwie polityki personalnej. Koszty pracy są więc z jednej strony uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi, wynikającymi z uregulowań prawnych a także rynku, charakteryzującego się określoną dostępnością zasobów pracy i oczekiwaniami ze strony społeczeństwa a z drugiej strony zależą w znacznym stopniu od determinant wewnętrznych wynikających z podjętych przez jednostkę decyzji i ustanowionych zasad. Przedsiębiorstwa, dążąc do poprawy wyniku finansowego, szukają możliwości redukcji kosztów zwłaszcza wśród mających duży udział - kosztów pracy. Minimalizacja kosztów pracy możliwa jest po dokładnym poznaniu ich struktury<sup>326</sup>. W Polsce badania kosztów pracy ponoszonych przez przedsiębiorstwa i ich kluczowych składników przeprowadza co 4 lata Główny Urząd Statystyczny, co umożliwia weryfikację ogólnej struktury składników kosztów pracy. Zakres i metodologia badań przeprowadzanych przez GUS opiera się na regulacjach Unii Europejskiej. Dane za 2020 rok przedstawia rys. 11.

---

<sup>324</sup> M. Țaicu, A. Roman, *The Importance of Knowing the Enterprise`s Hidden Costs*, „The Annals of the University of Oradea”, 2009, Tom XVIII, vol. 3, s. 1192-1196.

<sup>325</sup> W. Sadkowski, B. Kołodziejczuk, *Przegląd klasyfikacji kosztów jakości – ujęcie teoretyczne*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 472, s. 371-374.

<sup>326</sup> L. Grzesiak, *Budżetowanie kosztów pracy jako narzędzie controllingu personalnego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2018, nr 97 (153), s. 31-44.



**Rys. 11. Struktura składników kosztów pracy**

Źródło: GUS, Koszty pracy w 2020, Warszawa, Bydgoszcz 2021, s. 10.

Zgodnie z wynikami badań główny składnik kosztów stanowiły wynagrodzenia osobowe obejmując ponad 70% kosztów pracy ogółem, pozostałe elementy kosztów pracy niezwiązanych z wynagrodzeniem stanowiły nieco ponad 20% kosztów. Wśród pozostałych kosztów nie wyszczególnionych na wykresie można zaliczyć przede wszystkim koszty związane z werbunkiem, rekrutacją i naborem kadr<sup>327</sup>. Badania przeprowadzone przez GUS przedstawiają uśrednione koszty pracy, które mogą się znacznie różnicować pod względem płci pracowników.

Kodeks pracy gwarantując kobietom określone prawa związane z okresem ciąży i macierzyństwem, generuje dla podmiotów gospodarujących dodatkowe koszty, które wiążą się nie tylko bezpośrednio z regulacjami, ale ich następstwem są też koszty ukryte, często nie identyfikowane przez jednostki. W przypadku skorzystania przez kobietę ciężarną ze zwolnienia lekarskiego, oprócz konieczności wypłaty przez pracodawcę pełnego wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni, ponosi on także koszty wynikające z

<sup>327</sup> GUS, Koszty pracy w 2020, Warszawa, Bydgoszcz 2021, s. 1-27.

nieobecności danej pracownicy, która nie wykonuje swojej pracy<sup>328</sup>. W takiej sytuacji podmiot może zdecydować się na zatrudnienie nowej osoby na podstawie umowy na zastępstwo lub obowiązki mogą zostać przerzucone na pozostałych pracowników lub mogą zostać w ogóle nie wypełnione. Zatrudnienie na podstawie umowy na zastępstwo, wiąże się z kosztami przeprowadzenia rekrutacji, selekcji i adaptacji nowego pracownika, w tym ewentualna konieczność przeprowadzenia dodatkowych szkoleń. Wiąże się również z koniecznością wypłaty wynagrodzenia dla osoby przyjętej na umowę o zastępstwo i wszelkimi pozostałymi kosztami wynikającymi z nawiązania tej umowy.

Proces dodatkowej rekrutacji i selekcji pracownika może zostać przeprowadzony w ramach danego przedsiębiorstwa, wówczas koszty wiążą się z czasem poświęconym na przeprowadzenie procesu przez pracowników działu personalnego i ich wynagrodzeniem, kosztem ogłoszeń prasowych, internetowych oraz zużytych materiałów biurowych. Proces może także zostać zlecony agencji rekrutacyjnej, co generuje wyższe koszty, jednak daje pewną gwarancję doboru najbardziej odpowiedniego kandydata i nie wymaga utrzymywania działu HR oraz kosztownych systemów informatycznych niezbędnych do obsługi działu. Podobnie kształtują się koszty w przypadku konieczności przeprowadzenia dodatkowych szkoleń, które obejmują koszty wynagrodzenia pracowników przeprowadzających szkolenie, koszty przygotowania, druku, zużycia materiałów lub koszty związane ze skorzystaniem z usług zewnętrznego podmiotu szkoleniowego<sup>329</sup>.

Przejęcie zadań przez inne osoby wiąże się natomiast z koniecznością zapłaty za godziny nadliczbowe, jeżeli praca jest wykonywana poza ich normalnym czasem pracy, natomiast jeżeli pracownicy przejmują część obowiązków wykonując je równocześnie z własnymi zadaniami, wówczas następuje przeciążenie pracowników, co może negatywnie wpływać na wykonywaną przez nich pracę i skutkować spadkiem efektywności w obydwu obszarach. Jeżeli przedsiębiorstwo nie zdecyduje się na żadne z tych rozwiązań, wówczas zadania pozostają niezrealizowane, co prowadzi do straty zysku, który generowała pracownica, do której zakresu obowiązków przynależały

---

<sup>328</sup> A. Sielska, *Wpływ przepisów prawnych na koszty macierzyństwa kobiet w Polsce – perspektywa ekonomiczna*, „*Studia Iuridica*”, 2020, nr 86, s. 241-255.

<sup>329</sup> G. Łukasiewicz, *Istota i struktura kosztów zarządzania zasobami ludzkimi*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*”, 2010, nr 807, s. 57-68.



zadania. Tak samo kształtuje się sytuacja w przypadku przebywania kobiety na urlopie macierzyńskim, rodzicielskim i wychowawczym.

Kobieta w ciąży oraz na urlopie macierzyńskim nie może także zostać przez pracodawcę zwolniona, przepis ten nie wpływa bezpośrednio na koszty dla przedsiębiorstwa, jednak może pośrednio spowodować ponoszenie kosztów w sytuacji, gdy spadnie efektywność pracy danej pracownicy. Po skorzystaniu przez kobietę z przysługujących jej urlopów, przepisy gwarantują jej powrót do pracy na tym samym lub równorzędnym stanowisku z takim wynagrodzeniem jakie by jej się należało, gdyby nie przebywała na urlopie. Ta regulacja również może wiązać się z dodatkowymi kosztami dla podmiotu gospodarującego, jeżeli pracownica nie posiada odpowiednich umiejętności w stosunku do zmian, które zdążyły zajść w przedsiębiorstwie podczas jej nieobecności lub gdy stanowisko przez nią zajmowane jest już niepotrzebne lub zajmowane przez inną osobę. Wówczas przedsiębiorstwo ponosi koszty związane z przeprowadzeniem dodatkowych szkoleń i przystosowaniem pracownicy do nowych obowiązków lub koszty związane z ewentualnym spadkiem produktywności wykonywanych zadań lub w przypadku braku zapotrzebowania na dane stanowisko, wykreowania nowego stanowiska specjalnie na potrzeby pracownicy.

Kobiet w ciąży oraz opiekujących się małym dzieckiem nie można zatrudnić do pracy w warunkach uciążliwych, godzinach nocnych bądź nadliczbowych, co też stanowi pewne utrudnienie dla przedsiębiorstwa, jeżeli dotychczasowy charakter pracy pracownicy wymagał takich form pracy. Wówczas także powstają koszty związane z koniecznością rozdzielenia pracy między pozostałych pracowników. Matkom przysługują również przerwy w czasie pracy na karmienie (łącznie godzina), które opłacane są przez pracodawcę jak w przypadku normalnej pracy, co stanowi koszt związany z wypłatą wynagrodzenia za nieprzepracowaną godzinę. Należy podkreślić, że z wyjątkiem przepisów dotyczących kobiet będących w ciąży i karmiących, pozostałe przepisy przysługują również ojcu korzystającemu z urlopu macierzyńskiego (w przypadku, gdy ojciec korzysta z pozostałych dni urlopu, po wykorzystaniu przez matkę obowiązkowych 14 tygodni lub z całości urlopu w sytuacjach wyjątkowych), rodzicielskiego czy wychowawczego. Zgodnie jednak z danymi ZUS z urlopów w zdecydowanej większości korzystają kobiety. W 2021 roku w Polsce wśród korzystających z urlopu macierzyńskiego mężczyźni stanowili niecałe 30% a wśród osób

korzystających z urlopu rodzicielskiego mniej niż 1%<sup>330</sup>. Część z ojców korzysta także z urlopu ojcowskiego, jednak trwa on maksymalnie jedynie 2 tygodnie i może zostać wykorzystany do 12 miesięcy od dnia urodzenia dziecka, przed nowelizacją z 26 kwietnia 2023 r. była możliwość skorzystania z urlopu do drugiego roku życia dziecka.

Przedsiębiorstwa ewidencjonują koszty w wybranym układzie – rodzajowym, funkcjonalnym lub mieszanym, zgodnie z zasadami systemu rachunkowości, jednak rzadko które podmioty gospodarujące identyfikują koszty ukryte związane z pracą kobiet. Koszty ukryte nie są identyfikowane wprost w systemie księgowości. W ramach systemów ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw kształtowane są zasady regulacyjne obejmujące zasady generowania kosztów i ich przełożenie na generowanie wyników finansowych. Zasady stanowione samodzielnie wewnątrz danego przedsiębiorstwa, w wyznaczonym przez zewnętrzne regulatory systemu społeczno-gospodarczego obszarze swobody, przekładają się na zindywidualizowany sposób ustalania kosztów prowadzenia działalności, co umożliwia wypracowanie odpowiednich decyzji kierowniczych zgodnie z kryterium celu samoregulacji ekonomiczno-finansowej, które sprowadza się do umożliwiania rozwoju przedsiębiorstwa przy możliwie najniższych kosztach. W zależności od ukształtowanych zasad systemu ekonomiczno-finansowego danej jednostki i przyjętej strategii samoregulacyjnej, podejmowane są zindywidualizowane decyzje mające wpływ na pozostałe obszary funkcjonalne, w których wymiar ekonomiczno-finansowy stanowi podstawę przy wyborze określonego rozwiązania. Stąd też w zakresie kształtowania określonej struktury zatrudnienia kryteria efektywnościowe tworzą wewnętrzne warunki brzegowe, w ramach których podejmowana jest decyzja dotycząca wyboru określonego kandydata, co jest ściśle uzależnione od sposobu i zakresu identyfikacji kosztów w danym przedsiębiorstwie. W procesach samoregulacji ekonomiczno-finansowej występują więc różnice związane z identyfikowaniem kosztów dotyczących zatrudniania kobiet.

Biorąc pod uwagę przepisy związane z macierzyństwem i związane z tym dodatkowe koszty dla pracodawcy a także wnoszone przez kobiety korzyści, przekładające się w sposób bezpośredni oraz pośredni na generowane przez jednostkę przychody, należy stwierdzić, że struktura zatrudnienia według płci wpływa na przychody i wpływy oraz koszty i wydatki w przedsiębiorstwie. Kształtowanie

---

<sup>330</sup> ZUS, *Liczba osób pobierających zasiłki i świadczenia krótkoterminowe według płci i województw w 2021*, <https://psz.zus.pl/kategorie/zasilki> (dostęp: 05.08.2022).

zatrudnienia zgodnie z zasadą różnorodności pod względem płci przekłada się na zwiększenie kosztów ukrytych generowanych w związku z zatrudnianiem kobiet, co jednak należy uznać za zgodne z kryterium celu samoregulacji ekonomiczno-finansowej, ze względu na optymalizację poziomu kosztów przez przedsiębiorstwa, gdzie kryterium stanowi relacja między nakładami związanymi z zatrudnianiem kobiet a uzyskanymi z tego tytułu efektami. Efekty związane z zatrudnianiem kobiet mogą wynikać bezpośrednio z zatrudniania kandydatów o najlepszych kwalifikacjach i pośrednio przez dodatkowe korzyści wnoszone przez kobiety. Wypracowanie optymalnej decyzji wymaga spojrzenia na zatrudnianie kobiet i mężczyzn także z perspektywy otoczenia stawiającego określone wymagania, w tym w zakresie równouprawnienia płci. Przedsiębiorstwo podejmując działania prospołeczne, zgodne z wymaganiami otoczenia, ponosi wyższe koszty, jednak może także oczekiwać zwrotu w formie wyższych przychodów, związanych z poprawą wizerunku i umocnienia swojej pozycji na rynku. W związku z tym podstawę decyzji podejmowanych w obszarze zatrudnienia stanowią oprócz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych systemu pracy, także kryteria ekonomiczno-finansowe oraz czynniki społeczne. Stąd też mimo generowania wyższych kosztów w związku z zatrudnianiem kobiet, pożądane jest respektowanie równouprawnienia płci, przeciwdziałanie dyskryminacji kobiet i utrzymanie różnorodności płci w strukturze zatrudnienia. Jednak podejścia przedsiębiorstw do tej kwestii są różne, z czym związany jest zróżnicowany przebieg procesu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w kontekście ich równouprawnienia.

## ROZDZIAŁ 4

### MODEL SAMOREGULACJI PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH W OBSZARZE ZATRUDNIANIA Kobiet i Mężczyzn

#### 4.1. Samoregulacja pracownicza w procesie świadczenia pracy

Samoregulacja podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania jest specyficzna, ponieważ bierze pod uwagę czynniki wynikające ze świadomości podmiotów gospodarujących i powiązania pomiędzy zachowaniami określonych osób i grup, które związane są z wolnością każdego człowieka. Samoregulacja poszczególnych osób i grup stanowi więc bazę samoregulacji przedsiębiorstw<sup>331</sup>. Jest to związane z funkcją społeczną pełnioną przez podmioty gospodarujące, w których realizowane są indywidualne cele pracowników, dotyczące poczucia bezpieczeństwa czy samorozwoju, a także cele grup formowanych przez pracowników danej jednostki. Grupy pracownicze mają również wpływ na kształtowanie zachowań poszczególnych osób wchodzących w jej skład. Osoba, która podejmuje określoną decyzję może być członkiem formalnej grupy, której przewodzi kierownik, może przynależeć do grupy zadaniowej ukształtowanej w ramach wykonywania danego zadania lub do grupy nieformalnej, która funkcjonuje w organizacji w sposób nieuregulowany stosunkiem służbowym czy wyznaczonym zadaniem. Grupy oraz uczestniczące w nich osoby charakteryzują się swoimi indywidualnymi celami, które mogą być zgodne lub sprzeczne z celami danego podmiotu gospodarującego a podjęta ostatecznie decyzja jest wypadkową celów cząstkowych. Ludzie sprawiają, że proces decyzyjny jest elastyczny, ponieważ potrafią identyfikować i ustosunkowywać się do sytuacji nietypowych, a jednocześnie opierają się także na czynnikach pozasystemowych, behawioralnych<sup>332</sup>.

Samoregulacja z perspektywy człowieka skoncentrowana jest na osiągnięciu ustalonego celu i zachodzi na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Proces samoregulacji opiera

---

<sup>331</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 233-234.

<sup>332</sup> A. Letkiewicz, *Procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie – uwarunkowania systemowe*, (w:) *Przegląd Naukowy* nr 3. Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Gdańsku, Gdańsk 2004, s. 16-23.

się na wyznaczaniu celów oraz standardów, do których odnoszone są osiągnięte rezultaty i na ewentualnym korygowaniu działań. Efektem sprzężenia zwrotnego są emocje, które są pozytywne, dające poczucie satysfakcji, w przypadku przekroczenia minimalnego akceptowanego progu przez wynik, neutralne w przypadku osiągnięcia minimalnego progu i negatywne w sytuacji, gdy wypracowane rezultaty są gorsze od oczekiwanych. Procesy samoregulacji powodują niwelowanie rozbieżności i neutralizację emocji, poprzez podejmowanie określonych działań korygujących wynik odbiegający od założonego. Proces jest dynamiczny, w związku z czym może dochodzić do zmiany strategii działania, a nawet zmiany celów. Samoregulacja emocjonalna u człowieka opiera się na wiedzy o emocjach, które przekładają się na określone zachowania. Po części przebiega w sposób automatyczny, lecz opiera się też w pewnym stopniu na samokontroli, czyli pewnym wpływie na własne reakcje, która dąży do równowagi między własnymi zachowaniami a wewnętrznymi standardami, a także standardami akceptowanymi społecznie. Samoregulacja w odniesieniu do człowieka polega zatem na określaniu i realizacji celów przy utrzymaniu, za pomocą informacji zwrotnych, równowagi pomiędzy własnymi odczuciami a wymaganiami otoczenia. Bazuje na powiązaniach między procesami zachodzącymi w układzie nerwowym człowieka, jego ekspresyjnymi zachowaniami oraz indywidualnym doświadczeniem<sup>333</sup>. Sprawna samoregulacja osobnicza dąży do dobrostanu psychicznego człowieka<sup>334</sup>.

Dobrostan psychiczny można opisać poprzez odwołanie do samoakceptacji, osobistego rozwoju, celu w życiu, kreowania środowiska, autonomii i pozytywnych relacji z otoczeniem<sup>335</sup>. Dobrostan jest więc identyfikowany w wymiarze subiektywnym, dotyczącym danego człowieka, jego celu w życiu, ale również w wymiarze obiektywnym, który wiąże się z jakością życia społecznego i funkcją, którą dany człowiek pełni w społeczeństwie, na przykład jako pracownik. Samoregulacja osobnicza w odniesieniu do obiektywnego wymiaru dobrostanu może być określana za pomocą mierników ekonomicznych opisujących poziom życia, takich jak PKB czy bezrobocie oraz za pomocą mierników społecznych dotyczących między innymi wolności obywatelskich

---

<sup>333</sup> B. Gulla, *Wrażliwość człowieka*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021, s. 79-83.

<sup>334</sup> G. Kutra, *Samoregulacja a samoocena i doświadczenie czasu*, (w:) *Psychologiczne mechanizmy regulacji z perspektywy zdrowia i choroby*, red. K. Bargiel-Matusiewicz, M. Ledzińska, Tom 1 Serii wydawniczej Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego pt. *Psychological Currents. Theory and Research*, Warszawa 2020, s. 81.

<sup>335</sup> Z. Niškiewicz, *Dobrostan psychiczny i jego rola w życiu człowieka*, „Studia krytyczne”, Uniwersytet Opolski, 2016, nr 3, s. 140.

czy poziomu wykształcenia. Samoregulacja osobnicza stanowi podstawę samoregulacji przedsiębiorstw w obszarze motywacyjnym i opiera się na zrozumieniu emocji, zachowań oraz postaw poszczególnych pracowników oraz grup pracowniczych<sup>336</sup>.

Z uwagi na fakt, iż koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo związane z zatrudnianiem pracowników są wysokie, a efektywność pracy uwarunkowana jest procesami samoregulacyjnymi zależnymi od systemu pracy, konieczne jest odpowiednie ukierunkowanie aktywności pracowników, co wymaga stworzenia w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego, w którym określone są samoregulacyjne zasady motywowania. Regulatory stanowione w ramach systemu motywacyjnego, powinny wpływać na przekształcanie zachowań pracowników tak, żeby możliwe było osiągnięcie przy ich udziale głównego celu przedsiębiorstwa. Za pomocą regulatorów przekształcane są indywidualne umiejętności każdego pracownika w możliwości organizacyjne. Umożliwia to osiągnięcie zwrotu z nakładów na pracowników przez podmiot gospodarujący, który dąży do optymalizacji kosztów w stosunku do osiągniętych efektów z pracy. Dobór właściwych narzędzi motywacyjnych do osobowości pracowników i celów poszczególnych grup wpływa na sprawny przebieg procesu samoregulacji oraz budowanie równowagi między efektywnością pracy, elastycznością zatrudnienia i dobrostanem osobniczym pracownika. Jeżeli ukształtowane w ramach systemu motywacyjnego zasady ukierunkowują aktywność pracowników w sposób społecznie pożądany, to prowadzi to do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, odzwierciedlającej się w postawach zatrudnionych osób<sup>337</sup>.

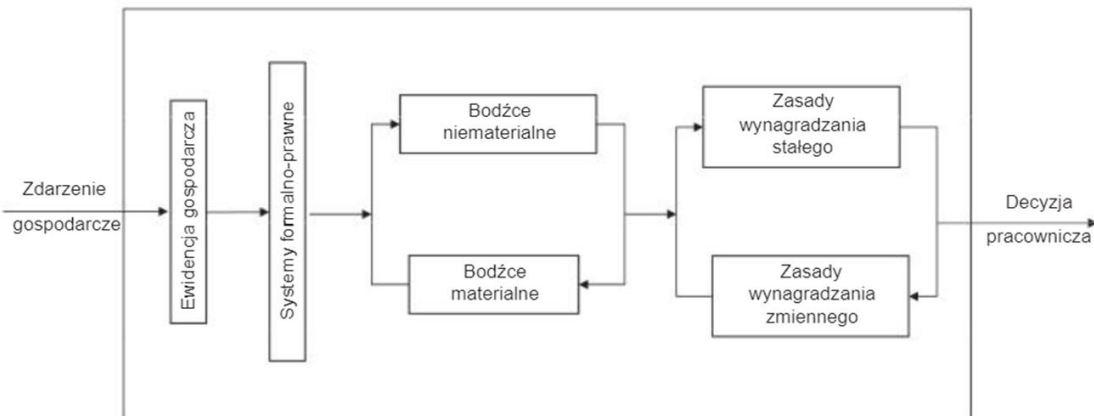
System motywacyjny, z regulacyjnego punktu widzenia, wyodrębnia się w ramach systemu pracy i zawiera regulacyjne uwarunkowania i narzędzia wpływu na mechanizm podejmowania określonych decyzji przez pracowników, przekładających się na ich postawy i zachowania. Bodźce motywacyjne skonfigurowane w ramach systemu motywacyjnego wywołują określoną reakcję pracownika i umożliwiają utrzymanie równowagi społecznej przez podmiot gospodarujący<sup>338</sup>. Poszczególne elementy wchodzące w strukturę systemu motywacyjnego przedstawia rys. 12.

---

<sup>336</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 234-235.

<sup>337</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 156-157, 168-169.

<sup>338</sup> K. Szałucki, *Równowaga w funkcjonowaniu...*, op. cit., s.92-95.



**Rys. 12. System motywacyjny przedsiębiorstw**

Źródło: K. Szałucki, *Równowaga w funkcjonowaniu...* op. cit., s. 95

W ramach systemu motywacyjnego, podczas procesu samoregulacji, następuje ewidencja zdarzeń gospodarczych związanych ze świadczeniem pracy przez pracownika i następuje kształtowanie decyzji pracowniczej w oparciu o wymogi formalno-prawne i oddziaływanie bodźców materialnych i niematerialnych oraz zasad wynagrodzenia stałego i zmiennego. Bodźce materialne to czynniki płacowe i pozapłacowe, które wpływają na kształtowanie zachowania pracowników zgodnie z zapotrzebowaniem przedsiębiorstwa. Bodźce niematerialne to zespół czynników o charakterze emocjonalnym i ambicjonalnym, które poprzez przymus, apel lub wyróżnienie ukierunkowują w odpowiedni sposób działania pracowników<sup>339</sup>. Bodźce te wzajemnie się przenikają. W systemie motywacyjnym określone są też zasady wynagrodzenia stałego oraz zmiennego. Zasady wynagrodzenia stałego kształtowane są w związku z zatrudnieniem i utrzymaniem pracowników i obejmują zasady ustalania płacy zasadniczej oraz dodatków. Zasady wynagrodzenia zmiennego oddziałują natomiast na określony sposób wykonywania pracy przez pracowników i osiągnięte przez nich wyniki, stanowią wyróżnienie szczególnej aktywności i działań w przypadku nietypowych zdarzeń<sup>340</sup>. Skuteczny system motywacyjny powinien zostać ukształtowany w taki sposób, aby odzwierciedlać specyfikę osobowości pracowników, ich własnych celów i potrzeb a rezultatem samoregulacji w obszarze systemu motywacyjnego jest

<sup>339</sup> A. Pańka, *Skuteczność instrumentów motywowania pracowników w deklaracjach osób wchodzących na rynek pracy*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2017, nr 44 (3), s. 189-202.

<sup>340</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi, uwarunkowania, instrumenty...* op. cit., s. 281-322.

podejmowana przez pracownika decyzja generowana w procesie samoregulacji osobniczej. Proces ten zachodzi w złożonym i zmiennym środowisku, a człowiek nie posiada całkowitej wiedzy o istocie poszczególnych problemów, wszystkich wariantów rozwiązań i też nie ma możliwości predykcji wszystkich potencjalnych implikacji tego problemu. W związku z tym wypracowanie określonej decyzji zachodzi na zasadzie prób i błędów i generuje koszty, dlatego często racjonalne jest przyjęcie zadowalającego rozwiązania a nie najlepszego. Istotna w tym zakresie staje się intuicja, oparta na posiadanym doświadczeniu i wiedzy każdego człowieka<sup>341</sup>.

W procesie samoregulacji osobniczej istotna zdaje się też być płeć, różnicująca sposób przebiegu procesu. Może to wynikać z predyspozycji psychofizycznych i odmiennego sposobu wychowywania dziewczynek oraz chłopców. Dziewczynkom od małego narzucane są pewne wzorce zachowań, związane z respektowaniem potrzeb innych osób, opanowaną postawą i uwzględnianiem możliwych konsekwencji podejmowanych przez nie decyzji. Nauczane są takiego zachowania jakiego oczekuje od nich otoczenie. Chłopcy mają natomiast większe przyzwolenie społeczne na impulsywne zachowania. Aprobowane są działania, które prowadzą do osiągnięcia wyznaczonych przez nich celów, nawet gdy czasem podejmowane są w sposób nieprzemyślany. Może to mieć przełożenie na przyjmowane w przyszłości strategie działania i przebieg procesu samoregulacji<sup>342</sup>.

Podczas kształtowania właściwego systemu motywacyjnego kierownictwo powinno mieć więc na uwadze różnice wynikające z płci. Mężczyźni z reguły jako priorytet stawiają dobrobyt finansowy i wkładają w osiągnięcie tego celu więcej wysiłku niż kobiety, natomiast kobiety preferują utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym i są bardziej motywowane potrzebami rodziny niż mężczyźni, którzy koncentrują się przede wszystkim na sytuacji materialnej. Występują oczywiście również indywidualne uwarunkowania ściśle związane z poszczególnym pracownikiem, jednak warto mieć na uwadze ogólne zależności w odniesieniu do płci, co ułatwi dobór odpowiedniej struktury czynników motywacyjnych<sup>343</sup>. Zrozumienie odmienności i

---

<sup>341</sup> J. Godłów-Legiędź, *Ekonomia behawioralna: od koncepcji racjonalności do wizji ustroju ekonomicznego*, „Ekonomia” 2013, nr 4 (25), s. 34.

<sup>342</sup> M. Cwynar, P. Pleban, A. Pliś, D. Mącik, *Rodzaj samoregulacji w zależności od płci i temperamentu u osób we wczesnej dorosłości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin Polonia”, 2017, sectio J, vol. XXX, 3, s. 80-81.

<sup>343</sup> S. Lorincová, P. Štarcho, D. Weberová, M. Hitka, M. Lipoldová, *Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes*, „Sustainability”, 2019, vol. 11(13), 3509, s. 1-15.



specyfiki danej płci pozwala na umiejętne wykorzystanie potencjału i zróżnicowanego postrzegania rzeczywistości przez kobiety i mężczyzn, co wpływa na ich większe zmotywowanie i przekłada się na przynoszenie realnych zysków dla podmiotu gospodarującego. Błędy w sposobie motywowania pracowników wynikają często właśnie z nie uwzględniania różnic w oczekiwaniach i potrzebach kobiet i mężczyzn, którzy różnią się nie tylko w aspekcie biologicznym, ale również w obszarze osobistym i zawodowym. Brak zrozumienia w tym zakresie prowadzi do motywowania płci przeciwnej tym co osoba zarządzająca sama uznaje za odpowiednie<sup>344</sup>.

Przedsiębiorstwa powinny stwarzać takie warunki, w których pracownicy mają poczucie możliwości realizacji swoich własnych celów, wśród których istotnym jest satysfakcja z pracy. Satysfakcję determinują czynniki zawodowe, wynikające bezpośrednio z warunków i zasad pracy, czynniki pozazawodowe związane z jakością życia oraz czynniki indywidualne dotyczące cech pracownika. Przedsiębiorstwo może odpowiednio kształtować czynniki zawodowe dostosowując wynagrodzenie do kompetencji pracownika, wprowadzając jasną ścieżkę awansów, tworząc odpowiedni klimat organizacyjny, oddziałując na relacje pomiędzy różnymi szczeblami i wprowadzając określoną politykę obowiązującą w organizacji. Czynniki pozazawodowe i indywidualne leżą poza możliwym wpływem pracodawcy. Determinanty pozazawodowe wynikają z ogólnego zadowolenia z życia, w tym satysfakcji z życia rodzinnego, stanu zdrowia, miejsca zamieszkania czy bogactwa. Cechy indywidualne związane są natomiast z cechami osobowości, płcią, wiekiem, rasą, doświadczeniem zawodowym czy innymi osobistymi cechami każdego pracownika<sup>345</sup>.

Płeć różnicuje satysfakcję z pracy, która jak wskazują badania jest wyższa w przypadku kobiet niż mężczyzn. Mężczyźni cenią zewnętrzne i wewnętrzne nagrody za wykonywaną pracę, czyli możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia, lepszego stanowiska, a także zadowolenie z uzyskanych osiągnięć, możliwości rywalizacji, podczas gdy dla kobiet na ogół ważne są relacje z przełożonymi, współpracownikami oraz możliwość równoważenia życia zawodowego z rodzinnym poprzez na przykład elastyczne godziny pracy<sup>346</sup>. Również stereotypy zawodowe powodujące segregację

---

<sup>344</sup> J. Sajko-Stańczyk, *Płeć jako determinant...*, op. cit., s. 1-13.

<sup>345</sup> M. Sak-Skowron, Ł. Skowron, *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 2 (48), s. 247-250.

<sup>346</sup> M. Zou, *Gender, work orientations and job satisfaction*, „Work, Employment and Society” 2015, vol. 29 (1), s. 3-22.

według płci przekładają się na poziom satysfakcji z pracy, wywołując mniejszą satysfakcję kobiet pracujących w zawodach stereotypowo męskich niż kobiecych, co związane jest zakresem zadań i klimatem organizacyjnym. Jednak samo zadowolenie z dochodów jest wyższe w przypadku pracy w stereotypowo męskim zawodzie<sup>347</sup>. Wciąż utrzymujące się stereotypy płci powodują także większe narażenie kobiet na dyskryminację na rynku pracy, co stanowi barierę w uzyskaniu zatrudnienia, rozwoju zawodowym, możliwości awansu, otrzymaniu adekwatnego do kwalifikacji wynagrodzenia, czy odpowiednich warunków pracy, a także może przekładać się na mobbing. Brak równości płci w zatrudnieniu może zatem również być istotnym czynnikiem wpływającym na poziom satysfakcji z pracy, obniżając go<sup>348</sup>. W tym przypadku przedsiębiorstwo może jednak w łatwy sposób zwiększyć poziom satysfakcji kobiet z pracy i odpowiednio je zmotywować poprzez wprowadzenie zasad opierających się na równouprawnieniu obu płci, respektowaniu różnic i dostosowaniu systemu pracy do potrzeb poszczególnych pracowników.

Czynnikiem motywującym kobiety do pracy, zamiast korzystania np. z urlopu rodzicielskiego czy wychowawczego, mogłoby być umożliwienie skorzystania z indywidualnego rozkładu czasu pracy lub ruchomego czasu pracy, zgodnie z potrzebami pracownicy, co stanowiłoby ułatwienie w łączeniu obowiązków rodzinnych z pracą. Takie formy czasu pracy są uregulowane przez ustawodawstwo, jednak nie były one skierowane bezpośrednio do pracowników opiekujących się dziećmi, w związku z czym też nie określono obowiązku uwzględniania potrzeb pracownika przy ich ustalaniu i pozostawiono swobodę pracodawcy. Wprowadzenie takiego rozwiązania byłoby zatem skuteczne tylko w przypadku uzgodnienia z pracownicą odpowiadającej jej czasu pracy, w odniesieniu do jej zobowiązań rodzinnych<sup>349</sup>. Bodźcem, który mógłby skłonić matki do wykonywania pracy, zamiast urlopu rodzicielskiego/wychowawczego, jest także umożliwienie pracy zdalnej. Znowelizowane przepisy w tym zakresie zostały wprowadzone 26 kwietnia 2023 r., umożliwiając pracownikom wychowującym dziecko do 8 roku życia złożenie wniosku o elastyczny rozkład czasu pracy, do którego zaliczane

---

<sup>347</sup> S. Janssen, U. Backes-Gellner, *Occupational stereotypes, gender segregation and job satisfaction*, EALE, Cypr, 22.09-24.09.2011, s. 1-45.

<sup>348</sup> M. Warat, B. Kowalska, *Równość płci na rynku pracy a jakość życia*, (w:) *Co nam daje równość? : wpływ równości płci na jakość życia i rozwój społeczny w Polsce*, red. E. Krzaklewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 117-145.

<sup>349</sup> K. Serafin, *Instrumenty prawa pracy wspierające politykę prorodzinną – wybrane aspekty*, (w:) *Polityka społeczna a prawo pracy. Wybrane problemy*, red. M. Paluszkiwicz, M. Włodarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 267-284.

jest obniżenie wymiaru etatu, system pracy weekendowej oraz praca zdalna<sup>350</sup>. Pracodawcy mogli jednak stosować takie rozwiązanie dobrowolnie, zanim jeszcze przepisy weszły w życie. Badania wskazują, że wprowadzanie w przedsiębiorstwie praktyk przyjaznych rodzinie, takich jak elastyczne godziny pracy czy praca zdalna, ma pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy, a także poprawiają równowagę pomiędzy zobowiązaniami rodzinnymi i pracą<sup>351</sup>.

Motywująco mogą działać także takie rozwiązania jak udostępnienie przez przedsiębiorstwo żłobka i przedszkola dla dzieci pracowników oraz pokoju dla matek karmiących, miejsca parkingowe przeznaczone dla kobiet w ciąży, ubezpieczenia rodzinne i dodatkowa opieka medyczna dla dzieci, dodatek pieniężny na wyprawkę dla dziecka, pikniki rodzinne i umożliwienie przyjscia z dzieckiem do pracy. Takie praktyki wspierają w łączeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi i umożliwiają szybszy powrót kobiet do pracy po urodzeniu dziecka, poprzez eliminację barier czasowych, organizacyjnych i finansowych związanych z opieką nad małym dzieckiem, co pomaga w uzyskaniu wyższej satysfakcji matek z pracy. Rozwiązania z zakresu *Work-Life Balance*, czyli łączenia pracy z życiem prywatnym, generują dla przedsiębiorstw dodatkowe koszty, jednak niosą ze sobą dużo korzyści, związanych z przyciąganiem najlepszych specjalistów, wyższą motywacją pracowników, tworzeniem przyjaznych relacji między pracodawcą a pracownikami, kreowaniem odpowiedniej atmosfery pracy, poprawą wizerunku, zmniejszeniem stresu, lojalnością pracowników i w związku z tym też bardziej efektywną pracą<sup>352</sup>. Badania wskazują także, że wprowadzenie programu *Work-Life Balance* wiąże się z mniejszą koniecznością przeprowadzania nowych rekrutacji, a w związku z tym z niższymi kosztami rekrutacji i niższymi kosztami szkoleń, mniejszą absencją i rotacją pracowników, a także większym zaangażowaniem organizacyjnym i wyższą jakością usług<sup>353</sup>. Stosowanie przez przedsiębiorstwo takich

---

<sup>350</sup> Zmiany w prawie pracy w 2023 roku, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/004386> (dostęp: 01.05.2023).

<sup>351</sup> L. Ronda, A. Ollo-Lopez, S. Goni-Legaz, *Family-friendly practices, high-performance work practices and work-family balance. How do job satisfaction and working hours affect this relationship?* „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, 2016, vol. 14 (1), s. 2-23.

<sup>352</sup> W. Leoński, *Work-Life Balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, nr 42(1), s. 127-137.

<sup>353</sup> A. Vasumathi, *Work life balance of women employees: a literature review*, „Int. J. Services and Operations Management”, 2018, Vol. 29 (1), s. 100-146;

S. Ulshafer, M. Potgeisser, T. Lima, *Concierge services help deliver better work/life balance at Bronson Healthcare Group*, „Journal of Organizational Excellence”, 2005, vol. 24 (3), s. 23-30;

J. Haar, M. Roche, *Family supportive perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction*, „International Journal of Human Resource Management”, 2010, vol. 21 (7), s. 999-1014;

bodźców w ramach systemu motywacyjnego może odpowiednio ukierunkować decyzję pracownicy, generowaną w procesie samoregulacji osobniczej, o wykonywaniu pracy zawodowej zamiast pozostawania na zwolnieniu lekarskim w czasie ciąży lub urlopie rodzicielskim czy wychowawczym. Podjęta decyzja ma przełożenie na osiąganą efektywność, ponieważ ogranicza poziom kosztów ponoszonych przez podmiot gospodarujący w związku z absencją pracownicy.

Szczególną część pracowników stanowią osoby zarządzające, które oprócz realizacji swoich indywidualnych celów pracowniczych są także odpowiedzialne za realizację celów przedsiębiorstwa. Ich zachowania są wówczas uzależnione od zakresu zadań przydzielonych im przez właścicieli, dotyczących realizacji funkcji celu samoregulacji w zakresie budowania równowagi efektywności pracy, rynku pracy i dobrostanu osobniczego pracownika. Są oni odpowiedzialni za kształtowanie norm systemu pracy i motywacyjnego uwzględniając regulacje państwowe i politykę społeczną. Funkcja celu samoregulacji przedsiębiorstw jest więc uwarunkowana oczekiwaniami właścicieli co do efektywności pracy, indywidualnymi zachowaniami pracowników i zbiorczymi zachowaniami na rynku pracy, związanymi z oczekiwaniami społeczeństwa dotyczącymi zasad i warunków świadczenia pracy w systemie społeczno-gospodarczym. Czynniki te, zwłaszcza dotyczące samoregulacji osobniczej, mają silnie zindywidualizowany charakter, co wpływa na trudność w ich zmierzeniu. Ich oszacowanie jest jednak istotne ze względu na wpływ na efektywność przez generowane koszty pracy<sup>354</sup>.

Samoregulacja osobnicza bazuje na kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie i podejściu do kwestii równouprawnienia płci, opierającym się na określonej wiedzy, doświadczeniu, spostrzeżeniach i przekonaniach. Duże znaczenie mają stereotypy, czyli nacechowane emocjonalnie myślowe konstrukcje, które tworzą uproszczony obraz danej grupy osób i odzwierciedlają się w pozytywnym, negatywnym lub neutralnym podejściu do tej grupy. Stereotypy występują w perspektywie indywidualnej oraz zbiorowej i wzajemnie się uzupełniają. Indywidualna perspektywa stereotypów wynika z procesu poznawczego danej osoby, natomiast w perspektywie zbiorowej dane stereotypy

---

G. Maxwell, M. McDougall, *Work-life balance*, „Public Management Review”, 2004, vol. 6 (3), s. 377–393;

R. Baral, S. Bhargava, *Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes*, „Journal of Managerial Psychology”, 2010, vol. 25 (3), s. 274–300.

<sup>354</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 166-167.

funkcjonują rozpowszechnione wśród większej zbiorowości. Opieranie się na stereotypach w zatrudnianiu umożliwia szybszą, powierzchowną ocenę osób przynależących do danej grupy, bez skomplikowanego i czasochłonnego procesu analizy indywidualnych cech każdej jednostki. Funkcjonowanie stereotypów na temat określonych grup na rynku pracy prowadzi do uprzedzeń i ich dyskryminacji. Przykładem stereotypów zbiorowych są przekonania panujące wśród znacznej części pracodawców, dotyczące zatrudniania kobiet<sup>355</sup>.

Główne stereotypy związane z pracą zawodową kobiet związane są z przekonaniem, że kobiety są mniej rzetelnymi pracownikami, są częściej nieobecne w pracy ze względu na macierzyństwo, mniej angażują się w pracę zawodową niż mężczyźni, mają mniejszą ambicję robienia kariery zawodowej, charakteryzują się innymi predyspozycjami niż mężczyźni i w związku z tym powinny wykonywać jedynie stereotypowo kobiece zawody, nie muszą pracować zawodowo lub zarabiać na tym samym poziomie co mężczyźni ponieważ to mężczyźni utrzymuje finansowo rodzinę, kobiety lepiej znoszą bezrobocie niż mężczyźni, a także gorzej sprawdzają się w roli kierownika<sup>356</sup>. Takie stereotypowe postrzeganie kobiet prowadzi do wniosku, że zatrudnianie kobiet wiąże się dla pracodawcy z dodatkowymi trudnościami i kosztami, co przekłada się na negatywne podejście do równouprawnienia płci i kształtowane na tej podstawie zasady systemu pracy w przedsiębiorstwie. Wzrastająca świadomość społeczeństwa odnośnie do konieczności przeciwdziałania dyskryminacji kobiet na rynku pracy i korzyści płynących z różnorodności staje jednak w opozycji z tymi stereotypami, stanowiąc jeden z czynników wpływających na przebieg samoregulacji osobniczej kształtującej podejście do równouprawnienia płci. Stąd bardzo istotnym czynnikiem jest analiza procesu samoregulacji pracowniczej, zarówno pod względem ogólnych zależności wynikających z cech różnicujących sytuację pracowników na rynku pracy – takich jak płeć, jak i również indywidualnych wartości, kompetencji i potrzeb poszczególnych osób. Odpowiednie rozeznanie w tym obszarze pozwala na właściwe ukształtowanie systemu motywacyjnego, odzwierciedlającego charakterystyki zatrudnionego personelu i skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, tym

---

<sup>355</sup> M. Bąk, *Stereotypy w zatrudnieniu i ich wpływ na dyskryminację pracowników w polskich przedsiębiorstwach* (w:) M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006, s. 6-7.

<sup>356</sup> E. Mandal, *Seksizm a rynek pracy*, „Kobieta i Biznes” 1998, nr 3–4, s. 27-71.

samym wpływając na kształtowanie określonego poziomu efektywności pracy i pozwalając na realizację głównego celu przedsiębiorstwa. Zatem właściciele/zarządzający chcąc rozwijać przedsiębiorstwo, zwiększać jego wartość rynkową i osiągać postawione cele, powinni zwrócić szczególną uwagę na system pracy, ponieważ wszystkie decyzje pracownicze i działania samoregulacyjne w zakresie pracy mają odzwierciedlenie w systemie ekonomiczno-finansowym podmiotu gospodarującego.

#### **4.2. Samoregulacja podmiotów gospodarujących w zakresie równouprawnienia w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn**

Zasadniczym obszarem przebiegu procesu samoregulacji w podmiocie gospodarującym jest system zarządzania, co wynika z obecności procesów zarządzania we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw, pozwalając na wypracowanie określonej decyzji kierowniczej. Decyzje wynikające z systemu zarządzania mogą jednak podlegać odkształceniu lub wzmocnieniu przez pozostałe systemy funkcjonalne<sup>357</sup>. W odniesieniu do zatrudniania kobiet i mężczyzn fundamentalnymi systemami wpływającymi na decyzję kierowniczą są system ekonomiczno-finansowy oraz system pracy i powiązany z nim system motywacyjny.

Istotne znaczenie systemu ekonomiczno-finansowego wiąże się z rozliczaniem aktywności przedsiębiorstwa w wymiarze pieniężnym i weryfikowaniem opłacalności poszczególnych działań poprzez zestawianie ze sobą kosztów i przychodów, przekładających się na generowanie określonych wyników finansowych. Samoregulacja ekonomiczno-finansowa, opierająca się na kryteriach utrzymania płynności finansowej i zmniejszenia kosztów, dąży do umożliwienia rozwoju przedsiębiorstwa przy możliwie najniższych kosztach. Takie podejście wpływa na odkształcanie decyzji związanej z zatrudnianiem kobiet przez pryzmat dodatkowych kosztów dla przedsiębiorstwa, związanych z przepisami dotyczącymi macierzyństwa. Zasady stanowione w ramach systemu pracy są więc pod silnym oddziaływaniem systemu ekonomiczno-finansowego, który narzuca efektywnościowy wymiar generowanych decyzji. Warunki brzegowe stanowią jednak regulacje pochodzące z państwa w postaci praw pracowniczych oraz

---

<sup>357</sup> K. Szałucki, *Równowaga w funkcjonowaniu...*, op. cit., s. 58-67.

rynku, kształtującego stosunki pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, które uwzględniane w wewnętrznych systemach przedsiębiorstwa wskazują na konieczność przestrzegania zasad równouprawnienia płci i nie dyskryminowania kobiet. Należy także zwrócić uwagę, że w każdej podejmowanej decyzji występuje przejaw samoregulacji osobniczej, która przyjmuje indywidualny charakter dla każdej osoby. Na kształtowanie określonych zachowań i postaw członków organizacji ma wpływ system motywacyjny ustrukturalizowany w ramach systemu pracy, który obejmuje odpowiednio skomponowany zestaw motywatorów odrębny dla pracowników realizujących cele cząstkowe i kadry zarządzającej, która odpowiedzialna jest za osiągnięcie głównego celu a także powinien być indywidualnie dostosowany do każdego pracownika pod względem uwarunkowań osobniczych.

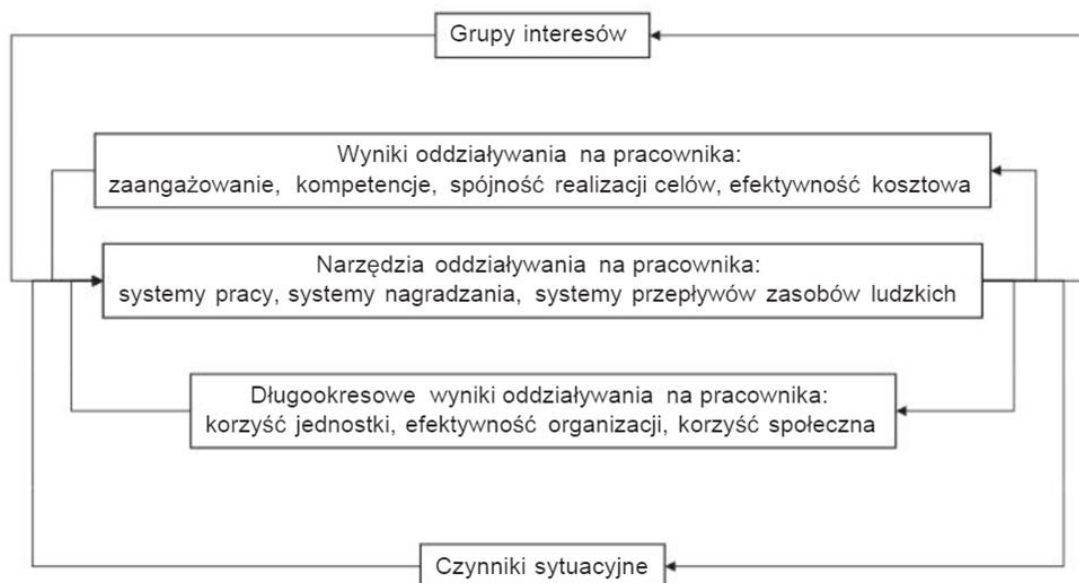
Decyzja samoregulacyjna wygenerowana w obszarze systemu pracy weryfikowana jest przez system zarządzania pod względem zgodności z celem głównym. Przedsiębiorstwo dążąc do osiągnięcia głównego celu realizuje także równoległe cele cząstkowe, na których formułowanie mają wpływ różne grupy interesów, takie jak akcjonariusze, pracownicy, klienci czy społeczeństwo. Samoregulacja podmiotów dąży do podejmowania takich wyborów, które zapewnią spójność celów i jak najwyższą efektywność działań pozwalających na ich realizację. Struktura wiązki celów może się zmieniać pod wpływem różnych czynników i może kształtować się różnorodna hierarchia celów samoregulacji, wpływająca na kierunek podejmowanych działań. Przedsiębiorstwo musi zatem oprócz celów ekonomiczno-finansowych uwzględnić także chociażby cele społeczne, związane z zaspokojeniem potrzeb pracowników i respektowaniem wartości społecznych<sup>358</sup>. Stąd też, w związku ze zwiększaniem się świadomości społeczeństwa odnośnie do konieczności poprawy sytuacji kobiet na rynku pracy, ważne może stać się dążenie do utrzymania różnorodności płci w zatrudnieniu. Jednak to jaka hierarchia celów zostanie przyjęta w dążeniu do maksymalizacji własnej wartości, jest zależne od samego przedsiębiorstwa, jego podejścia do kwestii równouprawnienia płci oraz do kształtowanej w związku z tym efektywności.

Efektywność pracy może być rozpatrywana w krótkim i długim okresie. Krótkookresowa efektywność odnosi się do efektywności kosztowej, natomiast w długim okresie miary efektywności pracy zostają przeniesione na poziom efektywności

---

<sup>358</sup> B. Majecka, A. Letkiewicz, *Samoregulacyjne kształtowanie...*, op. cit., s. 68-69.

przedsiębiorstwa, na który wywierają wpływ uwarunkowania sytuacyjne i grupy interesu będące ograniczeniem samoregulacji systemu pracy<sup>359</sup>, co przedstawia rys. 13.



**Rys. 13. Samoregulacja wewnętrzna systemu pracy**

Źródło: A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...* op. cit., s. 242.

Jednym z początkowych wymiarów tworzenia warunków systemowej samoregulacji podmiotów gospodarujących są decyzje rekrutacyjne. Podejmowanie decyzji dotyczącej zatrudnienia nowego pracownika, opartej o proces samoregulacji osobniczej, odbywa się na podstawie określonej polityki przedsiębiorstwa w zakresie podejścia do kwestii równouprawnienia płci, które może wynikać ze świadomości dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet w wieku rozrodczym wynikających z przepisów dotyczących macierzyństwa, ale również z uwzględnienia długookresowych korzyści. W wyniku określonego podejścia w systemie pracy mogą zostać wykształcone adekwatne do tego podejścia zasady, na przykład faworyzujące zatrudnianie mężczyzn lub kobiet o już ustabilizowanej sytuacji rodzinnej<sup>360</sup>. Negatywne podejście do kwestii równouprawnienia płci oraz większy nacisk na aspekty ekonomiczno-finansowe w perspektywie krótkoterminowej może skutkować, w wyniku

<sup>359</sup> A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji...*, op. cit., s. 242.

<sup>360</sup> Zgodnie z danymi GUS najwięcej porodów jest wśród kobiet w wieku 25-29 lat i 30-34 lat. GUS, Urodzenia i dzietność, 2018.



zachodzących procesów samoregulacji podmiotów, zmaskulinizowaną strukturą zatrudnienia, w związku z identyfikowaniem w systemie ekonomiczno-finansowym przedsiębiorstwa dodatkowych kosztów związanych z przepisami dotyczącymi macierzyństwa, a także świadomością występowania kosztów ukrytych nie uwzględnianych przez rachunkowość, stanowiących dla przedsiębiorców źródło obaw i kształtowaniem w związku z tym norm systemu pracy nakierowanych na minimalizację kosztów pracy.

Pozytywne podejście do kwestii równouprawnienia płci i przedkładanie celów społecznych oraz rozpatrywanie możliwości rozwoju w długim okresie czasu, wpływa natomiast na przestrzeganie przepisów i rekomendacji dotyczących wyrównywania szans kobiet oraz kształtowanie norm systemu pracy zgodnie z zasadą równouprawnienia płci, co może prowadzić do kształtowania w procesie samoregulacji podmiotów bardziej zróżnicowanej struktury zatrudnienia, ze względu na świadomość dodatkowych korzyści wynikających z różnorodności płci a mających swoje odzwierciedlenie w systemie ekonomiczno-finansowym. W związku z tym można przyjąć, że zasady samoregulacyjne i kształtowana w ich ramach struktura zatrudnienia różnią się ze względu na podejście do kwestii równouprawnienia płci.

Określając podejście przedsiębiorstwa do kwestii równouprawnienia płci można odwołać się do proaktywno-reaktywnego modelu zarządzania różnorodnością G.N. Powella, który wyróżnia trzy rodzaje podejść – świadomie zaniedbujące, bierne i proaktywne. Podejście świadomie zaniedbujące odzwierciedla się w braku działań na rzecz zróżnicowanych zasobów ludzkich i równouprawnienia płci w przedsiębiorstwie, ryzykując tym samym negatywnym odbiorem takiej postawy przez społeczeństwo. Podejście bierne charakteryzuje się podejmowaniem pewnych niezbędnych działań między innymi w zakresie równego traktowania kobiet i mężczyzn, aby postępować zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Podejście proaktywne odnosi się do dostrzegania wartości zróżnicowanych zasobów ludzkich i polega na przestrzeganiu zasad równouprawnienia płci i aktywnym przeciwdziałaniu dyskryminacji<sup>361</sup>.

Równość płci w zatrudnieniu powinna być zapewniona na wszystkich etapach - w zakresie nawiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkoleń oraz podczas rozwiązywania stosunku pracy. Zasada równości płci odnosi się

---

<sup>361</sup> E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością...*, op. cit., s. 77.

do równego traktowania i zakazu dyskryminacji bezpośredniej oraz pośredniej ze względu na płeć, a każde bezpodstawne różnicowanie sytuacji pracowników stanowi przejaw takiej dyskryminacji. W przedsiębiorstwach, które świadomie zaniedbują kwestie równouprawnienia płci może dochodzić do naruszenia tej zasady na każdym z etapów zatrudnienia - na etapie nawiązywania stosunku pracy przejawem dyskryminacji jest formułowanie nieobiektywnych i krzywdzących kryteriów poszukiwania, selekcji i rekrutacji pracowników, które powodują faworyzowanie płci męskiej i ograniczają szanse kobiet. Stereotypy i uprzedzenia mogą mieć swoje odzwierciedlenie już podczas opracowywania opisów stanowisk, profili kandydatów i tekstu ogłoszeń skierowanych bezpośrednio lub pośrednio nawiązujących do danej płci, podczas gdy standardem powinno być stosowanie kryteriów neutralnych pod względem płci, odnoszących się jedynie do kompetencji kandydatów. Podczas rozmowy rekrutacyjnej przejawem dyskryminacji jest pojawianie się pytań o sytuację rodzinną i plany dotyczące macierzyństwa<sup>362</sup>.

Dyskryminacja w zakresie warunków zatrudnienia może dotyczyć kształtowania niekorzystnego wynagrodzenia za pracę, przykładem jest ustanowienie niższej stawki za godzinę pracy dla pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy w stosunku do pracowników zatrudnionych na pełen etat, biorąc pod uwagę, że wśród pracowników świadczących pracę w niepełnym wymiarze czasu dominują kobiety wskazuje to na dyskryminację pośrednią ze względu na płeć. Kobiety otrzymujące niższe wynagrodzenie od mężczyzn mimo wykonywania pracy tej samej wartości, zajmowania tego samego stanowiska, posiadania jednakowego zakresu odpowiedzialności i kwalifikacji są ofiarami dyskryminacji bezpośredniej ze względu na płeć. Przesłanką do wyższego wynagrodzenia mogą być obiektywne kryteria, takie jak kwalifikacje danej osoby, natomiast nie mogą one wpływać na zróżnicowane traktowanie pracowników w pozostałych aspektach, takich jak dostęp do kursów i szkoleń. Każdego pracownika powinny także obowiązywać jednakowe zasady w zakresie możliwości uzyskania awansu, a każde podejście odbiegające od ustalonych zasad, nieoparte na obiektywnych kryteriach, stanowi przejaw dyskryminacji<sup>363</sup>. Niekorzystne kształtowanie warunków zatrudnienia w postaci bezpodstawnego wyznaczenia wyjątkowo uciążliwych obowiązków, przydzielania pracy w godzinach nadliczbowych czy licznych delegacji

---

<sup>362</sup> H. Szewczyk, *Równość płci...*, op. cit., s. 373-383.

<sup>363</sup> J. Pacian, A. Pacian, A. Daniluk-Jarmoniuik, *Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia jako problem prawny i społeczny*, „Rocznik Nauk Prawnych”, 2012, Tom XXII, nr 3, s. 79-92.

tylko niektórym pracownikom oraz bezzasadne różnicowanie zasad oceniania pracy pracowników stanowi naruszenie równego traktowania w zatrudnieniu. Na etapie rozwiązywania stosunku pracy może także dochodzić do dyskryminacji w przypadku stosowania nieobiektywnych, niesprawiedliwych kryteriów doboru pracowników do zwolnienia, częstym przypadkiem podczas zwolnień grupowych jest zwalnianie kobiet jako pierwszych<sup>364</sup>. Zróżnicowane traktowanie pracowników jest jednak dopuszczalne w niektórych przypadkach. Dotyczy to sytuacji, w której nierówne traktowanie jest proporcjonalne do uzyskania celu różnicowania, zgodnego z prawem. Dopuszczalnym celem jest na przykład ochrona rodzicielstwa lub wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych. Kryterium pozwalającym na różnicowanie sytuacji pracowników jest także staż pracy, który może uzasadniać korzystniejsze warunki pracy<sup>365</sup>.

Jednym z rodzajów dyskryminacji jest mobbing, który narusza godność pracownika i stwarza zastraszającą atmosferę, jest procesem długotrwałym, powtarzającym się i dotyczy przemocy psychicznej. Podobnym zjawiskiem jest molestowanie, czyli zachowanie niepożądane, które narusza godność pracownika i tworzy niekorzystną atmosferę (upokarzającą, zastraszającą). Molestowanie może mieć charakter zarówno długotrwały jak i jednorazowy. Przejawem dyskryminacji ze względu na płeć jest molestowanie seksualne, które odnosi się do płci pracownika i może odzwierciedlać się w postaci fizycznej, werbalnej lub pozawerbalnej. Dotyczy ono zarówno kobiet jak i mężczyzn, jednak badania wskazują, że zdecydowanie częściej narażone są kobiety<sup>366</sup>. Dyskryminacja, jak również i pozostałe przejawy nierównego traktowania stanowią podstawę do dochodzenia przez pracownika roszczeń o odszkodowanie, zadośćuczynienie oraz innych przewidzianych prawnie.

Zgodnie z przepisami Kodeksu Pracy w przypadku naruszenia zasad równego traktowania, bez względu na to kto był sprawcą, odpowiedzialność spoczywa na pracodawcy. Pracodawca może oczyścić się z zarzutów, jeżeli wykaże, że zróżnicowane traktowanie kandydatów do pracy oraz pracowników wynika z obiektywnych czynników. Może także zdjąć z siebie odpowiedzialność, jeżeli dyskryminacja występuje pomiędzy

---

<sup>364</sup> H. Szewczyk, *Równość płci...*, op. cit., s. 383-400.

<sup>365</sup> Dyskryminacja i równe prawa pracowników, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00179> (dostęp: 01.05.2023).

<sup>366</sup> K. Kowalczyk, E. Krajewska-Kułak, A. Baranowska, K. Krajewska-Ferishah, A. Guzowski, *Agresja i przemoc w miejscu pracy (w:) Różne barwy przemocy*, T. 1, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku Wydział Nauk o Zdrowiu, 2016, s. 171-195.

pracownikami, np. w postaci molestowania i pracodawca udowodni, że wprowadził działania zapobiegawcze. Jeżeli natomiast naruszenie zakazu dyskryminacji zostanie potwierdzone, osoba poszkodowana może liczyć na odszkodowanie w wysokości co najmniej minimalnego wynagrodzenia za pracę<sup>367</sup>. Dyskryminacja jest tylko jednym z przejawów nierównego traktowania, ze względu na określone kryterium dyskryminacyjne. Gdy nierówne traktowanie nie jest związane z żadnym konkretnym kryterium dyskryminacyjnym, wówczas ciąży na pracodawcy odpowiedzialność kontraktowa, w przypadku której nie ma wyznaczonej dolnej ani górnej granicy odszkodowania<sup>368</sup>.

Przedsiębiorstwo może kształtować wewnętrzny rynek pracy w sposób świadomy i zaplanowany, analizując cechy zatrudnionych pracowników oraz ewentualne braki w kompetencjach czy potrzeby podmiotu konieczne do spełnienia, aby możliwy był dalszy rozwój. Strukturę zatrudnienia można obiektywnie ocenić poprzez regularny monitoring zatrudnienia przy uwzględnieniu różnych kryteriów, w tym kryterium płci. Monitoring umożliwia określenie zmian jakie zachodziły w strukturze zatrudnienia w czasie działalności podmiotu i pozwala na ocenę działań w zakresie różnorodności płci podejmowanych w procesie rekrutacji i selekcji pracowników. Podczas analizy należy przyjrzeć się strukturze poszczególnych szczebli w hierarchii przedsiębiorstwa i określić nie tylko jak kształtuje się ogólny poziom zatrudnienia kobiet i mężczyzn, ale również jaki jest poziom zatrudnienia kobiet i mężczyzn wśród wyższego oraz średniego szczebla kadry zarządzającej oraz czy poziom ten odzwierciedla ogólny poziom zatrudnienia według płci w przedsiębiorstwie<sup>369</sup>. To natomiast jak ukształtowana jest struktura zatrudnienia wynika z zachodzących w danym podmiocie procesów samoregulacji, w ramach których generowane są określone zasady systemu pracy.

W systemie pracy na kształtowanie zasad wpływ ma system ekonomiczno-finansowy, który stanowi podstawę samoregulacji w tym obszarze, ze względu na ekonomiczno-finansowy wymiar procesu zatrudniania i pracy. System zarządzania, będąc nadrzędnym systemem zapewniającym zgodność celów częściowych z celem

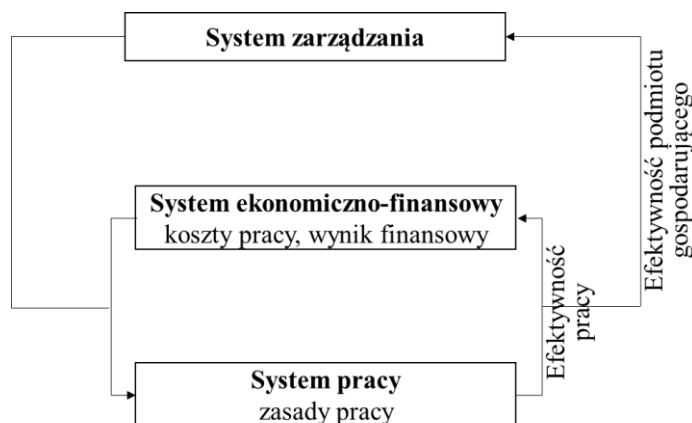
---

<sup>367</sup> *Ochrona przed dyskryminacją w Polsce. Stan prawny i świadomość społeczna. Wnioski i rekomendacje RPO*, Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich nr 3, Zasada Równego Traktowania. Prawo i praktyka, nr 30, Warszawa 2020, s. 8.

<sup>368</sup> Dyskryminacja i równe prawa pracowników, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00179> (dostęp: 01.05.2023).

<sup>369</sup> E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością...*, op. cit., s. 218-219.

głównym, wyznacza kierunki działania uwzględniając zarówno aspekty gospodarcze (efektywnościowe) jak i społeczne. W efekcie ukształtowanych zasad samoregulacyjnych w przedsiębiorstwie tworzy się określona struktura zatrudnienia, która z kolei wpływa na system ekonomiczno-finansowy w postaci generowanej efektywności pracy, przyczyniając się do tworzenia wyniku finansowego. Z jednej strony więc czynniki ekonomiczno-finansowe warunkują samoregulację podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn pod względem dążenia do minimalizacji kosztów, z drugiej strony istnieje również zależność między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania. Tworzy się swego rodzaju pętla wzmacniająca osiągnąty wymiar efektywności (rys. 14).



**Rys. 14. Relacja między systemem zarządzania, systemem ekonomiczno-finansowym i systemem pracy a efektywnością**

Źródło: opracowanie własne.

Struktura zatrudnienia według płci w danym przedsiębiorstwie jest efektem wzajemnego oddziaływania na siebie, ukształtowanych w procesie samoregulacji podmiotów, zasad systemu pracy i zasad systemu ekonomiczno-finansowego związanych z identyfikowaniem dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet (wynikających z przepisów dotyczących macierzyństwa) i przekłada się na generowaną efektywność pracy, a ostatecznie na efektywność całego podmiotu gospodarującego. Istnieje więc zależność między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich

efektywnością gospodarowania. Aby zbadać tą zależność istotne jest stworzenie modeli samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn, które pozwolą na pomiar wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotu.

### 4.3. Ekonomiczne uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn

Proces samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn uwarunkowany jest oddziaływaniem systemu ekonomiczno-finansowego, który dąży do optymalizacji kosztów przy uwzględnieniu dodatkowych nakładów i efektów wynikających z zatrudniania kobiet. W wyniku oddziaływania regulatorów zewnętrznych oraz systemu ekonomiczno-finansowego kształtowane są określone zasady systemu pracy, zindywidualizowane pod względem podejścia do równouprawnienia płci, przekładające się na kształtowaną strukturę zatrudnienia pod względem płci, która generuje określone korzyści i koszty tworzące efektywność przedsiębiorstwa. Model samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn i ich wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotu powinien zatem uwzględnić politykę przedsiębiorstwa w zakresie równouprawnienia, odzwierciedlającą podejście do kwestii równouprawnienia płci, ukształtowanie systemu ekonomiczno-finansowego oraz systemu pracy. Model przedstawiający ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn przedstawia rys. 15.

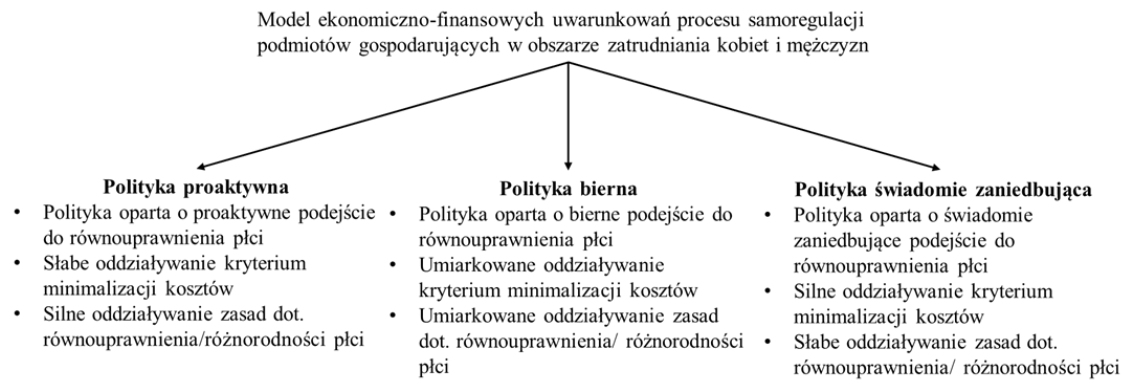


**Rys. 15. Model przedstawiający ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn**

Źródło: opracowanie własne

Polityka w zakresie równouprawnienia ukierunkowuje działania podmiotu poprzez normy postępowania, pochodzące z wyznawanych w przedsiębiorstwie wartości, preferencji i przekonań, charakteryzujących podejście przedsiębiorstwa do równouprawnienia płci. Podejście proaktywne odzwierciedla się w dostrzeganiu korzyści wynikających z zatrudniania kobiet i związane jest z silnym oddziaływaniem zasad dotyczących równouprawnienia i różnorodności płci oraz słabym oddziaływaniem kryterium minimalizacji kosztów pochodzącym z systemu ekonomiczno-finansowego. Podejście bierne charakteryzuje się umiarkowanym oddziaływaniem zasad dotyczących równouprawnienia i różnorodności płci i umiarkowanym oddziaływaniem kryterium minimalizacji kosztów. Podejście świadomie zaniedbujące związane jest natomiast z słabym oddziaływaniem zasad dotyczących równouprawnienia i różnorodności płci oraz silnym oddziaływaniem kryterium minimalizacji kosztów.

W zależności od podejścia przedsiębiorstwa do równouprawnienia płci (proaktywne, bierne, świadomie zaniedbujące), kształtowane są określone zasady systemu pracy, będące pod większym lub mniejszym oddziaływaniem zasad systemu ekonomiczno-finansowego, co stanowi podstawę formowania struktury zatrudnienia według płci i przekłada się na koszty i korzyści generowane w związku z zatrudnianiem kobiet, tworzące określony poziom efektywności. Identyfikacja kosztów i korzyści przekładających się na efektywność podmiotu gospodarującego, wymaga określenia polityki przedsiębiorstwa w zakresie równouprawnienia płci i kształtowanych w ramach tej polityki zasad stanowionych w procesie samoregulacji podmiotów gospodarujących, a następnie zbadania struktury zatrudnienia pod względem płci. Pozwala to na wyodrębnienie trzech głównych wariantów modelu (rys. 16), z których każdy generuje inne koszty i korzyści przekładające się na efektywność gospodarowania.



**Rys. 16. Warianty modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn**

Źródło: opracowanie własne

Polityka proaktywna w przedsiębiorstwie oparta jest o aktywne podejście do równouprawnienia płci, co przekłada się na kształtowanie podczas procesu samoregulacji zasad systemu pracy ukierunkowanych na stwarzanie równych szans dla kobiet i mężczyzn i mniejszy wpływ kryterium minimalizacji kosztów pracy, wynikającego z systemu ekonomiczno-finansowego. W systemie pracy przestrzegane są zasady formalno-prawne wynikające z regulacji dotyczących równouprawnienia płci, zasady pracy kształtowane są w sposób dostosowany do potrzeb pracowników, w tym z uwzględnieniem szczególnej sytuacji kobiet ciężarnych oraz matek i wprowadzaniem dla nich specjalnych udogodnień, zasady dostępności zasobów pracy ukierunkowane są na identyfikowanie dostępności zasobów każdej płci, zasady strukturalizacji rynku pracy przedsiębiorstwa odnoszą się do polityki kadrowej dotyczącej zatrudnienia podstawowego i pomocniczego, w ramach której dąży się do równomiernego zatrudniania przedstawicieli obu płci. Zasady planowania pracy oparte są na identyfikowaniu zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników o określonych kwalifikacjach bez względu na płeć, zasady organizowania pracy kształtują proces rekrutacji i selekcji w oparciu o kryteria odnoszące się do kompetencji, uwzględniające wszystkich kandydatów bez względu na płeć, zasady motywowania dostosowywane są do indywidualnych potrzeb pracowników, w tym także wprowadzane są specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży i matek, zasady kontroli pracy weryfikują rzeczywistą jakość i ilość wykonywanych zadań, pozwalając na rzetelną ocenę, bez uprzedzeń i stereotypów dotyczących płci. Taka konstrukcja zasad systemu pracy przekłada się na



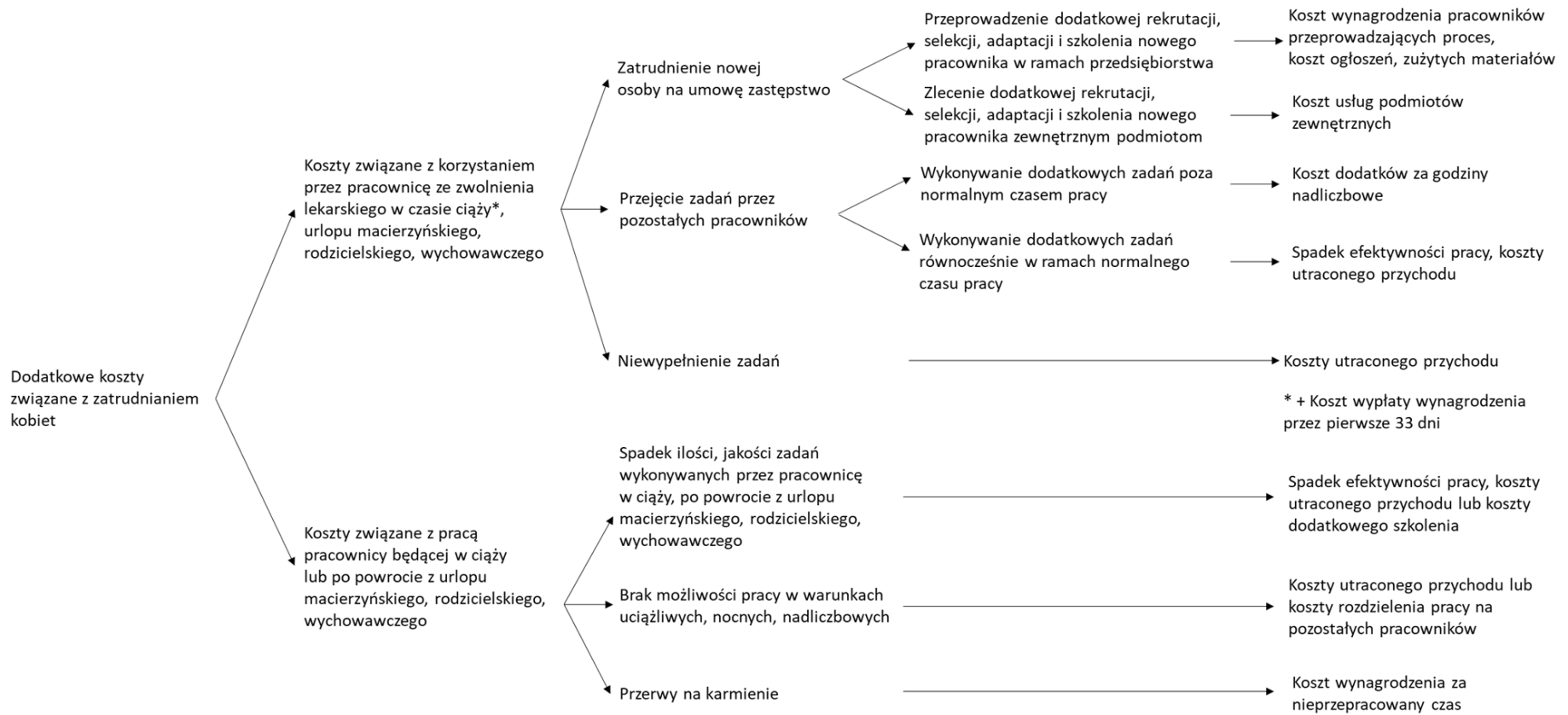
kształtowanie w przedsiębiorstwie struktury zatrudnienia zgodnie z zasadą różnorodności płci, co generuje dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet oraz dodatkowe korzyści, przekładające się na przychody, a wynikające ze zróżnicowanej pod względem płci struktury zatrudnienia. W procesie samoregulacji przyjęta jest perspektywa długookresowa, podmiot gospodarujący znajduje się na najwyższym poziomie rozwoju funkcjonalnego – na poziomie strategicznym i wprowadza nowe rozwiązania w zakresie różnorodności płci.

Polityka bierna w przedsiębiorstwie oparta jest o bierne podejście do równouprawnienia płci, co przekłada się na większe niż w przypadku pierwszego wariantu oddziaływanie systemu ekonomiczno-finansowego na kształtowanie zasad systemu pracy przy uwzględnieniu zarówno kosztów jak i korzyści, które mogą wynikać z zatrudniania kobiet. W systemie pracy uwzględniane są zasady formalno-prawne wynikające z regulacji dotyczących równouprawnienia płci, zasady pracy kształtowane są w sposób dostosowany do potrzeb pracowników jednak bez uwzględniania szczególnej sytuacji kobiet w ciąży i matek lub jedynie w zakresie wyznaczonym przez prawo, zasady dostępności zasobów pracy ukierunkowane są na identyfikowanie dostępności zasobów każdej płci, zasady strukturalizacji rynku pracy przedsiębiorstwa odnoszą się do polityki kadrowej dotyczącej zatrudnienia podstawowego i pomocniczego, w ramach której kobiety nie są dyskryminowane. Zasady planowania pracy oparte są na identyfikowaniu zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników o określonych kwalifikacjach bez względu na płeć, zasady organizowania pracy kształtują proces rekrutacji i selekcji w oparciu o kryteria odnoszące się do kompetencji, uwzględniające wszystkich kandydatów bez względu na płeć, zasady motywowania dostosowywane są do indywidualnych potrzeb pracowników, zasady kontroli pracy weryfikują rzeczywistą jakość i ilość wykonywanych zadań. Zasady systemu pracy przekładają się na kształtowanie w przedsiębiorstwie struktury zatrudnienia o różnym udziale kobiet, co generuje koszty i korzyści przekładające się na przychody, w zależności od stopnia zróżnicowania struktury według płci. W procesie samoregulacji przyjęta jest perspektywa średniookresowa, przedsiębiorstwo znajduje się na wysokim poziomie rozwoju funkcjonalnego – na poziomie optymalizacji i poszukuje najlepszych rozwiązań kształtowania struktury zatrudnienia przy ocenie poszczególnych rozwiązań na podstawie kryterium kosztów zatrudnienia oraz dodatkowych korzyści.

Polityka świadomie zaniedbująca w przedsiębiorstwie oparta jest o świadomie zaniedbujące podejście do równouprawnienia płci, co przekłada się na kształtowanie podczas procesu samoregulacji zasad systemu pracy ukierunkowanych na minimalizację kosztów pracy, zgodnie z kryterium systemu ekonomiczno-finansowego. W systemie pracy kształtowane są zasady niezgodne z regulacjami formalno-prawnymi dotyczącymi równouprawnienia płci, zasady pracy kształtowane są w sposób umożliwiający zmniejszenie kosztów pracy, zasady dostępności zasobów pracy ukierunkowane są na identyfikowanie dostępności zasobów generujących najniższe koszty, zasady strukturalizacji rynku pracy przedsiębiorstwa odnoszą się do polityki kadrowej dotyczącej zatrudnienia podstawowego i pomocniczego, w ramach której mężczyźni mają większe szanse zatrudnienia niż kobiety. Zasady planowania pracy oparte na identyfikowaniu zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników określonej płci, zasady organizowania pracy kształtują proces rekrutacji i selekcji w oparciu o kryteria, które w sposób bezpośredni lub pośredni dyskryminują kobiety, zasady motywowania dostosowywane są do potrzeb większości, zasady kontroli pracy bazują na stereotypach dotyczących płci. Zasady systemu pracy przekładają się na kształtowanie w przedsiębiorstwie zmaskulinizowanej struktury zatrudnienia, co generuje niższe koszty związane z zatrudnianiem kobiet, ale również utratę dodatkowych korzyści, przekładających się na przychody, które mogłyby wynikać ze zróżnicowanej pod względem płci struktury zatrudnienia. W procesie samoregulacji przyjęta jest perspektywa krótko lub średniookresowa, przedsiębiorstwo znajduje się na poziomie regulacji/adaptacji, przedsiębiorstwo samo kształtuje zasady bez uwzględniania czynników otoczenia lub przejmuje rozwiązania funkcjonalne pochodzące od konkurencji w zakresie kształtowania struktury zatrudnienia poprzez przenoszenie regulatorów.

W zależności od przyjętego wariantu występuje zróżnicowany poziom kosztów i korzyści wynikających z określonej struktury zatrudnienia i udziału kobiet korzystających z przepisów związanych z macierzyństwem. Aby konstrukcja regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji była kształtowana w sposób świadomy, niezbędna jest umiejętność identyfikowania dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet (w tym również kosztów ukrytych), przekładających się na efektywność gospodarowania. Poniżej przedstawiony został model, który umożliwia identyfikację tych kosztów, w zależności od występującej sytuacji i przyjętego

przez przedsiębiorstwo rozwiązania w przypadku skorzystania kobiety ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego oraz pracy kobiety ciężarnej i po powrocie z przysługujących jej urlopów (rys 17).



**Rys. 17. Model dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet**

\* w przypadku skorzystania przez pracownicę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży do kosztów doliczyć należy koszt wypłaty wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni

Źródło: opracowanie własne

Model dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet pozwala na szczegółową analizę kosztów w odniesieniu do występującego w przedsiębiorstwie wariantu postępowania w przypadku ciąży i macierzyństwa pracownicy. Po określeniu liczby kobiet korzystających ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz liczby kobiet pracujących w czasie ciąży oraz powracających do pracy po zakończonym urlopie, możliwe jest ustalenie wielkości kosztów wynikających z określonej struktury zatrudnienia, a także ocena poszczególnych rozwiązań, podejmowanych w przypadku nieobecności pracownicy, pod względem kosztów. Ze względu na to, że korzyści wynikające z różnorodności płci są ciężkie do bezpośredniego wycenienia w wartościach pieniężnych, w wymiarze ekonomiczno-finansowym zagadnienie nakładów, w szczególności identyfikowane w postaci kosztów, stanowi podstawę w rozważaniach na temat związku pomiędzy udziałem zatrudnionych kobiet a efektywnością przedsiębiorstwa.

Zgodnie z modelem dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet, ciąża pracownicy lub zostanie matką wiąże się dla przedsiębiorstwa z wystąpieniem dwóch możliwych sytuacji – skorzystaniem przez pracownicę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego lub wykonywaniem pracy przez pracownicę będącą w ciąży czy po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego. W przypadku pierwszej sytuacji, czyli nieobecności pracownicy, przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję odnośnie do strategii działania i zgodnie z modelem ma do dyspozycji trzy rozwiązania, w ramach których występują rozwiązania cząstkowe. Każde rozwiązanie wiąże się z generowaniem określonych kosztów, zaprezentowanych w modelu. Sposoby pomiaru tych kosztów przedstawia tabela numer 5.

**Tabela 5. Sposoby pomiaru kosztów generowanych w związku z przyjętym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem w przypadku nieobecności pracownicy korzystającej ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży<sup>1</sup>, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego**

Przyjęte rozwiązanie	Koszty	Sposób pomiaru
Przeprowadzenie dodatkowej rekrutacji/selekcji/adaptacji/szkolenia nowego pracownika w ramach przedsiębiorstwa	Wynagrodzenie pracowników przeprowadzających proces rekrutacji/selekcji/adaptacji/szkolenia, koszty ogłoszeń, zużytych materiałów	Koszt = [wynagrodzenie pracownika * (czas poświęcony na proces/całkowity czas pracy)] + (cena publikacji ogłoszenia w środkach masowego przekazu * liczba lub czas ogłoszeń) + (cena materiałów/narzędzi * liczba wykorzystanych materiałów/narzędzi)
Zlecenie usługi dodatkowej rekrutacji/selekcji/adaptacji/szkolenia nowego pracownika zewnętrznym podmiotom	Koszty usług podmiotów zewnętrznych w zakresie rekrutacji/selekcji/adaptacji/szkolenia	Koszt = cena usługi * ilość lub Koszt = X% * miesięczne wynagrodzenie brutto zatrudnionego kandydata
Przejęcie dodatkowych zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie ich poza normalnym czasem pracy	Koszt dodatku za godziny nadliczbowe	Koszt = [(suma stałych składników wynagrodzenia z danego miesiąca / godzinowy wymiar czasu pracy w danym miesiącu) * liczba godzin nadliczbowych] * X W normalne dni pracy x=0,5 (50%) W niedziele, święta, dni wolne od pracy i w nocy X=1 (100%)
Przejęcie dodatkowych zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie ich równocześnie w ramach normalnego czasu pracy lub niewypełnienie zadań	Spadek efektywności pracy, koszty utraconego przychodu	Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracowników – przychód wypracowany przez pracowników w danym okresie

<sup>1</sup> W przypadku nieobecności pracownicy korzystającej ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży należy dodać koszt wypłaty wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni przebywania na zwolnieniu;

X - jest wartością określaną przez podmiot zewnętrzny.

Źródło: opracowanie własne

Druga sytuacja, czyli wykonywanie pracy przez pracownicę będącą w ciąży czy po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego także może wiązać się z określonymi kosztami, jednak nie muszą one wystąpić, mogą wystąpić tylko niektóre koszty lub mogą wystąpić nawet wszystkie łącznie. To które koszty i w jakim stopniu wystąpią zależy od charakteru pracy wykonywanej do tej pory przez pracownicę (czy praca odbywała się w warunkach uciążliwych, nocnych, nadgodzinowych), podjętych przez nią decyzji (dotyczących skorzystania z przerw na karmienie) i poziomu

motywacji. Przedsiębiorstwo może wpływać na te koszty jedynie poprzez odpowiednio dostosowany system motywacyjny. Sposoby pomiaru poszczególnych kosztów przedstawia tabela numer 6.

**Tabela 6. Sposób pomiaru kosztów związanych z pracą pracownicy będącej w ciąży lub po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego**

Sytuacja	Koszty	Sposób pomiaru
Spadek ilości, jakości zadań wykonywanych przez pracownicę w ciąży, po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego	Spadek efektywności, koszty utraconego przychodu lub koszty dodatkowego szkolenia	Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracownicę przed ciążą – przychód wypracowany przez pracownicę w ciąży/po powrocie z urlopu lub Koszty dodatkowego szkolenia liczone zgodnie ze sposobem pomiaru z poprzedniej tabeli
Brak możliwości pracy w warunkach uciążliwych, nocnych, nadliczbowych	Koszty utraconego przychodu lub koszty rozdzielenia pracy na pozostałych pracowników	Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracownicę przed ciążą – przychód wypracowany przez pracownicę w ciąży/po powrocie z urlopu lub Koszty rozdzielenia pracy na pozostałych pracowników liczone zgodnie ze sposobem pomiaru z poprzedniej tabeli
Przerwy na karmienie	Koszt wynagrodzenia za nieprzepracowany czas	Koszt = stawka wynagrodzenia za godzinę pracy * czas trwania przerwy na karmienie (w godzinach)

Źródło: opracowanie własne

Wyliczone koszty związane z występującą sytuacją i przyjętym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem należy przemnożyć przez liczbę przypadków w ciągu roku (lub inny wybrany okres), co wskaże na poziom dodatkowych kosztów generowanych w związku z zatrudnianiem kobiet w danym podmiocie gospodarującym w skali roku, przekładających się na efektywność przedsiębiorstwa.

W zależności od przyjętej polityki odzwierciedlającej podejście przedsiębiorstwa do równouprawnienia płci (proaktywna, bierna, świadomie zaniedbująca), kształtowane są w procesie samoregulacji odmienne zasady systemu pracy będące pod mniejszym lub większym oddziaływaniem kryterium celu systemu ekonomiczno-finansowego i na tej podstawie tworzona jest określona struktura zatrudnienia, o większym lub mniejszym udziale kobiet. Można zatem stwierdzić, że zasady samoregulacyjne i kształtowana w ich ramach struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach różni się ze względu na podejście do

kwestii równouprawnienia płci. Struktura ta generuje koszty zależne od przyjętego przez przedsiębiorstwo schematu postępowania w przypadku skorzystania kobiety ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego oraz pracy kobiety ciężarnej i po powrocie z przysługujących jej urlopów. Trzy główne warianty modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania, zróżnicowane pod względem polityki w zakresie podejścia do równouprawnienia płci, w rzeczywistości rynkowej mogą się przenikać i przyjmować formę przejściową, mieszaną. Sytuacja każdego przedsiębiorstwa jest zindywidualizowana, lecz możliwa do zbadania za pomocą opracowanego modelu. Szczególnie interesujący aspekt, z naukowego punktu widzenia, stanowi kształtowanie się sytuacji przedsiębiorstw z branży transportowej, z uwagi na silne zmaskulinizowanie tej branży. Zastosowanie modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w tej branży pozwala na bardziej szczegółowe odniesienie się do problematyki równouprawnienia płci, poprzez analizę czynników leżących u podstaw tak ukształtowanej struktury zatrudnienia i ich przełożeniu na efektywność przedsiębiorstw.



## ROZDZIAŁ 5

### EKONOMICZNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA PROCESU SAMOREGULACJI POMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH W OBSZARZE ZATRUDNIANIA Kobiet i MĘŻCZYŹN – WYNIKI BADAŃ

#### **5.1. Regulacyjne, rynkowe i społeczne uwarunkowania zatrudniania kobiet i mężczyzn w analizowanych podmiotach**

Przedsiębiorstwo transportowe można zdefiniować jako zorganizowaną formę podażowej strony rynku usług przemieszczania, która wyodrębnia się pod względem prawnym oraz ekonomicznym, jest zindywidualizowana w zakresie oferowanego produktu w postaci usług transportowych i stosowanych sposobów gospodarowania zasobami oraz zachowaniami, a głównym celem działalności jest maksymalizacja własnej wartości rynkowej<sup>370</sup>. Specyfika przedsiębiorstwa transportowego sprawia, że można wyodrębnić dwie główne formy wykonywania pracy przez pracowników – pracę biurową, obejmującą stanowiska związane z administracją, marketingiem, księgowością itp., oraz pracę wykonawczą, związaną z prowadzeniem pojazdu i przebiegiem procesu transportowego. Ze względu na środowisko, w którym się odbywają się procesy transportowe – różnicujące rolę personelu, można wyróżnić transport<sup>371</sup>:

- lądowy (podziemny, naziemny, nadziemny, szynowy, bezszynowy),
- wodny (śródlądowy, morski),
- powietrzny (w tym kosmiczny),
- przesyłowy (rurociągowy, przewodowy, przenośnikowy).

Transport lądowy stanowi przewóz osób lub ładunków z miejsca nadania do miejsca docelowego na lądzie, wykorzystując do tego celu określone środki transportu. Proces transportowy składa się z powiązanych i następujących po sobie czynności

---

<sup>370</sup> K. Szałucki, *Podstawy wiedzy o przedsiębiorstwach transportowych*, (w:) *Transport, tendencje zmian*, red. K. Wojewódzka-Król, E. Załoga, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2022, s. 615.

<sup>371</sup> A. Kautsch, *Organizacja transportu oraz obsługa klientów i kontrahentów*, część 1, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2018, s. 7.

niezbędnych, aby możliwe było zaspokojenie potrzeby transportowej. Obejmuje on proces przewozowy a także czynniki, które warunkują jego realizację, czyli czynności przygotowawcze, czasowe składowanie, dostawa przesyłki, czynności organizacyjno-spedycyjne itp. Poszczególne fazy oraz czynności procesu powinny następować bezpośrednio po sobie, bez zbędnych przestojów<sup>372</sup>. Na wyniki działań operacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa transportu drogowego może pozytywnie wpływać wdrożenie systemów informatycznych, ważna jest jednak w tym przypadku regularna aktualizacja oprogramowania, szkolenie personelu, który pracuje z danym systemem i bieżące uwzględnianie popytu klientów i pojawiających się potrzeb rynkowych<sup>373</sup>. Przebieg procesu transportowego zależy od gałęzi transportu, środków przewozowych, przedmiotu przewozu, zasięgu geograficznego przemieszczenia i warunków, w których odbywa się transport<sup>374</sup>. Przebieg procesu w przypadku transportu pasażerskiego, miejskiego i podmiejskiego będzie się różnił od transportu drogowego towarów, co różnicuje także warunki pracy kierowców.

Transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski obejmuje miejskie lub podmiejskie przewozy pasażerskie, które realizowane są takimi środkami transportu lądowego jak autobus, trolejbus, tramwaj, kolej podziemna lub nadziemna itp. i związane są z przemieszczaniem się po ustalonych trasach na podstawie rozkładu jazdy oraz zabieraniem pasażerów i ich wysadzaniem na ustalonych przystankach. Do tej kategorii transportu zaliczane są także przewozy pasażerskie na trasach między lotniskiem czy stacją kolejową a centrum miasta oraz działalność kolei linowo-naziemnych, linowych itp. w przypadku, gdy należą do miejskiego lub podmiejskiego systemu komunikacji<sup>375</sup>. W przypadku lądowego transportu pasażerskiego praca kierowcy oprócz prowadzenia pojazdu sprowadza się także do sprzedaży biletów, stałego kontaktu z pasażerami, konieczności przestrzegania rozkładu jazdy i płynnego prowadzenia pojazdu w celu zachowania bezpieczeństwa pasażerów<sup>376</sup>. W przypadku transportu drogowego towarów

---

<sup>372</sup> G. Mazurkiewicz, *Transport i spedycja w handlu międzynarodowym*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2022, s. 31-42.

<sup>373</sup> R. K. Miler, M. J. Kisielewski, A. Brzozowska, A. Kalinichenko, *Efficiency of Telematics Systems in Management of Operational Activities in Road Transport Enterprises*, „Energies”, 2020, vol. 13(18):4906, s. 1-21.

<sup>374</sup> G. Mazurkiewicz, *Transport...* op. cit., s. 31-42.

<sup>375</sup> Transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski, <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta/092341> (dostęp: 05.10.2024).

<sup>376</sup> T. Makowiec-Dąbrowska, J. Siedlecka, E. Gadzicka, A. Szyjkowska, M. Dania, P. Viebig, M. Kosobudzki, A. Bortkiewicz, *Zmęczenie pracą u kierowców autobusów miejskich*, „Medycyna Pracy”, 2015, nr 66(5), s. 661-677.

kierowca oprócz przewozu ładunków w obrębie kraju lub międzynarodowo, jest także odpowiedzialny za przygotowanie pojazdu do transportu, nadzorowanie załadunku i rozładunku, zabezpieczenie ładunków oraz obsługę codzienną pojazdu, w tym konserwację czy drobne naprawy usterek.

Specyfika pracy kierowców zawodowych jest związana z przestrzeganiem licznych przepisów prawnych i spełnianiem określonych wymogów, takich jak posiadanie prawa jazdy odpowiedniej kategorii (kat. B, C, D lub C+E, D+E), ukończenie odpowiedniego kursu kwalifikacji, wykonanie badań psychotechnicznych i odbywanie kursów okresowych. Zawodowy kierowca jest zobowiązany do znajomości i przestrzegania przepisów ruchu drogowego, przepisów z zakresu czasu pracy i odpoczynku, przepisów dotyczących transportu towarów, transportu zbiorowego czy transportu międzynarodowego oraz innych. Obowiązują go także liczne ograniczenia – wagowe, prędkości, czasu, których musi przestrzegać<sup>377</sup>.

Czynnościowy charakter pracy kierowców warunkowany jest regulacjami wynikającymi z ustawy o transporcie drogowym<sup>378</sup>, ustawy prawo o ruchu drogowym<sup>379</sup>, ustawy prawo przewozowe<sup>380</sup> oraz ustawy o czasie pracy kierowców<sup>381</sup>. Szczególnie istotnym uregulowaniem z perspektywy systemu pracy jest ustawa o czasie pracy kierowców, która określa czas pracy kierowców, który nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy, w okresie rozliczeniowym do 4 miesięcy (w równoważnym systemie pracy czas pracy może być wydłużony) oraz określa obowiązkowe przerwy w prowadzeniu pojazdów<sup>382</sup>. Regulacja ta stanowi istotne ograniczenie w planowaniu czasu pracy kierowców.

Regulacje formalno-prawne stanowią warunki brzegowe dla działalności przedsiębiorstw transportowych, narzucając także w pewnym zakresie cele społeczne, tworząc warunki związane z zatrudnianiem kobiet i zwiększając koszty działalności, między innymi w zakresie przepisów dotyczących rodzicielstwa. Rynek natomiast wymusza na podmiotach dążenie do coraz wyższej efektywności. To jaka hierarchia

---

<sup>377</sup> K. Baran, A. Dudziak, *Wyzwania dla pracy kierowcy zawodowego w transporcie drogowym towarów*, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, 2023, nr 2(37), s. 171-179.

<sup>378</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, Dz. U. 2001 Nr 125 poz. 1371.

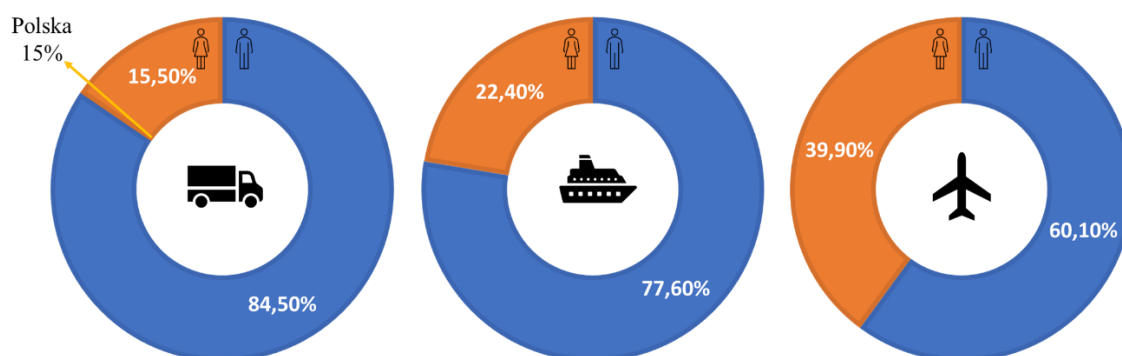
<sup>379</sup> Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym, Dz. U. 1997 Nr 98 poz. 602.

<sup>380</sup> Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe, Dz. U. 1984 Nr 53 poz. 272.

<sup>381</sup> Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców, Dz. U. 2004 nr 92 poz. 879, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 220.

<sup>382</sup> Ibidem, art. 11.

celów samoregulacji zostanie przyjęta w dążeniu do maksymalizacji własnej wartości, jest natomiast zależne od samego przedsiębiorstwa i jego podejścia do kwestii równouprawnienia płci. W zakresie równouprawnienia i różnorodności płci w zatrudnieniu przedsiębiorstw transportowych istniejąca literatura wskazuje, że udział kobiet w branży transportowej jest niewielki, szczególnie widoczne jest to w transporcie lądowym<sup>383</sup>. Zgodnie z danymi Eurostatu udział kobiet w branży transportowej w Unii Europejskiej wynosił w 2022 r. średnio 17,2%, najmniejszy odsetek kobiet pracował w transporcie lądowym, gdzie kobiety stanowiły jedynie 15,5% a w Polsce 15%<sup>384</sup>. Udział kobiet w branży transportowej w Unii Europejskiej przedstawia rys. 18.



**Rys. 18. Struktura zatrudnienie w transporcie lądowym, wodnym i lotniczym w Unii Europejskiej pod względem płci**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat, *Key figures on European Transport 2023 Edition*, s. 54; Eurostat, Labor force survey (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>)

Udział kobiet w przedsiębiorstwach transportowych zróżnicowany jest pod względem zajmowanego stanowiska, najwięcej kobiet występuje w działach związanych z administracją czy zasobami ludzkimi, natomiast najmniej na stanowiskach bezpośrednio wykonawczych, takich jak kierowca<sup>385</sup>. Wśród czynników niesprzyjających pracy kobiet w branży transportowej należy wymienić brak

<sup>383</sup> T. Dyr, J. Dyr, *Trendy rozwoju transportu w Polsce i w Unii Europejskiej*, „TTS Technika Transportu Szynowego” nr 26, 6/2019, s. 8-18.

<sup>384</sup> Eurostat, *Key figures on European Transport 2023 Edition*, s. 54; Eurostat, Labor force survey (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>)

<sup>385</sup> L. Mejia-Dorantes, *Discussing measures to reduce the gender gap in transport companies: A qualitative approach*, „Research in Transportation Business & Management”, 2019, vol. 31, 100416, s. 1-6.

dostosowania miejsca i narzędzi pracy dla kobiet (np. brak sanitariatów dla kobiet), nieodpowiednio ukierunkowana rekrutacja, brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym w pracy zmianowej (długie godziny pracy, praca z dala od domu), brak szkoleń i możliwości rozwoju<sup>386</sup>. Oprócz warunków pracy niedostosowanych do potrzeb kobiet, brak atrakcyjności pogłębiają także stereotypy dotyczące płci i uznawanie transportu jako branży tradycyjnie męskiej<sup>387</sup>. Ze względu na to, że jest to branża zdominowana przez mężczyzn, brakuje też doświadczenia i świadomości związanych z kwestią praw kobiet, dotyczących w szczególności macierzyństwa. Mogą także występować obawy związane z ryzykiem przemocy i molestowania w zdominowanym przez mężczyzn zespole, często występuje również niechęć samych pracodawców do zatrudniania kobiet<sup>388</sup>. Zawodowa segregacja ze względu na płeć może wynikać również z różnic w podejmowanych przez kobiety i mężczyzn wyborach dotyczących kierunków kształcenia i szkolenia<sup>389</sup>.

Niski odsetek zatrudnionych kobiet sprawia, że przedsiębiorstwa nie odzwierciedlając struktury społeczeństwa nie są w stanie właściwie odzwierciedlić potrzeb kobiet, dlatego zwiększenie udziału kobiet mogłoby poprawić funkcjonowanie przedsiębiorstw, poprzez uwzględnienie ich pomysłów i zróżnicowanych potrzeb w kształtowaniu oferty proponowanych usług<sup>390</sup>. W przypadku transportu pasażerskiego, w związku z różnicami codziennej mobilności kobiet i mężczyzn, wybieranych przez nich środków transportu, czasie, odległości, formie i przyczynie podróżowania, uwzględnienie wymiaru płci w ofercie transportowej mogłoby pozwolić na lepsze dostosowanie jej do rzeczywistych wymagań społeczeństwa<sup>391</sup>. Kobiety jako użytkownicy transportu wykorzystują bardziej zrównoważone wzorce transportu niż mężczyźni, częściej przemieszczają się pieszo, używają transportu publicznego lub współdzielonych

---

<sup>386</sup> European Commission, *Transport in the European Union, Current Trends and Issues*, „Mobility and Transport”, 2019 r., s. 5.

<sup>387</sup> P. Turnbull, *Promoting the employment of women in the transport sector – Obstacles and policy options*, International Labour Office Geneva, Sectoral Activity Department, 2013, wp. 298, s. 1-46.

<sup>388</sup> European Institute for Gender Equality, *Review of the Implementation in the EU of area K of the Beijing Platform for Action: Women and the Environment Gender Equality and Climate Change*, Report, 2012, s. 41.

<sup>389</sup> T. Wright, *Gender Segregation in the Construction and Transport Sectors*, in: *Gender and Sexuality in Male-Dominated Occupations*, ed. T. Wright, Palgrave Macmillan, London 2016, s. 61–84.

<sup>390</sup> L. Mejia-Dorantes, *Discussing ... op. cit.*, s. 1-6.

<sup>391</sup> I.S. Madariaga, E. Zucchini, *Measuring Mobilities of Care, a Challenge for Transport Agendas*, „Integrating Gender into Transport Planning”, 2019, s. 145-173.

J. Scheiner, Ch. Holz-Rau, *Women's complex daily lives: a gendered look at trip chaining and activity pattern entropy in Germany*, „Transportation”, 2017, vol. 44 (1), no 6, s. 117-138.

samochodów, a stosowane przez nie wzorce podróżowania są mniej emisyjne niż w przypadku mężczyzn. Oferowane opcje usług transportowych często nie odzwierciedlają zróżnicowanych ze względu na płeć potrzeb i zachowań podróżniczych. Trafność proponowanej oferty transportu publicznego jest też w pewnym stopniu związana z poczuciem bezpieczeństwa kobiet, szczególnie może to dotyczyć podróżowania pieszo i rowerem w godzinach nocnych, przy czym przykładowo zezwolenie na większą liczbę rowerów w autobusach mogłoby wpłynąć na zwiększenie bezpieczeństwa kobiet, które mogłyby łączyć podróż komunikacją miejską z dalszą jazdą na rowerze. Kobiety stanowiąc ponad 50% użytkowników transportu publicznego powinny być istotnym ogniwem procesu decyzyjnego w zakresie projektowania oferty transportowej. Włączanie kwestii płci w proces planowania transportu stosowane jest między innymi przez członków sieci POLIS (sieć europejskich miast i regionów, które współpracują ze sobą w celu opracowania innowacyjnych technologii i polityk w zakresie transportu lokalnego) na przykład w Londynie, Barcelonie, Umeå (Szwecja) i Wiedniu. Bezpieczny i zrównoważony transport kobiet, w tym inwestycje klimatyczne obejmujące aspekt płci mogą wygenerować nie tylko korzyści środowiskowe, ale także wykreować nowe rozwiązania biznesowe i zwiększyć efektywność działań<sup>392</sup>.

Męskość jest normą akceptowaną i mocno zakorzenioną w branży transportowej. Aby zmienić tę sytuację należałoby włączyć większą liczbę kobiet do branży transportowej i zakwestionować dominujące męskie normy. Badania przeprowadzone przez A. Kronsell, L. Smidfelt Rosqvist i L. Winslott Hiselius wskazują, że płeć jest powiązana z realizacją celów klimatycznych i zrównoważonego rozwoju. Kobiety charakteryzujące się odmiennymi niż mężczyźni wzorcami podróżowania, postawami, zachowaniami w odniesieniu do środowiska i większą akceptacją dla działań niezbędnych w zakresie klimatu i zrównoważonego rozwoju w transporcie, mogłyby wpłynąć na zmianę polityki transportowej, ukierunkowując ją na działania bardziej proekologiczne<sup>393</sup>. Przekonanie większej liczby kobiet do branży transportowej ma

---

<sup>392</sup> *Greening transport, keeping focus in times of crisis*, The Summary Of The 2024 ITF Annual Consultation On Gender And Transport, International Transport Forum, Lithuania ITF Presidency 2024, <https://summit.itf-oecd.org/2024/wp-content/uploads/2024/03/Summary-2024-ITF-Annual-Gender-Consultation.pdf> (dostęp: 01.05.2024)

TUESDAY, 30 JANUARY 2024, 10.00 - 12.30 CET, OECD PARIS/HYBRID,

<sup>393</sup> A. Kronsell, L. Smidfelt Rosqvist, L. Winslott Hiselius, *Achieving climate objectives in transport policy by including women and challenging gender norms – the Swedish case*, „International Journal of Sustainable Transportation”, 2015, vol. 10 (8), s. 703-711.

istotne znaczenie w uzyskaniu równowagi, dostosowaniu do oczekiwań społeczeństwa i zmniejszeniu niedoborów zasobów ludzkich<sup>394</sup>.

Równouprawnienie płci w branży transportowej wspierane jest przez Komisję Europejską, w ramach której podejmowane są liczne działania mające na celu włączenie kobiet do branży i umożliwienie zrównoważonego wzrostu gospodarczego i społecznego. W planie strategicznym na lata 2020-2024 również został ujęty aspekt związany ze zwiększeniem zainteresowania kobiet transportem i zwiększenia ich udziału, poprzez zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy, wolnych od dyskryminacji ze względu na płeć<sup>395</sup>. Jednym z podjętych działań jest także platforma na rzecz zmian dotycząca kobiet w transporcie, która koncentruje się na aspektach związanych ze zwiększaniem zatrudnienia kobiet i równowagi płci, pozytywnie wpływających na atrakcyjność miejsc pracy i konkurencyjność sektora. Platforma określa szereg celów szczegółowych, do których realizacji należy dążyć<sup>396</sup>:

- zwiększanie świadomości,
- gromadzenie danych pod względem płci i na ich podstawie planowanie właściwej polityki, monitorowanie i ocena prowadzonych działań,
- zwiększanie szans rozwoju dla zatrudnianych kobiet i zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach decyzyjnych,
- poprawa warunków pracy w celu przyciągnięcia i zatrzymania kobiet w sektorze poprzez zwiększenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, eliminację przemocy (molestowania), zapewnienie równych szans w zakresie rekrutacji, wynagrodzeń, szkoleń i kariery a także zapewnienie odpowiednich warunków pracy (sanitariatów, odzieży, sprzętu),
- zmiana kultury w celu wyeliminowania stereotypów związanych z płcią i zwiększenia atrakcyjności sektora dla kobiet, m.in. poprzez szkolenia w ramach przedsiębiorstwa czy poprawę wizerunku w społeczeństwie i zainteresowanie kobiet edukacją na kierunkach transportowych.

---

<sup>394</sup> Z. Bryniarska, A. Pashkevich, P. Pulawska-Obiedowska, L. Żakowska, *Plany równości szansą na wyrównywanie rozwoju zawodowego kobiet i mężczyzn w inżynierii*, „Transport Miejski i Regionalny”, 08.2019, s. 25-31.

<sup>395</sup> Strategic plan 2020-2024, DG MOVE, European Commission, s. 1-46.

<sup>396</sup> Women in transport – EU Platform for change, <https://transport.ec.europa.eu/> (dostęp: 20.06.2023).

Badania przeprowadzone przez International Transport Forum pokazują, że większy dostęp do edukacji i szkoleń, wzrost liczby osób z wykształceniem wyższym w naukach ścisłych, technologii i inżynierii oraz większy udział kobiet na rynku pracy mają statystycznie istotny wpływ na poprawę równości płci wśród pracowników sektora transportowego. Fundament równości płci stanowią obowiązujące przepisy prawne, jednak, aby zapewnić ich skuteczność należy na ich podstawie wprowadzać również inne środki. Przykładem może być zachęcanie mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego, co może wpłynąć na zmianę stereotypów dotyczących płci w przedsiębiorstwie. Do większej różnorodności zasobów ludzkich mogą doprowadzić także kursy dotyczące dyskryminacji ze względu na płeć, które zwiększą świadomość w zakresie uprzedzeń występujących podczas procesu zatrudniania i awansowania pracowników<sup>397</sup>.

Aby ułatwić proces włączania perspektywy płci do projektów, planów i polityk transportowych International Transport Forum opracowało ITF Gender Analysis Toolkit for Transport, czyli zestaw narzędzi do analizy płci w transporcie, który ułatwia ocenę projektu pod kątem aspektu płci za pomocą listy kontrolnej, dostarcza listę wskaźników płci związanych z transportem i gotowy szablon do projektowania ankiet i procesów gromadzenia danych umożliwiając eliminowanie wszystkich zidentyfikowanych luk w danych ważnych ze względu na perspektywę płci<sup>398</sup>. Co roku organizowane są także przez ITF konsultacje z organizacjami międzynarodowymi, które stanowią forum do wymiany informacji, spostrzeżeń i dobrych praktyk związanych z równością płci w transporcie<sup>399</sup> a w 2019 r. Rada Partnerstwa Korporacyjnego (CPB) uruchomiła również program Workstream on Gender, budując sieć przedsiębiorstw z sektora transportowego, które zobowiązały się do działania na rzecz równości płci<sup>400</sup>.

Sektor TSL jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki w Polsce. Sektor odpowiada za 7% gospodarki pod względem PKB i 6,5% pod względem zatrudnienia. Średnie tempo rozwoju sektora na przestrzeni lat 2010-2022 wynosiło 4,9% rocznie (przy uwzględnieniu inflacji), podczas gdy średnia całej gospodarki wynosiła

---

<sup>397</sup> Ng, Wei-Shiuen and A. Acker (2020), *The Gender Dimension of the Transport Workforce*, „International Transport Forum Discussion Papers”, no. 2020/11, OECD Publishing, Paris, s. 1-32.

<sup>398</sup> ITF Gender Analysis Toolkit for Transport, <https://www.itf-oecd.org/itf-gender-analysis-toolkit-transport-policies> (dostęp: 01.06.2023).

<sup>399</sup> Consultation with international organisations, International Transport Forum, <https://summit.itf-oecd.org/2024/consultation-with-international-organisations/> (dostęp: 21.04.2024).

<sup>400</sup> Gender Workstream of the Corporate Partnership Board, International Transport Forum, <https://www.itf-oecd.org/gender-workstream-cpb> (dostęp: 05.05.2023).



3,5%. Wolniejszym rozwojem charakteryzował się handel, który osiągnął w tym czasie tempo 2,1%, przemysł z tempem 3,6% oraz budownictwo, które osiągnęło rozwój na poziomie 1,9%. Szybsze tempo rozwoju uzyskały tylko usługi informacyjne, informatyczne i biznesowe. Intensywność transportowa gospodarki w Polsce powiększyła się ponad dwukrotnie od chwili włączenia Polski do Unii Europejskiej. Oprócz dużego wkładu w gospodarkę Polski, krajowe przedsiębiorstwa transportowe mają także istotny udział w gospodarce europejskiej, wykonując około 20% europejskiej pracy przewozowej, co stanowi o 5 punktów procentowych więcej niż w przypadku niemieckich przedsiębiorstw. Sektor osiągnął w 2022 r. wartość 375 miliardów złotych pod względem przychodów. Kluczową rolę w rozwoju gospodarczym kraju stanowi przede wszystkim transport drogowy towarów, którego przychody osiągnęły 190 miliardów złotych w 2022 r. a zatrudnienie w przeciągu 11 lat (do 2021 r.) wzrosło o 230 000 osób – najwięcej wśród wszystkich branż gospodarki i wyniosło w 2022 r. około 510 000 zatrudnionych osób, plasując branżę na pierwszym miejscu, jeżeli chodzi o wielkość pod względem zatrudnienia. Przeciętne wynagrodzenie brutto w całym sektorze TSL wynosiło około 6200 zł brutto, jednak znacznie różni się w zależności od zakresu pracy<sup>401</sup>.

Liczba podmiotów w sektorze TSL w Polsce wynosiła w 2023 r. około 219 000 przedsiębiorstw<sup>402</sup>. Na Polskim rynku następuje stopniowe przesunięcie w górę rozkładu wielkości przedsiębiorstw, następuje spadek znaczenia mikroprzedsiębiorstw i wzrasta udział oraz przychody podmiotów małych, średnich i dużych, co wskazuje na dojrzewanie rynku. Na taki stan rzeczy miał wpływ między innymi niedobór pracowników i preferowanie przez nich pracy w większych przedsiębiorstwach o wyższym wynagrodzeniu i korzystniejszych warunkach pracy. Największymi wyzwaniami dla przedsiębiorstw transportowych są wysokie wynagrodzenia, inflacja, wysokie stopy energii, wysokie stopy procentowe, nieuczciwa konkurencja, zmienność koniunktury, brak kierowców i zaburzenia geopolityczne. Duże przedsiębiorstwa mogą lepiej przeciwstawiać się wyzwaniom strukturalnym i zmienności makroekonomicznej ze względu na wysoką wydajność pracy, która jest w dużych przedsiębiorstwach nawet o

---

<sup>401</sup> Raport „Transport drogowy w Polsce 2023”, Centrum analiz SpotData przy współpracy ze związkiem pracodawców Transport i Logistyka Polska, s. 1-27.

<sup>402</sup> BIG InfoMonitor, *Zaległości branży TSL rosna o ponad 1 mln zł dziennie*, 18.07.2023, <https://media.big.pl/informacje-prasowe/816688/zaleglosci-branzy-tsl-rosna-o-ponad-1-mln-zl-dziennie> (dostęp: 20.08.2023).

200% wyższa niż w mikroprzedsiębiorstwach<sup>403</sup>. Istotnym problemem jest niedobór pracowników w sektorze TSL, stopa wakatów w tym sektorze jest o 25% wyższa niż średnio w gospodarce, co wynika z dużego przyrostu zatrudnienia i zapotrzebowania na pracowników oraz wysokich wymagań stawianych kierowcom. Z badań przeprowadzonych przez TLP i SpotData wynika, że przedsiębiorstwa planują reagować na niedobór pracowników poprzez rozwijanie systemu wewnętrznych szkoleń i zmianę organizacji pracy kierowców. Stawianie na rozwój pracowników i zmiany organizacyjne stanowi pozytywne zjawisko świadczące o zwiększającej się świadomości dotyczącej wagi inwestowania w kapitał ludzki<sup>404</sup>. Istotnym czynnikiem mogłoby być także lepsze dostosowanie ofert i warunków pracy dla kobiet, co zdecydowanie zwiększyłoby pulę dostępnych talentów.

Wzrastające zatrudnienie w sektorze transportowym wskazuje na rozwój sektora, ale wiąże się także z co raz większym udziałem kosztów pracy. Udział kosztów pracy w przychodach wyniósł w 2021 r. w przedsiębiorstwach transportowych około 8,6%, co stanowi wysoką wartość w porównaniu do osiągniętej zyskowności sprzedaży (mediana około 3,5%). Wysoki udział kosztów pracy wynika z wysokich wynagrodzeń dla kierowców, zwłaszcza pojazdów ciężarowych<sup>405</sup>. Koszty pracy mogą stanowić czynnik podświadomie lub świadomie odkształcający proces rekrutacji w kierunku zatrudniania mężczyzn w stosunku do kobiet, które ze względu na przepisy związane z macierzyństwem generują dla przedsiębiorstw dodatkowe koszty. W związku z tym szczególnie istotne zdaje się być określenie wysokości tych kosztów, uwzględnienie korzyści wynikających ze zróżnicowanej struktury zatrudnienia pod względem płci i przełożenia na osiąganą efektywność.

## **5.2. Wewnętrzne uwarunkowania samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn podmiotów próby badawczej**

Przeprowadzone badania umożliwiają scharakteryzowanie występującego w analizowanych podmiotach systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego, przy czym zasady ukształtowane w ramach tych systemów różnią się w zależności od

---

<sup>403</sup> *Raport „Transport drogowy w Polsce 2023” ...*, op. cit., s. 48-57.

<sup>404</sup> *Ibidem*, s. 93-103.

<sup>405</sup> *Ibidem*, s. 69.

przyjętego podejścia w ramach polityki w zakresie równouprawnienia płci. W celu analizy porównawczej przyjęto podział na dwie grupy – duże oraz średnie przedsiębiorstwa. Określenie zasad systemu pracy i ekonomiczno-finansowego, przekładających się na strukturę zatrudnienia, umożliwia zweryfikowanie generowanych korzyści wynikających z zatrudniania kobiet i dodatkowych kosztów, kształtujących efektywność podmiotów.

Wśród badanych przedsiębiorstw 31% stanowiły przedsiębiorstwa duże. Wśród dużych podmiotów 50%<sup>406</sup> posiadało w analizowanym okresie sformułowane cele społeczne, odnoszące się do równouprawnienia/różnorodności płci w przedsiębiorstwie, do realizacji których dążyło. Są to cele ujmowane w wewnętrznych przepisach przedsiębiorstwa takich jak Kodeks Etyki, Polityka Równości oraz Regulamin Pracy i dotyczą zapewnienia różnorodności płci w organach statutowych oraz eliminacji zachowań dyskryminacyjnych poprzez wdrożenie odpowiednich procedur. Nieco inaczej kształtowała się sytuacja w średnich podmiotach. Przedsiębiorstwa średnie w zdecydowanej większości nie miały sformułowanych celów społecznych, tylko 9% wskazało na cel w postaci eliminacji zachowań dyskryminacyjnych.

W przedsiębiorstwach przestrzegano zewnętrznych regulacji dotyczących równouprawnienia płci, z czym zdecydowanie zgadzały się wszystkie duże podmioty, a 80% ujęło także zasady dotyczące równouprawnienia i różnorodności płci w wewnętrznych przepisach regulujących system pracy. Naruszenia zasad, dotyczących równouprawnienia i różnorodności płci, ujętych w przepisach wewnętrznych i zewnętrznych identyfikowało większość dużych przedsiębiorstw (80%), poprzez powołanie rzecznika etyki, wydzielonego zespołu, jednostki organizacyjnej lub poprzez elektroniczny system zgłaszania wraz z wyznaczeniem koordynatora ds. sygnalisty. W okresie objętym analizą nie występowały w badanych dużych podmiotach naruszenia zasad dotyczących równouprawnienia płci. Ukształtowane zasady pracy obejmowały, w przeważającej części dużych przedsiębiorstw (80%), udogodnienia dla kobiet w ciąży i matek, takie jak przydzielanie lżejszych prac, elastyczna organizacja pracy i możliwość dodatkowych dni pracy zdalnej.

---

<sup>406</sup> Jedno przedsiębiorstwo odmówiło udzielenia odpowiedzi na to pytanie, 50% odnosi się do podmiotów, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie.

Zewnętrzne regulacje dotyczące równouprawnienia płci przestrzegane są również w średnich podmiotach, z czym zdecydowanie zgodziło się 91% przedsiębiorstw a 9% raczej się zgadzało. Jednak tylko 18,2% średnich jednostek ujęło w wewnętrznych przepisach regulujących system pracy zasady dotyczące równouprawnienia i różnorodności płci, takie jak zasada przeciwdziałania dyskryminacji. Również jedynie 18,2% badanych średnich podmiotów identyfikowało naruszenia zasad, dotyczących równouprawnienia i różnorodności płci, ujętych w przepisach wewnętrznych i zewnętrznych, poprzez powołanie komisji antymobbingowej lub wydzielenie specjalnej osoby, pozostałe jednostki nie posiadały żadnej procedury postępowania w tym zakresie. W analizowanym okresie wystąpiło, wśród średnich przedsiębiorstw posiadających mechanizm identyfikacji naruszeń, jedno naruszenie, które zostało oddalone. Rzadko występowały także udogodnienia dla kobiet w ciąży i matek, jedynie 18,2% średnich podmiotów wprowadziło takie udogodnienia w postaci możliwości pracy zdalnej. Sytuacja ta wskazuje na znaczne różnice w polityce dużych oraz średnich podmiotów gospodarujących.

Polityka kadrowa przedsiębiorstwa opiera się na zasadach poszanowania równości płci z czym zdecydowanie zgadzały się wszystkie duże jednostki, nie wszystkie jednak dążyły do równomiernego zatrudniania kobiet i mężczyzn - 40% raczej się zgadzało ze stwierdzeniem, że w przedsiębiorstwie dąży się do równomiernego zatrudniania kobiet i mężczyzn, 40% raczej się nie zgadzało, a 20% nie miało zdania na ten temat. Średnie przedsiębiorstwa również zgadzały się ze stwierdzeniem, że ich polityka kadrowa opiera się na zasadach poszanowania równości płci, na co zdecydowanie wskazało 72,7% podmiotów, a 27,3% raczej się zgadzała. Jednostki te raczej dążą do równomiernego zatrudniania kobiet i mężczyzn z czym zgodziło się 54,5% badanych, 27,3% raczej się nie zgadzała z tym stwierdzeniem, a 18,2% nie miało zdania w tej kwestii. Przy planowaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwie kryteria niezależne od płci uwzględniały wszystkie jednostki, 60% dużych podmiotów wyraziło zdecydowaną zgodę a 40% raczej się zgadzało, nie było więc podmiotów które planowałyby zatrudnienie na podstawie kryteriów zależnych od płci. W przypadku średnich przedsiębiorstw na uwzględnianie kryteriów niezależnych od płci przy planowaniu zatrudnienia zdecydowanie wskazało 27,3% badanych a pozostali raczej się zgodzili.

Sformalizowane zasady przeprowadzania rekrutacji i selekcji występowały we wszystkich dużych przedsiębiorstwach, przy czym 60% zdecydowanie zgadzało się z

tym, że rekrutacja i selekcja kandydatów odbywa się na podstawie kryteriów neutralnych pod względem płci a 40% raczej się zgadzało. Inaczej kształtowała się sytuacja wśród średnich podmiotów, gdzie zaledwie 9% posiadało sformalizowane zasady przeprowadzania rekrutacji i selekcji, jednak według 54,5% badanych rekrutacja i selekcja kandydatów raczej odbywa się na podstawie kryteriów neutralnych pod względem płci, a pozostali zdecydowanie zgodzili się z tym stwierdzeniem. Stopień sformalizowania procesu rekrutacji i selekcji jest zatem kolejnym aspektem różniącym dwie badane grupy.

Szczególne rozwiązania dotyczące kobiet ciężarnych i matek, motywujące je do pracy, obejmujące indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy i możliwość pracy zdalnej wprowadziło 40% dużych podmiotów. W przypadku średnich przedsiębiorstw w żadnym z podmiotów nie wystąpiły w analizowanym okresie szczególne rozwiązania dotyczące kobiet ciężarnych i matek, motywujące je do pracy. Oprócz elastycznych godzin pracy czy pracy zdalnej, motywująco mogą działać także takie rozwiązania jak udostępnienie przez przedsiębiorstwo żłobka, przedszkola dla dzieci pracowników, pokoju dla matek karmiących, miejsca parkingowe przeznaczone dla kobiet w ciąży, ubezpieczenia rodzinne i dodatkowa opieka medyczna dla dzieci, dodatek pieniężny na wyprawkę dla dziecka, pikniki rodzinne i umożliwienie przyjscia z dzieckiem do pracy. Stosowanie przez przedsiębiorstwo takich bodźców w ramach systemu motywacyjnego może odpowiednio ukierunkować decyzję pracownicy, generowaną w procesie samoregulacji osobniczej, o wykonywaniu pracy zawodowej zamiast pozostawiania na zwolnieniu lekarskim w czasie ciąży lub urlopie rodzicielskim czy wychowawczym. Podjęta decyzja ma przełożenie na osiąganą efektywność, ponieważ ogranicza poziom kosztów ponoszonych przez podmiot gospodarujący w związku z absencją pracownicy.

Badania wykazały, że analizę zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć przeprowadzało jedynie 20% dużych podmiotów, większość dużych przedsiębiorstw nie przeprowadzało również kontroli efektywności pracy pracowników. Spadek efektywności pracy kobiet w ciąży i po powrocie z urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego/wychowawczego zidentyfikowało zgodnie z deklaracją 20% dużych przedsiębiorstw. Dodatkowe koszty generowane przez kobiety w związku z przepisami dot. macierzyństwa zidentyfikowane były natomiast przez 60% badanych dużych podmiotów, które wskazały na koszty w postaci wynagrodzenia chorobowego

wypłacanego przez 33 dni zwolnienia przypadającego w okresie ciąży oraz koszty związane z zastąpieniem osób przebywających na urlopie macierzyńskim/rodzicielskim/wychowawczym. Gorzej prezentowała się sytuacja wśród średnich jednostek, gdzie analizę zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć przeprowadzało zaledwie 9% podmiotów i również tylko 9% przeprowadzało kontrolę efektywności pracy pracowników. Żadne ze średnich przedsiębiorstw nie przeprowadziło kontroli odnośnie do zidentyfikowania spadku lub wzrostu efektywności pracy kobiet w ciąży i po powrocie z urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego/wychowawczego, a także żadne nie identyfikowało dodatkowych kosztów generowanych przez kobiety w związku z przepisami dot. macierzyństwa. Przeprowadzanie kontroli efektywności jest istotnym czynnikiem w zakresie kształtowania wielkości kosztów przedsiębiorstwa a jej brak ogranicza możliwość podjęcia optymalnej decyzji.

Schemat postępowania w przypadku skorzystania przez pracownicę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego w dużych przedsiębiorstwach wiązał się z przejęciem zadań przez pozostałych pracowników, na co wskazało 100% dużych jednostek, 40% wskazało dodatkowo na zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo jako drugi sposób postępowania, a 20% wskazało dodatkowo na inne rozwiązanie – zatrudnienie nowej osoby w trybie normalnym. W średnich przedsiębiorstwach schemat postępowania obejmował głównie zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo, na co wskazało 63,6% badanych, z czego 14% korzystało także z przejęcia zadań przez pozostałych pracowników jako drugi wariant postępowania, natomiast pozostali wskazali na przejęcie zadań przez pozostałych pracowników jako jedyny sposób postępowania.

W przypadku zatrudnienia nowej osoby na umowę zastępstwo (lub w trybie normalnym) dodatkowa rekrutacja, selekcja, adaptacja i szkolenia nowego pracownika przeprowadzane były zarówno wśród dużych jak i średnich podmiotów w ramach przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa nie korzystały w tym przypadku z usług podmiotów zewnętrznych.

Wykonywanie dodatkowych zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy w przypadku przejęcia zadań przez pozostałych pracowników dominowało w dużych przedsiębiorstwach, na co wskazało 80% badanych, z czego połowa wskazała dodatkowo na wykonywanie dodatkowych zadań poza normalnym czasem pracy

(godziny nadliczbowe) jako kolejne rozwiązanie a tylko 20% wskazała na wykonywanie zadań w ramach godzin nadliczbowych jako jedyne przyjmowane rozwiązanie. Wśród średnich jednostek decydujących się na przejęcie zadań przez pozostałych pracowników 60% zlecała wykonywanie dodatkowych zadań poza normalnym czasem pracy (godziny nadliczbowe) a pozostali równocześnie w ramach normalnego czasu pracy.

Kontrola ewentualnego spadku ilości/jakości zadań wykonywanych przez pracownicę w ciąży, po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego nie została przeprowadzona przez żaden z dużych podmiotów, natomiast wśród średnich jednostek 18,2% wskazało, że nie zidentyfikowało spadku a pozostałe podmioty nie przeprowadzały takiej kontroli. Charakter pracy wykonywanej przez pracownice przed zajściem w ciążę wiązał się z pracą w warunkach uciążliwych, nocnych lub nadliczbowych w przypadku 40% dużych przedsiębiorstw, co wymagało od tych podmiotów zmian organizacyjnych związanych z restrykcjami dotyczącymi warunków pracy, zgodnie z przepisami dotyczącymi macierzyństwa. Wszystkie średnie przedsiębiorstwa określiły natomiast, że w analizowanym okresie charakter pracy wykonywanej przez pracownicę przed zajściem w ciążę nie wiązał się z pracą w warunkach uciążliwych, nocnych lub nadliczbowych. Badania wykazały także, że pracownice korzystały z przerw na karmienie w 50% dużych podmiotów<sup>407</sup> i z przerw tych korzystały także panie w 27,3% średnich podmiotów.

Dodatkowe korzyści wynikające z zatrudniania kobiet dostrzegały wszystkie duże przedsiębiorstwa<sup>408</sup> – 100% wskazało na poprawę atmosfery w pracy, 75% wskazało na lepsze odzwierciedlenie struktury i potrzeb klientów oraz na budowanie korzystnego wizerunku, a także na większy przepływ pomysłów, 25% wskazało na poprawę procesu podejmowania decyzji i wzrost wydajności pracy. Wśród średnich przedsiębiorstw, większość – 90,9%, dostrzega dodatkowe korzyści wynikające z zatrudniania kobiet, przy czym 81,8% wskazało na poprawę atmosfery w pracy, 36,4% na budowanie korzystnego wizerunku, 18,2% na lepsze odzwierciedlenie struktury i potrzeb klientów, 9% na większy przepływ pomysłów, poprawę procesu podejmowania decyzji oraz inne – spokojniejsze prowadzenie pojazdów.

---

<sup>407</sup> Jedno przedsiębiorstwo odmówiło udzielenia odpowiedzi na to pytanie, 50% odnosi się do przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie.

<sup>408</sup> Jedno przedsiębiorstwo odmówiło udzielenia odpowiedzi na to pytanie, dane dotyczą podmiotów które udzieliły odpowiedzi.

Tak ukształtowane zasady przekładają się na określoną strukturę zatrudnienia. Udział kobiet w dużych podmiotach kształtował się w przedziale 16,4%-62,2%, co stanowi wartości wyższe niż średnia dla transportu lądowego w Polsce oraz Unii Europejskiej. W 80% tych przedsiębiorstwach liczba kobiet była niższa niż mężczyzn, jednak wykazywała rosnący trend. Dominowały kobiety po 34 roku życia, natomiast odsetek kobiet w wieku rozrodczym wynosił między 10,1%-33,8% wszystkich zatrudnionych kobiet. Na najwyższych stanowiskach udział kobiet wynosił między 0%-40%, przy czym zerowy udział kobiet występował tylko w dwóch pierwszych latach objętych badaniem w jednym podmiocie. W ostatnim roku objętym badaniem we wszystkich dużych przedsiębiorstwach zasiadały zarówno kobiety jak i mężczyźni na najwyższych stanowiskach.

Udział kobiet w średnich przedsiębiorstwach wynosił między 7,6-30,2%. We wszystkich podmiotach liczba kobiet była zdecydowanie niższa niż mężczyzn, a ich udział utrzymywał się na przestrzeni lat na zbliżonym poziomie. Dominowały również kobiety po 34 roku życia, odsetek kobiet w wieku rozrodczym wynosił między 0-50% wszystkich zatrudnionych kobiet. Udział kobiet na najwyższych stanowiskach kształtował się między 0%-50%, przy czym zerowy udział kobiet występował aż w 63,6% przedsiębiorstwach i utrzymywał się przez cały analizowany okres w 45,5% badanych podmiotów. Wyniki te wskazują na wciąż niski udział kobiet w zatrudnieniu oraz potwierdzają przypuszczenie, że przepisy dotyczące macierzyństwa mogą wpływać wśród pracodawców na niechęć do zatrudniania kobiet w wieku rozrodczym.

Na stanowiskach wykonawczych (kierowca, wykonawca) w dużych podmiotach dominowali mężczyźni, natomiast na pozostałych stanowiskach (administracja, marketing, dział kadr, prawny itd.) kobiety lub nieznacznie mężczyźni (ze względu na ogólny większy odsetek zatrudnionych mężczyzn), przy czym wśród wszystkich zatrudnionych kobiet między 54,4%-83,4% stanowiły kobiety na stanowiskach wykonawczych, wśród mężczyzn 86,2%-94,8% zajmowało stanowiska wykonawcze, co wskazuje że zwiększenie zatrudnienia kobiet ogółem wpłynęłoby również na zmniejszenie dysproporcji udziału obu płci na stanowiskach wykonawczych. Podobnie, choć nieco gorzej, kształtowała się sytuacja w grupie średnich przedsiębiorstw, gdzie wśród wszystkich zatrudnionych kobiet między 0-72,5% stanowiły kobiety na stanowiskach wykonawczych, wśród mężczyzn 80,3-98,4% zajmowało stanowiska wykonawcze.



Przedsiębiorstwa zatrudniały pracowników głównie na podstawie umowy o pracę, jednak w grupie kobiet odsetek kobiet pracujących w oparciu o umowy cywilnoprawne był wyższy niż w przypadku mężczyzn i kształtował się w dużych podmiotach w wartościach 1,2-10,2% wszystkich zatrudnionych kobiet, natomiast u mężczyzn było to 0,1-6,6% wszystkich zatrudnionych mężczyzn. W przypadku średnich przedsiębiorstw wartości wskazywały na 0-20% wszystkich zatrudnionych kobiet, natomiast u mężczyzn było to 0-40,7% wszystkich zatrudnionych mężczyzn. Umowy regulowane przepisami Kodeksu Cywilnego nie dają jednakowej ochrony pracowniczej jak w przypadku umów o pracę i mają większą swobodę w kształtowaniu praw i obowiązków obu stron, stąd też często bywają niekorzystne dla zatrudnionego. Sytuacja ta potwierdza zjawisko wybierania tej formy zatrudnienia zwłaszcza w przypadku osób charakteryzujących się niekorzystną sytuacją na rynku pracy, w tym przypadku kobiet.

Odsetek kobiet przebywających w badanym okresie na zwolnieniu lekarskim z tytułu ciąży, urlopie macierzyńskim, rodzicielskim lub wychowawczym wahał się w dużych podmiotach między 4,8-27,7% kobiet w ciągu roku. Najmniej pań korzystało z urlopu wychowawczego. Z przeprowadzonych badań wynika także, że przeciętne wynagrodzenie brutto kobiet było niższe niż mężczyzn w analizowanym okresie i stanowiło około 89,5-98% wynagrodzenia mężczyzn (nie uwzględniając najwyższych stanowisk). W średnich podmiotach odsetek kobiet przebywających w badanym okresie na zwolnieniu lekarskim z tytułu ciąży, urlopie macierzyńskim, rodzicielskim lub wychowawczym wahał się między 0-25% kobiet w ciągu roku a przeciętne wynagrodzenie brutto kobiet było w większości przedsiębiorstw niższe niż mężczyzn w analizowanym okresie i stanowiło około 91,5-100% wynagrodzenia mężczyzn (nie uwzględniając najwyższych stanowisk).

W zależności od podejścia przedsiębiorstw w ramach polityki w zakresie równouprawnienia płci, kształtowane są określone warianty modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn, które przekładają się na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotów. Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że grupa dużych przedsiębiorstw różni się pod względem reprezentowanego wariantu modelu od grupy średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa duże z branży transportowej znajdują się w fazie przejściowej między biernym a proaktywnym podejściem do równouprawnienia płci, przejawiając

znaczną część cech podejścia proaktywnego, co przekłada się na kształtowanie podczas procesu samoregulacji zasad systemu pracy ukierunkowanych na stwarzanie równych szans dla kobiet i mężczyzn w większym stopniu niż w przypadku podejścia biernego oraz przekłada się na mniejszy wpływ kryterium minimalizacji kosztów pracy, wynikającego z systemu ekonomiczno-finansowego. Inny wariant modelu przyjmowany jest w przedsiębiorstwach średnich z branży transportowej, które charakteryzują się biernym podejściem do równouprawnienia płci, co przekłada się na większe, niż w przypadku pierwszego wariantu, oddziaływanie systemu ekonomiczno-finansowego na kształtowanie zasad systemu pracy przy uwzględnieniu zarówno kosztów jak i korzyści, które mogą wynikać z zatrudniania kobiet.

W systemach pracy dużych podmiotów przestrzegane są zasady formalno-prawne dotyczące równouprawnienia płci i w większości wprowadzane są specjalne mechanizmy identyfikowania ewentualnych naruszeń, co wskazuje na cechy proaktywnego wariantu modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania. W systemach pracy średnich podmiotów uwzględniane są zasady formalno-prawne wynikające z zewnętrznych regulacji dotyczących równouprawnienia płci, jednak rzadko kiedy wprowadzane są specjalne zasady w przepisach wewnętrznych, zdecydowana większość nie posiada także systemu identyfikowania naruszeń zasad dotyczących równouprawnienia.

Zasady pracy w dużych przedsiębiorstwach ukształtowane są z uwzględnieniem szczególnej sytuacji kobiet ciężarnych i matek oraz wprowadzaniem dla nich specjalnych udogodnień przez większość podmiotów, co również jest przejawem podejścia proaktywnego. Zasady dostępności zasobów pracy ukierunkowane są na identyfikowanie dostępności zasobów każdej płci, zasady strukturalizacji rynku pracy przedsiębiorstwa odnoszą się do polityki kadrowej dotyczącej zatrudnienia podstawowego i pomocniczego, w ramach której przedsiębiorstwa nie koniecznie dążą się do równomiernego zatrudniania przedstawicieli obu płci, jednak stosują kryteria niezależne od płci, w kontekście czego struktura zatrudnienia nie powinna być zależna od uprzedzeń, co wskazuje na pewne cechy drugiego wariantu modelu (opartego na biernym podejściu). W średnich przedsiębiorstwach zasady pracy kształtowane są w sposób dostosowany do potrzeb pracowników jednak bez uwzględniania szczególnej sytuacji kobiet w ciąży i matek lub jedynie w zakresie wyznaczonym przez prawo, zasady dostępności zasobów pracy ukierunkowane są na identyfikowanie dostępności zasobów każdej płci, zasady

strukturalizacji rynku pracy przedsiębiorstw odnoszą się do polityki kadrowej dotyczącej zatrudnienia podstawowego i pomocniczego, w ramach której kobiety nie są dyskryminowane, co wskazuje na bierne podejście.

Zasady planowania pracy w dużych jednostkach pozwalają na identyfikowanie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników o określonych kwalifikacjach bez względu na płeć, natomiast zasady organizowania pracy kształtują proces rekrutacji i selekcji w sposób sformalizowany, w oparciu o kryteria odnoszące się do kompetencji, uwzględniające wszystkich kandydatów, neutralne pod względem płci, zgodnie z charakterystyką podejścia proaktywnego. Zasady motywowania są dostosowywane do potrzeb pracowników, w części przedsiębiorstw wprowadzane są dodatkowo specjalne rozwiązania motywujące kobiety ciężarne i matki do pracy, co również wskazuje na cechy proaktywnego wariantu modelu. Zasady kontroli pracy nie są w większości podmiotów sformalizowane, rzadko występuje bieżąca kontrola efektywności pracy pozwalająca na weryfikację rzeczywistej jakości i ilości wykonywanych zadań, podczas gdy wprowadzenie takiej kontroli pozwoliłoby na bardziej rzetelną ocenę, bez uprzedzeń i stereotypów dotyczących płci i większą świadomość odnośnie do aspektów generujących koszty i wymagających udoskonalenia.

W średnich jednostkach zasady planowania pracy oparte są na identyfikowaniu zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników o określonych kwalifikacjach bez względu na płeć, zasady organizowania pracy kształtują proces rekrutacji i selekcji w oparciu o kryteria odnoszące się do kompetencji, uwzględniające wszystkich kandydatów bez względu na płeć, jednak w przeciwieństwie do dużych podmiotów rzadko kiedy mają charakter sformalizowany. W zasadach motywowania brakuje natomiast wprowadzania specjalnych rozwiązań motywujących kobiety ciężarne i matki do pracy. Podobnie jak w przypadku dużych jednostek w zdecydowanej większości podmiotów brak jest sformalizowanych zasad kontroli pracy, poprzez co rzadko występuje bieżąca kontrola efektywności pracy.

Taka konstrukcja zasad systemu pracy przekłada się na kształtowanie w dużych przedsiębiorstwach struktury zatrudnienia o zróżnicowanym udziale kobiet, jednak przeciętnie większym niż w przypadku przedsiębiorstw średnich i wraz z co raz silniejszym oddziaływaniem cech podejścia proaktywnego - zmierzającej w kierunku kształtowania zatrudnienia zgodnie z zasadą różnorodności płci. Tak ukształtowana

struktura generuje dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet oraz dodatkowe korzyści, przekładające się na przychody, a wynikające ze zróżnicowanej pod względem płci struktury zatrudnienia. W przedsiębiorstwach średnich zasady systemu pracy przekładają się na kształtowanie struktury zatrudnienia o różnym udziale kobiet, co generuje koszty i korzyści przekładające się na efektywność, w zależności od stopnia zróżnicowania struktury według płci.

W przypadku dużych podmiotów w procesie samoregulacji przyjęta jest perspektywa średnio- lub długookresowa, podmioty gospodarujące znajdują się na wysokim poziomie rozwoju funkcjonalnego – na poziomie optymalizacji, poszukując najlepszych rozwiązań kształtowania struktury zatrudnienia, jednak intensywnie zmierzają w kierunku strategicznego poziomu rozwoju, poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie różnorodności płci. Poszukiwanie najlepszych rozwiązań możliwe jest dzięki świadomości dotyczącej występujących kosztów i korzyści wynikających z zatrudniania kobiet, większość dużych podmiotów identyfikuje dodatkowe koszty generowane w związku z zatrudnianiem kobiet, jednak nie w pełnym zakresie. Podmioty te dostrzegają także szeroki zakres korzyści wynikających z zatrudniania kobiet. W średnich podmiotach w procesie samoregulacji przyjęta jest perspektywa średniookresowa, przedsiębiorstwa znajdują się na wysokim poziomie rozwoju funkcjonalnego – na poziomie optymalizacji i poszukują najlepszych rozwiązań kształtowania struktury zatrudnienia przy ocenie poszczególnych rozwiązań na podstawie kryterium kosztów zatrudnienia oraz dodatkowych korzyści. Jednak, aby możliwe było określenie przez nie najlepszego rozwiązania, niezbędna jest świadomość dotycząca wszystkich występujących kosztów, podczas gdy średnie przedsiębiorstwa nie identyfikują dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet. Nie wszystkie podmioty są również świadome korzyści wynikających z zatrudniania kobiet lub dostrzegają pewne korzyści, ale w mniejszym zakresie niż w przypadku dużych podmiotów.

W zależności od reprezentowanego wariantu modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania, przedsiębiorstwa charakteryzują się odmiennymi zasadami ukształtowanymi w ramach systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego, co przekłada się na zróżnicowaną strukturę zatrudnienia pod względem płci i generowane koszty oraz korzyści, kształtujące sytuację ekonomiczno-finansową podmiotów.

### **5.3. Modele samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn i ich wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotu**

Duże i średnie podmioty reprezentują odmienne warianty modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania oraz odmienne schematy postępowania w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po powrocie do pracy. Przyjęte przez duże przedsiębiorstwa schematy postępowania mają charakter systemowy, natomiast w średnich podmiotach, mają w przeważającej mierze charakter incydentalny, co generuje określone koszty, możliwe do oszacowania zgodnie z modelem dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet.

Stosowanie przez przedsiębiorstwa, w przypadku nieobecności pracownicy ze względów macierzyńskich, przejęcia zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie ich poza normalnym czasem pracy (godziny nadliczbowe) generowało uśredniony koszt dodatku za godziny nadliczbowe w normalne dni pracy w dużych podmiotach między 20-21,5 zł brutto za 1 nadliczbową godzinę, a w pozostałe dni (niedziele, święta, dni wolne od pracy, godziny nocne) między 40-43 zł brutto. Przyjmując, że na pełnym etacie przypada średnio 168 godzin pracy w miesiącu, jest to koszt rzędu 3 360-3 612 zł brutto za dodatki za godziny nadliczbowe w normalne dni, a 6 720-7 224 zł w pozostałe dni w celu zastąpienia pracy wykonywanej przez pracownicę na zwolnieniu/urlopie. Koszt dodatku za godziny nadliczbowe w średnich przedsiębiorstwach kształtował się z kolei między 14,5-17,5 zł brutto za jedną nadliczbową godzinę w normalne dni pracy i 29-35 zł brutto w pozostałe dni (niedziele, święta, dni wolne od pracy, godziny nocne). W skali miesiąca jest to koszt rzędu 2 436-2 940 zł brutto za dodatki za godziny nadliczbowe w normalne dni, a 4 872-5 880 zł w pozostałe dni za zastąpienie pracy wykonywanej przez pracownicę przebywającą na zwolnieniu/urlopie. Jeżeli kobieta przebywała na zwolnieniu lekarskim w czasie ciąży to przez pierwsze 33 dni pracodawca ponosił dodatkowo koszt wypłaty jej wynagrodzenia (w 2022 r. średnie wynagrodzenie kobiet w dużych podmiotach wynosiło ok. 6500 zł a w średnich podmiotach ok. 5200 zł). W przypadku wykonywania zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy nie było możliwe określenie wysokości kosztów

związanych ze spadkiem efektywności lub kosztów utraconego przychodu, ze względu na brak przeprowadzania kontroli efektywności pracowników przez przedsiębiorstwa.

Wśród dużych podmiotów w przypadku zatrudnienia nowej osoby na umowę zastępstwo (lub w trybie normalnym) dodatkowa rekrutacja, selekcja, adaptacja i szkolenia nowego pracownika przeprowadzane były w ramach przedsiębiorstwa a koszt tego procesu kształtował się w wysokości 4500-5000 zł. W średnich podmiotach uśredniony koszt związany z przeprowadzeniem tego procesu wahał się w granicach 3500-4000 zł, jednostki te również nie korzystały z usług podmiotów zewnętrznych.

Praca kobiet w ciąży lub po powrocie z urlopów o charakterze macierzyńskim również wiązała się dla przedsiębiorstw z dodatkowymi kosztami, związanymi z charakterem wykonywanej pracy lub przerwami na karmienie czy spadkiem ilości lub jakości wykonywanych zadań. W dużych podmiotach, w których charakter pracy wykonywanej przez pracownice przed zajściem w ciążę wiązał się z pracą w warunkach uciążliwych, nocnych lub nadliczbowych, uśredniony koszt rozdzielania pracy między pozostałych pracowników, związany z brakiem możliwości pracy pracownicy w warunkach uciążliwych, nocnych wynosił między 20-21,5 zł brutto za dodatek za jedną nadliczbową godzinę w normalne dni (3 360-3 612 zł w miesiącu) i między 40-43 zł brutto w pozostałe dni (6 720-7 224 zł w miesiącu). Wszystkie średnie przedsiębiorstwa określiły natomiast, że w analizowanym okresie charakter pracy wykonywanej przez pracownicę przed zajściem w ciążę nie wiązał się z pracą w warunkach uciążliwych, nocnych lub nadliczbowych.

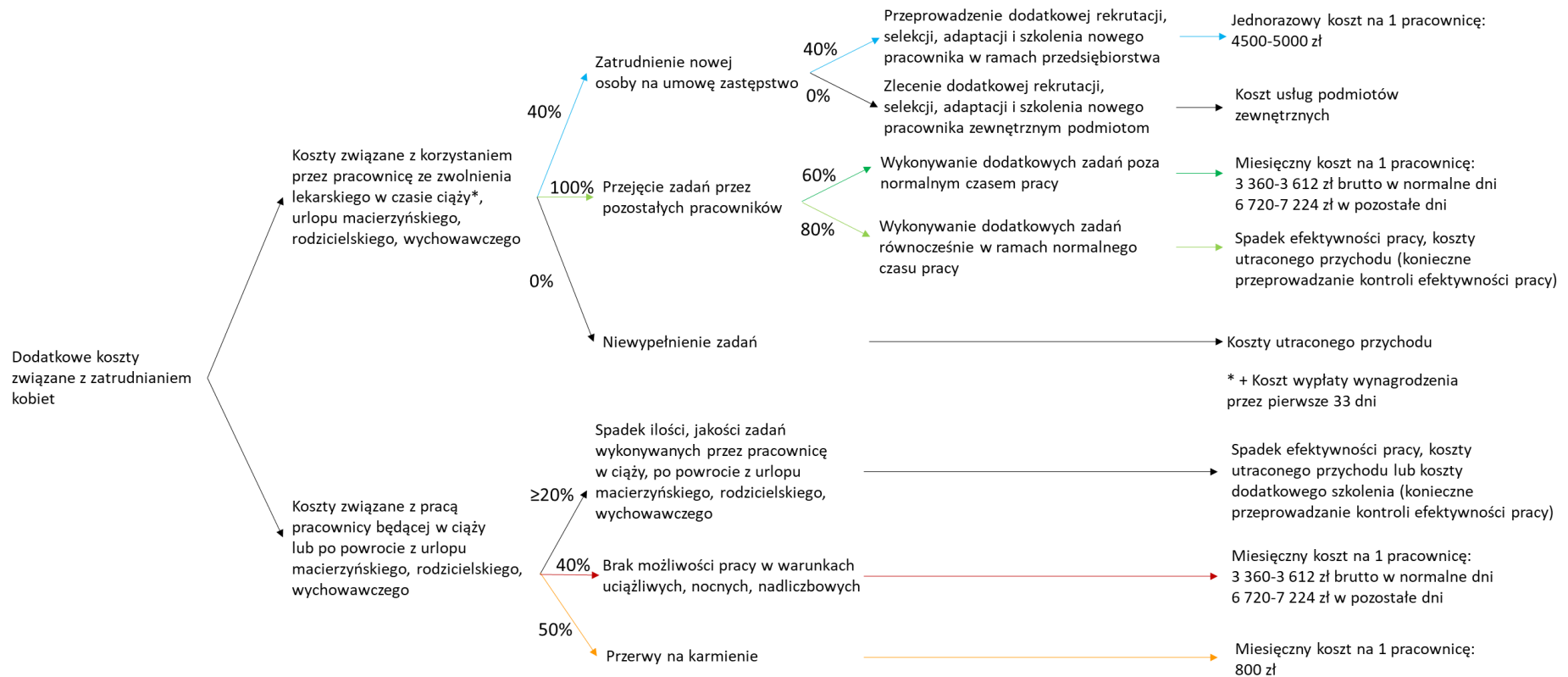
Korzystanie przez pracownice z przerw na karmienie wiązało się w dużych przedsiębiorstwach z kosztem wynagrodzenia za nieprzepracowany czas podczas przerw na karmienie w średniej wysokości 800 zł brutto w miesiącu na jedną pracownicę. W średnich podmiotach średni koszt wynagrodzenia za nieprzepracowany czas podczas przerw na karmienie na jedną pracownicę wynosił między 600-800 zł brutto na miesiąc.

Postępowanie w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po powrocie do pracy miało charakter systemowy (określone procedury, zasady postępowania) we wszystkich dużych podmiotach<sup>409</sup>. Rysunek 19 przedstawia

---

<sup>409</sup> Jedno przedsiębiorstwo odmówiło udzielenia odpowiedzi na to pytanie, dane dotyczą podmiotów które udzieliły odpowiedzi.

kształtowanie się dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet w dużych przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego w zależności od przyjętego schematu postępowania, wskazuje także na najczęściej występujący schemat w otoczeniu oraz częstotliwość występowania pozostałych opcji postępowania.



Wartości procentowe przedstawiają udział wśród wszystkich badanych dużych przedsiębiorstw, wartości nie sumują się ze względu na możliwość stosowania kilku opcji postępowania jednocześnie.

**Rys. 19. Dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet w dużych przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego w zależności od przyjętego schematu postępowania**

Źródło: opracowanie własne

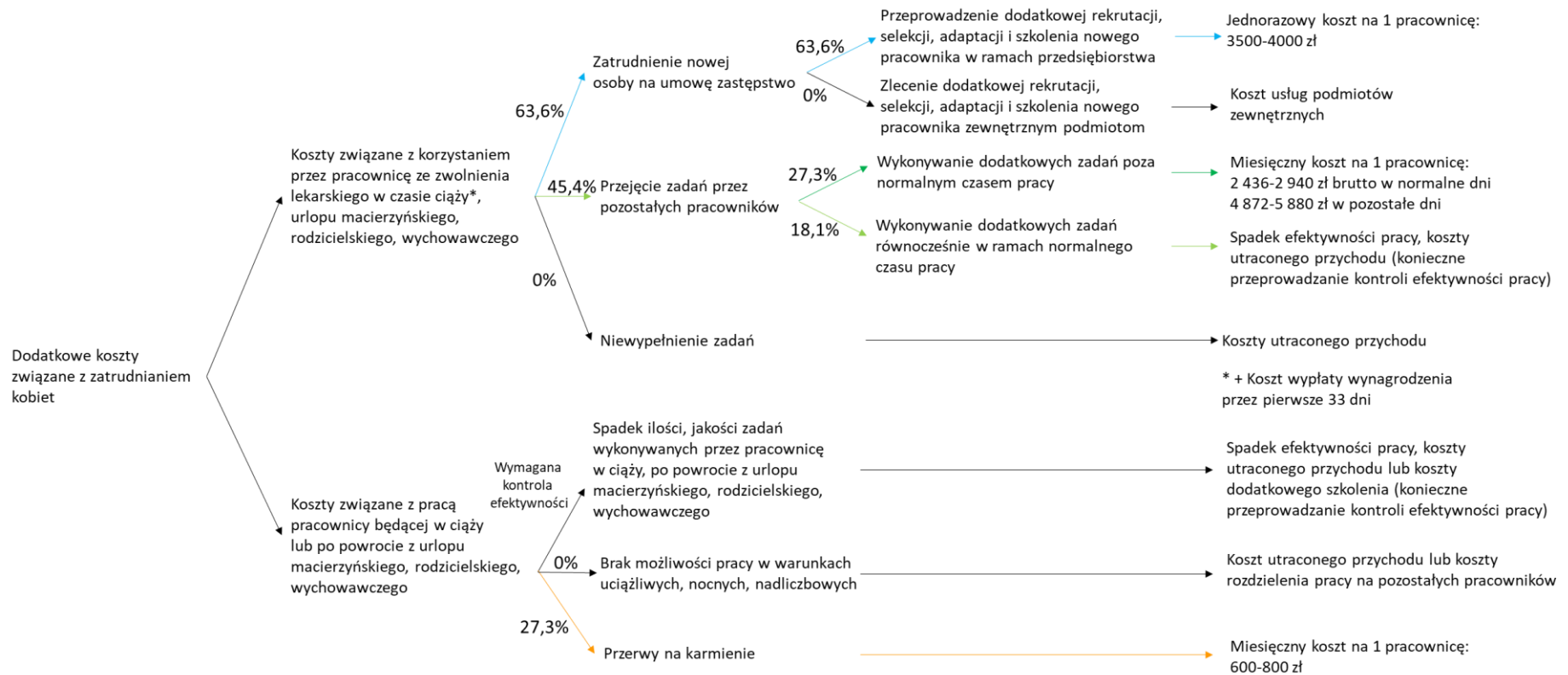


W przypadku dużych jednostek stosujących przejęcie zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie zadań poza normalnym czasem pracy (godziny nadliczbowe) generowane miesięczne koszty przypadające na jedną kobietę należy odnieść do odsetka wszystkich kobiet korzystających z danych uprawnień w przedsiębiorstwie. Przyjmując że zgodnie z przeprowadzonymi badaniami odsetek kobiet korzystających z tego typu uprawnień wynosi w każdym roku między 4,8-27,7% zatrudnionych kobiet, duże przedsiębiorstwo o liczbie zatrudnienia 250 osób i 16,4-62,2% udziałem kobiet, w średnim przypadku (32,65% udział kobiet w zatrudnieniu i 11,09% zatrudnionych kobiet korzystających z uprawnień<sup>410</sup>) poniesie koszty miesięczne w wysokości około 30 240-32 508 zł brutto za dodatki za godziny nadliczbowe w dni normalne, a 60 480-65 016 zł brutto w pozostałe dni. Jeżeli pracownice korzystają ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży to należy do tego kosztu jeszcze doliczyć koszt związany z wypłatą ich wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni. W zależności od czasu trwania wykorzystywanych zwolnień i urlopów mogą być to koszty ponoszone nawet w każdym miesiącu w ciągu roku. Przyjmując ciągłość nieobecności pracownic z powodów macierzyńskich przez cały rok (bez uwzględniania kosztu związanego z wypłatą wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni przebywania kobiety za zwolnieniu), w celu porównania kosztów w skali roku, stanowi to wartość 362 880-390 096 zł brutto w ciągu roku w dni normalne i 725 760-780 192 zł brutto w ciągu roku w pozostałe dni. Koszty te mogą być wielokrotnie większe biorąc pod uwagę, że odsetek kobiet przebywających na zwolnieniu i urlopie może sięgać nawet 27,7% zatrudnionych kobiet, a także uwzględniając, że do porównań zostało przyjęte najmniejsze pod względem zatrudnienia duże przedsiębiorstwo.

W średnich podmiotach postępowanie w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po powrocie do pracy miało w 90,9% przypadkach charakter incydentalny. Rysunek 20 przedstawia kształtowanie się dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet w średnich przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego w zależności od przyjętego schematu postępowania, a także najczęściej występujący schemat w otoczeniu oraz częstotliwość występowania pozostałych opcji postępowania.

---

<sup>410</sup> Średnie arytmetyczne wyliczone na podstawie wszystkich badanych dużych podmiotów w analizowanym okresie



Wartości procentowe przedstawiają udział wśród wszystkich badanych średnich przedsiębiorstw, wartości nie sumują się ze względu na możliwość stosowania kilku opcji postępowania jednocześnie.

**Rys. 20. Dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet w średnich przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego w zależności od przyjętego schematu postępowania**

Źródło: opracowanie własne

W przypadku średnich jednostek stosujących przejęcie zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie zadań poza normalnym czasem pracy (godziny nadliczbowe) wartości te są adekwatnie niższe. Przyjmując, że zgodnie z przeprowadzonymi badaniami odsetek kobiet korzystających z tego typu uprawnień wynosi w każdym roku między 0-25% zatrudnionych kobiet, średnie przedsiębiorstwo o liczbie zatrudnienia 50 osób i 7,6-30,2% udziałem kobiet, w średnim przypadku (14% udział kobiet w zatrudnieniu i 7,16% zatrudnionych kobiet korzystających z uprawnień<sup>411</sup>) poniesie koszty miesięczne<sup>412</sup> w wysokości około 1 218-1 470 zł brutto za dodatki za godziny nadliczbowe w dni normalne, a 2 436-2 940 zł brutto w pozostałe dni. Jeżeli kobiety korzystały ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży to należy doliczyć do tego dodatkowo koszty wypłaty ich wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni. W zależności od czasu trwania wykorzystywanych zwolnień i urlopów mogą być to koszty ponoszone nawet w każdym miesiącu w ciągu roku. Przyjmując ciągłość nieobecności pracownic z powodów macierzyńskich przez cały rok (bez uwzględnienia kosztu wypłaty wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni w przypadku zwolnienia), w celu porównania kosztów w skali roku, stanowi to wartość 14 616-17 640 zł brutto w roku w dni normalne i 29 232-35 280 zł brutto w pozostałe dni. Koszty te będą wielokrotnie większe biorąc pod uwagę, że odsetek kobiet przebywających na zwolnieniu i urlopie może sięgać nawet 25% zatrudnionych kobiet oraz uwzględniając, że do porównania zostało przyjęte najmniejsze pod względem zatrudnienia średnie przedsiębiorstwo.

W przypadku wykonywania zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy nie było możliwe określenie wysokości kosztów związanych ze spadkiem efektywności lub kosztów utraconego przychodu ze względu na brak przeprowadzania kontroli efektywności pracowników przez duże i średnie przedsiębiorstwa. Przeprowadzanie bieżącej kontroli efektywności umożliwiłoby przedsiębiorstwom zweryfikowanie czy takie rozwiązanie jest korzystne finansowo, poprzez obliczenie kosztów na podstawie mierników zaproponowanych w tabeli 5 (str. 150), przedstawiających sposób pomiaru spadku efektywności czy też kosztów utraconego przychodu spowodowanych wykonywaniem zadań przez pozostałych pracowników

---

<sup>411</sup> Średnie arytmetyczne wyliczone na podstawie wszystkich badanych średnich podmiotów w analizowanym okresie

<sup>412</sup> Aby określić wielkość miesięcznych/rocznych kosztów dla przedsiębiorstw, wyliczone koszty przypadające na jedną pracownicę, związane z występującą sytuacją i przyjętym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem należy przemnożyć przez liczbę przypadków w danym okresie.

równocześnie w ramach normalnego czasu pracy. Pozwoliłoby to także na zidentyfikowanie ewentualnego spadku ilości i/lub jakości zadań wykonywanych przez pracownicę w ciąży i po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego i określenie kosztów z tym związanych na podstawie mierników zaproponowanych w tabeli 6 (str. 151), przedstawiających sposób pomiaru spadku efektywności, kosztów utraconego przychodu lub kosztów dodatkowego szkolenia związanych z pracą wykonywaną przez pracownicę w ciąży lub po powrocie z urlopów o charakterze macierzyńskim.

W przypadku dużych przedsiębiorstw stosujących zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo i przeprowadzenia dodatkowej rekrutacji, selekcji, adaptacji i szkolenia nowego pracownika w ramach przedsiębiorstwa, podmioty ponosiły koszty rzędu 4500-5000 zł. Przyjmując, że w każdym roku między 4,8-27,7% zatrudnionych kobiet przechodzi na urlop macierzyński, rodzicielski, wychowawczy lub zwolnienie z powodu ciąży, duże przedsiębiorstwo o liczbie zatrudnienia 250 osób i 16,4-62,2% udziałem kobiet, w średnim przypadku (32,65% udział kobiet w zatrudnieniu i 11,09% zatrudnionych kobiet korzystających z uprawnień) ponosi koszt rzędu 40 500-45 000 zł za przeprowadzenie procesu dla każdej nowej zatrudnionej osoby w ciągu roku. W przypadku kobiet korzystających ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży dla przedsiębiorstwa dochodzi dodatkowo koszt wypłaty ich wynagrodzeń przez pierwsze 33 dni. W średnich przedsiębiorstwach stosujących zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo i przeprowadzających dodatkową rekrutację, selekcję, adaptację i szkolenie nowego pracownika w ramach przedsiębiorstwa, podmioty ponosiły koszty rzędu 3 500-4 000 zł. Przyjmując, że w każdym roku między 0-25% zatrudnionych kobiet przechodzi na urlop macierzyński, rodzicielski, wychowawczy lub zwolnienie w czasie ciąży, średnie przedsiębiorstwo o liczbie zatrudnienia 50 osób i 7,6-30,2% udziałem kobiet, w średnim przypadku (14% udział kobiet w zatrudnieniu i 7,16% zatrudnionych kobiet korzystających z uprawnień) ponosi koszt rzędu 1 750-2 000 zł za przeprowadzenie procesu dla każdej nowej zatrudnionej osoby w ciągu roku. W przypadku korzystania kobiet ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, przedsiębiorstwo ponosi dodatkowy koszt wypłaty ich wynagrodzenia przez pierwsze 33 dni.

Jeżeli charakter pracy wykonywanej przez pracownicę przed zajściem w ciążę wiązał się z pracą w warunkach uciążliwych, nocnych lub nadliczbowych przedsiębiorstwa ponosiły dodatkowy koszt związany z rozdzieleniem pracy między

pozostałych pracowników, związany z brakiem możliwości pracy pracownicy w warunkach uciążliwych, nocnych, nadliczbowych, który jest adekwatny do kosztu ponoszonego w przypadku wykonywania dodatkowych zadań przez pracowników w godzinach nadliczbowych, zgodnie z przedstawionymi powyżej wyliczeniami. W przypadku korzystania przez pracownice z przerw na karmienie duże przedsiębiorstwa ponosiły koszty wynagrodzenia za nieprzepracowany czas podczas przerw na karmienie w średniej wysokości 800 zł brutto w miesiącu na jedną pracownicę, w średnich podmiotach był to koszt w średniej wysokości 600-800 zł brutto w miesiącu na jedną pracownicę. Koszty roczne ponoszone przez przedsiębiorstwo są zależne od liczby kobiet korzystających z przerw na karmienie i okresu, w którym korzystają z tego uprawnienia.

Najwyższe koszty dla podmiotów gospodarujących stanowią zatem koszty związane z przejęciem zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie ich poza normalnym czasem pracy podczas korzystania przez pracownicę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego, zwłaszcza w przypadku długiego okresu absencji. Zdecydowanie niższe są natomiast koszty zatrudnienia nowej osoby na umowę zastępstwo, ponieważ są to koszty ponoszone jednorazowo, co było najczęściej występującym schematem działania wśród średnich przedsiębiorstw. Rozdzielenie zadań na pozostałych pracowników i wykonywanie ich poza normalnym czasem pracy byłoby opłacalne tylko w przypadku krótkoterminowej absencji pracownicy, poniżej jednego miesiąca. Aby móc określić czy zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo jest najlepszym pod względem finansowym sposobem postępowania, należałoby także określić koszty związane z wykonywaniem dodatkowych zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy, co było najczęściej powtarzającym się schematem wśród dużych jednostek i będzie możliwe po wprowadzeniu przez przedsiębiorstwa kontroli efektywności pracy pracowników. Mniejsze, jednak również istotne, są koszty związane z pracą pracownicy będącej w ciąży lub po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego, związane z brakiem możliwości pracy w warunkach uciążliwych, nocnych, nadliczbowych, przerwami na karmienie oraz ewentualnym spadkiem ilości, jakości zadań wykonywanych przez pracownicę w ciąży, po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego.

Generowane koszty i korzyści wynikające z zatrudniania kobiet przekładają się na określoną efektywność podmiotów. Wśród dużych przedsiębiorstw zyskowność

sprzedaży charakteryzowała się w analizowanym okresie w większości podmiotów malejącym trendem, a w niektórych nieznacznie rosnącym, natomiast wskaźniki kształtowały się w granicach między -23,31% a 3,27%. Podobnie wyglądała sytuacja w średnich podmiotach, gdzie wskaźniki kształtowały się w granicach między -41,77% a 24,26%, osiągając tym samym bardziej ekstremalne wartości niż w przypadku dużych podmiotów, które odnotowały zarówno niższe spadki jak i niższe wzrosty. Rentowność aktywów również w przeważającej mierze malała, a w niektórych jednostkach nieznacznie wzrosła i wynosiła w dużych przedsiębiorstwach między -7,92% a 11,05%, a w średnich podmiotach między -25,87% a 24,22%, co również stanowiło bardziej ekstremalne wartości niż w przypadku dużych jednostek. Tak samo w przypadku rentowności kapitału, gdzie wartości kształtowały się w dużych jednostkach między -10,72% a 19,94%, a w średnich wynosiły między -60,47% a 96,55%<sup>413</sup>. Przeciętny roczny jednostkowy koszt pracy wynosił w dużych przedsiębiorstwach między 74 879 zł a 130 651 zł, a w średnich między 47 613 zł a 140 625 zł i charakteryzował się rosnącym trendem. Zyskowność na jednego zatrudnionego wynosiła w dużych podmiotach między -33 397 zł a 58 094 zł, a w średnich były to wartości bardziej ekstremalne, kształtujące się między -38 237 zł a 71 795 zł. Przychodowość wynosiła w dużych jednostkach między 126 221 zł a 1 884 114 zł, podczas gdy w średnich był to zakres o niższych wartościach wynoszących między 11 303 zł a 1 264 705 zł. Najwyższe wskaźniki zyskowności sprzedaży, rentowności aktywów i kapitału wśród dużych podmiotów odnotowały przedsiębiorstwa o najwyższym udziale kobiet w strukturze zatrudnienia (przekraczającym 37% zatrudnionych), jednostki te osiągnęły także najwyższą zyskowność i przychodowość na jednego zatrudnionego. W przedsiębiorstwach średnich nie widać zależności między udziałem zatrudnionych kobiet lub udziałem kobiet na najwyższych stanowiskach a osiąganymi wartościami wskaźników.

Samoregulacja odnosi się do sprawności osiągnięcia celu identyfikowanego w postaci danych sprawozdawczych, takich jak zysk, aktywa, przychody, koszty i zatrudnienie, wskazuje na zdolność właściwego wykorzystania zasobów. Uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw transportowych i zmienność otoczenia, sprawność samoregulacji opiera się na osiągniętych przychodach i zyskach, zrelatywizowanych sprawnością działania wyrażoną w poziomie zatrudnienia, co determinuje charakter

---

<sup>413</sup> Z badania wskaźnika ROE wykluczono jedno średnie przedsiębiorstwo ze względu na występowanie ujemnego kapitału własnego

działalności transportowej identyfikowanej jako świadczenie usług. Aby bardziej kompleksowo zbadać sprawność podmiotów zastosowano wskaźnik sprawności samoregulacji, który uwzględnia sprawność samoregulacji finansowej w postaci zyskowności przychodów, sprawność samoregulacji operacyjnej w postaci przychodów z zatrudnienia i sprawność samoregulacji ekonomicznej w postaci rentowności zatrudnienia, które wzajemnie się wzmacniają lub osłabiają<sup>414</sup>. Wskaźnik sprawności samoregulacyjnej:

$$WSS = \frac{\frac{Zn}{Ps} \times \frac{Ps}{Zatr} \times \frac{Zn}{Zatr}}{Sop}$$

gdzie:

Zn – zysk netto;

Ps – przychody ze sprzedaży;

Zatr – zatrudnienie;

Sop – rząd przychodu osiągniętego przez ostatnie przedsiębiorstwo z próby badawczej (w celu wyeliminowania efektu skali).

Największą zmianę pozycji, bazując na wskaźniku sprawności samoregulacyjnej, wśród dużych przedsiębiorstw odnotowały przedsiębiorstwa o największym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach (powyżej 28%), w przypadku których nastąpiła zmiana o 7 i 8 pozycji w rankingu wszystkich badanych podmiotów, co było spowodowane dużym spadkiem sprawności samoregulacyjnej na przestrzeni 3 lat. W pozostałych dużych przedsiębiorstwach, w których udział kobiet na najwyższych stanowiskach był równy lub niższy niż 28%, nastąpiła zmiana o maksymalnie 3 pozycje, charakteryzowały się one zatem większą stabilnością pozycji w rankingu według efektywności samoregulacji niż podmioty o większym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach. Wśród średnich przedsiębiorstw najmniejszą zmianę, o 1 pozycję, odnotowały przedsiębiorstwa, w których nie było ani jednej kobiety na najwyższych stanowiskach i jednocześnie udział kobiet wśród wszystkich zatrudnionych był jednym z najniższych wśród badanych podmiotów (poniżej 10,6%), co wskazuje na wysoką stabilność ich sprawności samoregulacyjnej. Brak jest widocznych zależności, jeżeli chodzi o rozkład pozostałych przedsiębiorstw w rankingu. Może to sugerować, że większy udział kobiet na najwyższych stanowiskach przekłada się na mniejszą stabilność sprawności samoregulacyjnej.

---

<sup>414</sup> A. Letkiewicz, B. Majecka, *Self-regulatory efficiency of transport enterprises*, „Research Journal of the University of Gdańsk, Transport Economics and Logistics”, vol. 67, 2017, p. 77-86.

**Tabela 7. Wyniki analizy sprawności samoregulacyjnej**

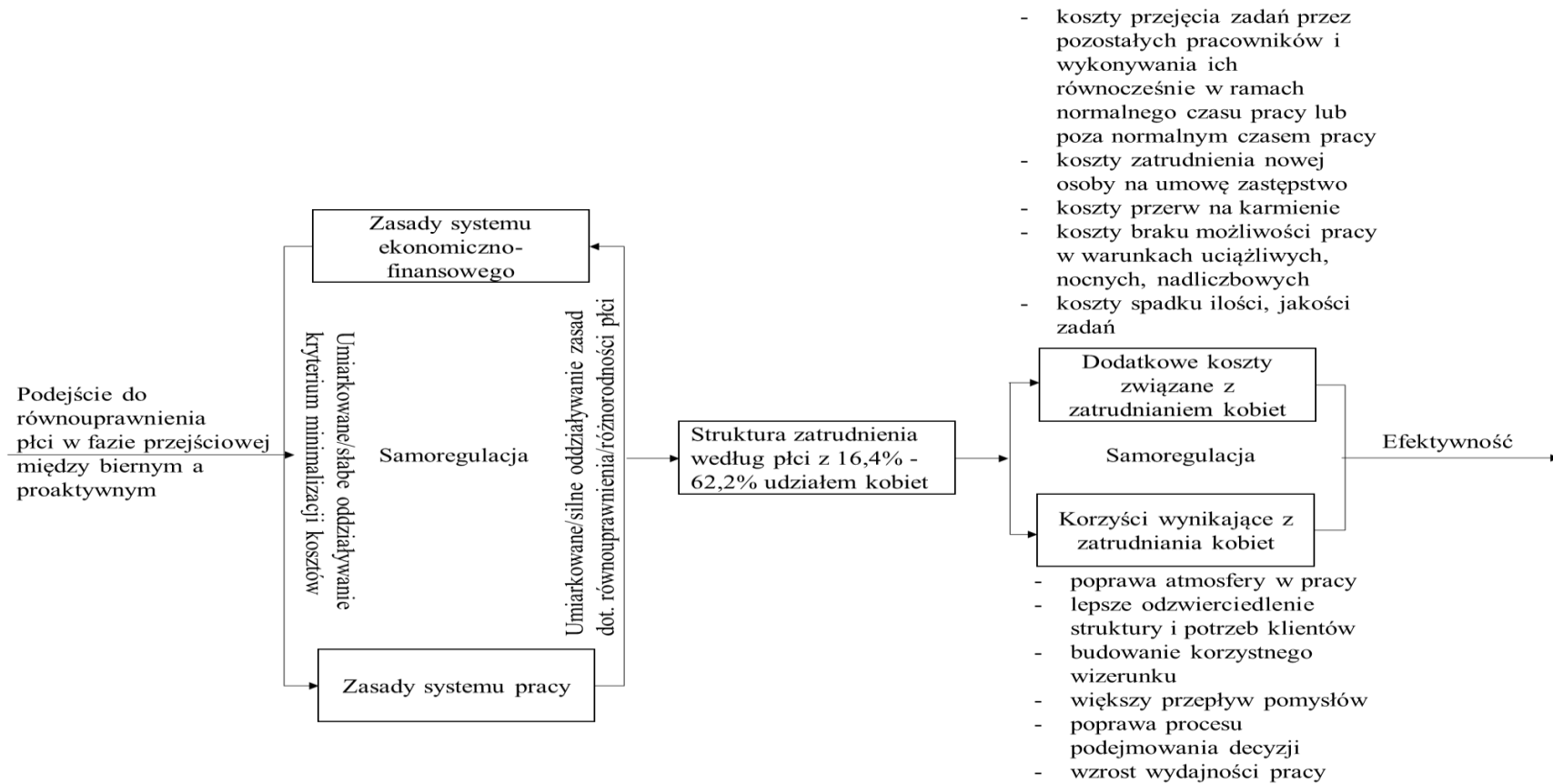
Wielkość podmiotu	Udział kobiet w zatrudnieniu 2020-2022	Udział kobiet na najwyższych stanowiskach 2020-2022	WSS 2020	WSS 2021	WSS 2022	Pozycja 2020	Pozycja 2021	Pozycja 2022	Maksymalna zmiana pozycji	Średnia pozycja	Pozycja pod wzgl. średniej pozycji
Duże	37,9-40%	40%	882,69	82,30	522,45	2	10	9	8	7,0	6
Duże	16,4-17,3%	28,5-33%	46,25	9,21	0,15	9	14	16	7	13,0	11
Średnie	11,5-12%	0%	10,87	462,48	478,52	12	5	10	7	9,0	9
Średnie	11,9-13%	25-50%	5,70	93,92	1044,47	14	9	7	7	10,0	10
Średnie	12%	0-20%	45,60	116,12	1462,12	10	8	4	6	7,3	7
Średnie	7,6-7,8%	20-25%	229,57	57,39	87,89	5	11	11	6	9,0	9
Średnie	13,7-14,7%	0%	100,00	2214,53	2355,10	7	2	3	5	4,0	3
Średnie	15,1-15,6%	0%	27,13	0,74	2,00	11	16	14	5	13,7	13
Średnie	12,9-14,4%	0-25%	0,02	4,88	26,38	16	15	12	4	14,3	14
Duże	24,7-27%	10-12,5%	0,21	17,26	6,94	15	12	13	3	13,3	12
Duże	57,6-62,2%	0-25%	630,74	1665,74	3374,87	3	3	1	2	2,3	2
Duże	21,8-22,50%	14,3-28,6%	327,56	369,97	1115,35	4	6	5	2	5,0	4
Średnie	26,4-30,2%	25%	132,66	484,42	1070,39	6	4	6	2	5,3	5
Średnie	15,4-20%	28,50%	7,52	14,63	0,52	13	13	15	2	13,7	13
Średnie	7,9-8,2%	0%	2106,96	5154,50	2383,28	1	1	2	1	1,3	1
Średnie	8,3-10,6%	0%	67,85	162,04	1024,96	8	7	8	1	7,7	8

Źródło: opracowanie własne.



Pierwsze miejsce pod względem średniej pozycji w rankingu osiągnęło przedsiębiorstwo średnie o zerowym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach i jednym z najniższych wartości udziału kobiet wśród wszystkich zatrudnionych (poniżej 8,5%). Na drugim miejscu uplasowało się przedsiębiorstwo duże, o największym udziale kobiet wśród wszystkich zatrudnionych (powyżej 57%) i jednocześnie zerowym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach w dwóch pierwszych latach objętych badaniem i niewielkim wzroście w ostatnim roku. Trzecie miejsce zajęło przedsiębiorstwo średnie, również o zerowym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach i stosunkowo niskim udziale kobiet wśród wszystkich zatrudnionych (poniżej 14,7%). W ścisłej czołówce pod względem średniej pozycji wskaźnika sprawności samoregulacji znalazły się zatem przedsiębiorstwa w których na najwyższych stanowiskach przez prawie cały okres objęty badaniem nie było ani jednej kobiety.

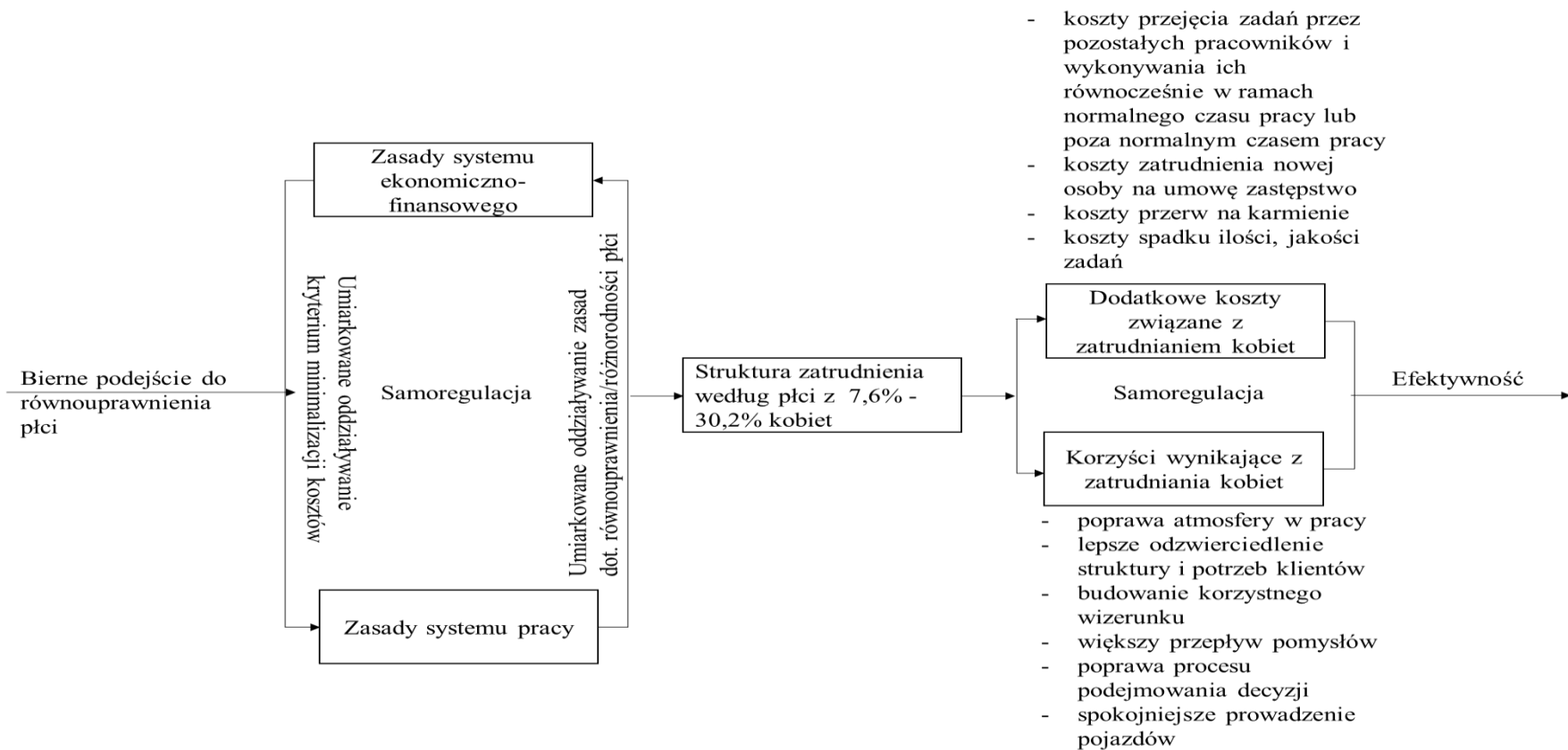
Odnosząc wyniki dotyczące sprawności samoregulacyjnej do modeli samoregulacji można stwierdzić, że przedsiębiorstwa będące w etapie przejściowym między biernym a proaktywnym wariantem modelu samoregulacji (kształtującej zasady systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego, na bazie których powstaje określona struktura zatrudnienia według płci i generowane są koszty i korzyści przekładające się na osiąganą efektywność), charakteryzujące się większym udziałem kobiet w strukturze zatrudnienia, ponosiły związane z tym wyższe koszty wynikające z przepisów dotyczących macierzyństwa, a najczęściej występującym schematem postępowania w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego było rozdzielenie pracy między pozostałych pracowników i wykonywanie dodatkowych zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy, gdzie nie było możliwe określenie kosztów tego rozwiązania, ze względu na brak przeprowadzanej przez przedsiębiorstwa kontroli. Generowane koszty przekładały się na kształtowanie określonej efektywności zbliżonej do efektywności podmiotów z grupy średnich, co wskazuje, że mimo wyższych kosztów, występują siły przeciwdziałające w postaci korzyści wynikających z zatrudniania kobiet. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że pod względem sprawności samoregulacyjnej nieco lepiej radziły sobie przedsiębiorstwa o niższym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach. Model ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w przypadku dużych przedsiębiorstw branży transportowej województwa pomorskiego przedstawia rysunek 21.



**Rys. 21. Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w dużych przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego**

Źródło: opracowanie własne

Zasady ukształtowane w ramach systemów dużych przedsiębiorstw różnią się od zasad ustanowionych w grupie średnich podmiotów, co skutkuje również zróżnicowaną strukturą zatrudnienia, która w przypadku dużych przedsiębiorstw charakteryzuje się przeciętnie wyższym udziałem kobiet niż w średnich jednostkach, mniej zmaskulinizowaną strukturą na najwyższych stanowiskach, większym udziałem kobiet na stanowiskach wykonawczych, niższym udziałem kobiet zatrudnionych w oparciu o umowy cywilnoprawne, niewiele wyższym odsetkiem kobiet przebywających na zwolnieniu lekarskim z tytułu ciąży, urlopie macierzyńskim, rodzicielskim i wychowawczym oraz większą dysproporcją w wynagrodzeniach pod względem płci. Wyższy udział kobiet ogółem oraz na wyższych stanowiskach, a także większy udział kobiet na stanowiskach wykonawczych i mniejszy udział umów cywilnoprawnych, wynika z zasad ukształtowanych w procesie samoregulacji, stwarzających bardziej przyjazne środowisko pracy dla kobiet niż w przypadku średnich podmiotów. Większa różnica w wynagrodzeniach kobiet w stosunku do mężczyzn może natomiast wynikać z ogólnie wyższego poziomu wynagrodzeń w dużych przedsiębiorstwach i bardziej rozbudowanej ścieżki awansów, co uwidacznia występujące dysproporcje. We wszystkich podmiotach można zauważyć także jedną wspólną cechę, mianowicie dominowały kobiety po 34 roku życia, co może wskazywać na pewne świadomie lub podświadomie występujące obawy dotyczące zatrudniania kobiet w wieku rozrodczym. Zatem inaczej prezentuje się model ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w średnich przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego (rys. 22), gdzie w ramach biernego podejścia do równouprawnienia płci następuje przebieg procesu samoregulacji, kształtujący odmienne zasady systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego, na bazie których tworzona jest struktura zatrudnienia o mniejszym udziale kobiet niż w dużych przedsiębiorstwach, co generuje określone koszty i korzyści przekładające się na osiąganą efektywność.



**Rys. 22. Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w średnich przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego**

Źródło: opracowanie własne

W przypadku biernego wariantu modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn kształtowana była struktura o mniejszym udziale kobiet, przekładająca się na niższe koszty wynikające z przepisów związanych z macierzyństwem niż w przypadku podmiotów będących w etapie przejściowym między biernym a proaktywnym wariantem. Najczęściej występującym schematem postępowania w przypadku skorzystania kobiety ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego było zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo, co stanowiło jednocześnie najlepsze rozwiązanie pod względem finansowym (z dwóch możliwych do oszacowania sposobów postępowania - określenie kosztów wykonywania dodatkowych zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy nie było możliwe, ze względu na brak przeprowadzanej przez przedsiębiorstwa kontroli). Przekładało się to na kształtowanie efektywności przedsiębiorstw na zbliżonym poziomie jak w przypadku podmiotów w etapie przejściowym, jednak należy zwrócić uwagę, że podmioty reprezentujące bierny wariant modelu dominowały wśród przedsiębiorstw o najwyższej średniej pozycji wskaźnika sprawności samoregulacji.

Można zatem stwierdzić, że struktura zatrudnienia zróżnicowana pod względem płci, ukształtowana przez oddziaływanie zasad powstałych w procesie samoregulacji, ukierunkowanych na wspieranie kwestii dotyczących równouprawnienia, generuje wyższe dodatkowe koszty wynikające z zatrudniania kobiet niż w przypadku podmiotów o niższym udziale kobiet, są one jednak równoważone przez uzyskiwane korzyści, w wyniku czego osiągnięta efektywność jest zbliżona w obu wariantach. Najbardziej korzystnym finansowo sposobem postępowania, wśród możliwych do oszacowania dla wszystkich podmiotów, jest zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo, a najczęściej występujący schemat postępowania różni się w zależności od wielkości podmiotu. Wśród grupy dużych przedsiębiorstw najczęściej powtarzającym się schematem jest przejęcie zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie ich równocześnie w ramach normalnego czasu pracy. W przypadku średnich przedsiębiorstw dominuje zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo i przeprowadzenie rekrutacji, selekcji, adaptacji i szkolenia nowego pracownika w ramach przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania wskazują, w przypadku przedsiębiorstw transportowych województwa pomorskiego, na trafność sformułowanego przypuszczenia, że sytuacja ekonomiczno-finansowa średnich i dużych przedsiębiorstw różnicuje się ze względu na

reprezentowany wariant modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn.

Pozyskane w procesie badań dane umożliwiły zatem przyporządkowanie przedsiębiorstw do określonego wariantu modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn, gdzie kryterium stanowiącym o przyporządkowaniu było przyjęte w przedsiębiorstwie podejście w ramach polityki w zakresie równouprawnienia płci. Badanie zależności między konstrukcją regulatorów stanowiących w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania pozwoliło uzyskać informacje na temat ukształtowanych zasad systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego podmiotów i ich przełożenia na kształtowaną strukturę zatrudnienia, która generowała określone korzyści i koszty wynikające z przepisów związanych z macierzyństwem i stosowanego przez przedsiębiorstwo schematu postępowania w przypadku skorzystania przez pracownicę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po jej powrocie do pracy, składających się na osiąganą przez przedsiębiorstwo efektywność. Sumaryczne zestawienie wyników badań przedstawia tabela 8.

**Tabela 8. Sumaryczne zestawienie wyników badań**

Grupa	Duże podmioty	Średnie podmioty
<b>Model ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji</b>	Wariant bierny/proaktywny	Wariant bierny
<b>Podejście w ramach polityki w zakresie równouprawnienia płci</b>	Faza przejściowa między biernym a proaktywnym	Bierne
<b>Zasady systemu pracy</b>	<p>Umiarkowane/silne oddziaływanie zasad dot. równouprawnienia/ różnorodności płci</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Występowanie celów społecznych</li> <li>- Przestrzeganie zasad formalno-prawnych</li> <li>- Zasady dot. równouprawnienia występujące w wewnętrznych przepisach</li> <li>- Specjalne mechanizmy identyfikowania naruszeń</li> <li>- Udogodnienia dla kobiet ciężarnych i matek</li> <li>- Sformalizowany proces rekrutacji i selekcji, neutralne kryteria</li> <li>- Rozwiązania motywujące kobiety ciężarne i matki do pracy</li> <li>- Rzadko występująca kontrola efektywności</li> </ul>	<p>Umiarkowane oddziaływanie zasad dot. równouprawnienia/ różnorodności płci</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak określonych celów społecznych</li> <li>- Przestrzeganie zasad formalno-prawnych</li> <li>- Rzadko występujące zasady dot. równouprawnienia w wewnętrznych przepisach</li> <li>- Rzadko występujące mechanizmy identyfikowania naruszeń</li> <li>- Rzadko występujące udogodnienia dla kobiet ciężarnych i matek</li> <li>- Rzadko występujący sformalizowany proces rekrutacji i selekcji, neutralne kryteria</li> <li>- Brak rozwiązań motywujących kobiety ciężarne i matki do pracy</li> <li>- Rzadko występująca kontrola efektywności</li> </ul>
<b>Zasady systemu ekonomiczno-finansowego</b>	<p>Umiarkowane/słabe oddziaływanie kryterium minimalizacji kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identyfikowanie dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet</li> <li>- Kształtowanie wynagrodzenia kobiet na poziomie 89,5-98% wynagrodzenia mężczyzn</li> </ul>	<p>Umiarkowane oddziaływanie kryterium minimalizacji kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak identyfikowania dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet</li> <li>- Kształtowanie wynagrodzenia kobiet na poziomie 91,5-100% wynagrodzenia mężczyzn</li> </ul>
<b>Struktura zatrudnienia</b>	<p>16,4% - 62,2% kobiet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominowanie kobiet po 34 roku życia</li> <li>- Udział kobiet na najwyższych stanowiskach: 0-40% (mały odsetek podmiotów z zerowym udziałem kobiet)</li> <li>- Niższy odsetek kobiet na stanowiskach wykonawczych niż w grupie mężczyzn</li> <li>- Wyższy odsetek kobiet pracujących w oparciu o umowy cywilnoprawne niż w grupie mężczyzn</li> </ul>	<p>7,6% - 30,2% kobiet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominowanie kobiet po 34 roku życia</li> <li>- Udział kobiet na najwyższych stanowiskach: 0-50% (duży odsetek podmiotów z zerowym udziałem kobiet)</li> <li>- Niższy odsetek kobiet na stanowiskach wykonawczych niż w grupie mężczyzn</li> <li>- Wyższy odsetek kobiet pracujących w oparciu o umowy cywilnoprawne niż w grupie mężczyzn</li> </ul>

<b>Koszty i korzyści wynikające z zatrudniania kobiet</b>	Wyższe koszty, wyższe korzyści	Niższe koszty, niższe korzyści
<b>Efektywność</b>	ROS: -23,31-3,27% ROA: -7,92-11,05% ROE: -10,72-19,94% JKP: 74 879-130 651 zł Z: -33 397-58 094 zł P: 126 221-1 884 114 zł	ROS: -41,77-24,26% ROA: -25,87-24,22% ROE: -60,47-96,55% JKP: 47 613-140 625 zł Z: -38 237-71 795 zł P: 11 303-1 264 705 zł
<b>Najczęściej występujący schemat postępowania w przypadku skorzystania kobiety ze zwolnienia lekarskiego z tyt. ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego</b>	Przejęcie zadań przez pozostałych pracowników i wykonywanie ich równocześnie w ramach normalnego czasu pracy	Zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo i przeprowadzenie rekrutacji, selekcji, adaptacji i szkolenia nowego pracownika w ramach przedsiębiorstwa

Objaśnienia: ROS – zyskowność sprzedaży, ROA – rentowność aktywów, ROE – rentowność kapitału, JKP – przeciętny jednostkowy koszt pracy, Z – zyskowność na jednego zatrudnionego, P – przychodowość

Źródło: opracowanie własne



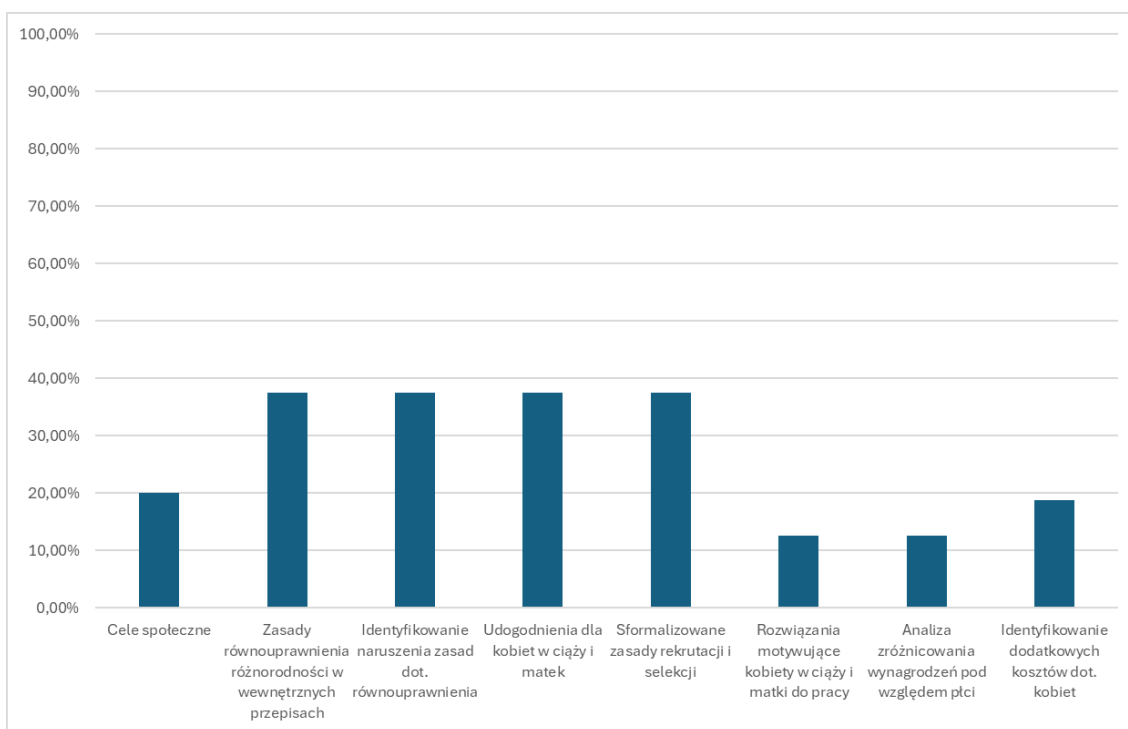
Przyjęte rozwiązania i związane z nimi koszty wskazują na sytuację w branży transportowej dużych i średnich przedsiębiorstw województwa pomorskiego w latach 2020-2022. Należy jednak wziąć pod uwagę, że wraz ze wzrostem wynagrodzeń w czasie, wzrosną także dodatkowe koszty generowane w związku z zatrudnianiem kobiet, a wielkość generowanych kosztów wynika z przebiegu procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania i jest zindywidualizowana dla każdego przedsiębiorstwa, ze względu na zasady kształtowane w ramach systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego i podejmowane w ich ramach decyzje.

Przeprowadzone badania ponadto potwierdziły, że zgodnie z założeniami, branża transportowa jest wciąż silnie zmaskulinizowana, na najwyższych stanowiskach w dalszym ciągu przeważają mężczyźni a udział kobiet często jest zerowy. Zatrudniane są głównie kobiety po 34 roku życia, czyli po tzw. wieku rozrodczym, kobiety są także częściej zatrudniane na podstawie umów cywilnoprawnych niż mężczyźni, zapewniających gorsze warunki zatrudnienia niż w przypadku umowy o pracę. Na stanowiskach wykonawczych dominują mężczyźni, podczas gdy kobiety są chętniej zatrudniane na pozostałe stanowiska (administracyjne, marketingowe, księgowo itp.) a wynagrodzenia kobiet są wciąż niższe niż mężczyzn.

Wskazano również na występujące luki w dążeniu przedsiębiorstw do wyższej efektywności, w postaci braku przeprowadzanej kontroli efektywności pracowników oraz kontroli ilości/jakości wykonywanych zadań a także nieidentyfikowanie przez większość przedsiębiorstw dodatkowych kosztów dotyczących zatrudniania kobiet a wynikających z przepisów dot. macierzyństwa. Wprowadzenie zmian w tym zakresie umożliwiłoby lepszą kontrolę kosztów i podejmowanie skuteczniejszych decyzji w celu zwiększenia osiągniętej efektywności.

Na podstawie otrzymanych wyników możliwe jest również określenie działań niezbędnych do podjęcia przez podmioty gospodarujące w celu dążenia do poprawy sytuacji dotyczącej równouprawnienia i różnorodności płci. Są to działania w zakresie zdefiniowania celów społecznych, uwzględnienia zasad dotyczących równouprawnienia/różnorodności w wewnętrznych przepisach, wprowadzenia systemu identyfikowania naruszeń zasad dotyczących równouprawnienia, wprowadzania udogodnień dla kobiet w ciąży i matek, sformalizowania zasad rekrutacji i selekcji w celu wyeliminowania zachowań dyskryminacyjnych, wprowadzenia rozwiązań

motywujących kobiety ciężarne i matki do pracy oraz analizy zróżnicowania wynagrodzeń pod względem płci. Są to kwestie zaniechane przez większość przedsiębiorstw, zwłaszcza w grupie średnich podmiotów, co uniemożliwia osiągnięcie wyższego poziomu zatrudnienia kobiet w branży transportowej. Rysunek 23 prezentuje odsetek podmiotów, które wprowadziły powyższe rozwiązania.



**Rys. 23. Odsetek przedsiębiorstw średnich i dużych branży transportowej województwa pomorskiego, które wprowadziły poszczególne rozwiązania w zakresie równouprawnienia/różnorodności płci**

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań dotyczą przedsiębiorstw średnich i dużych z branży transportowej województwa pomorskiego i nie stanowią odzwierciedlenia całej populacji przedsiębiorstw transportowych, jednak stanowią ważną informację zarówno w sferze nauki jak i dla przedsiębiorców, odnośnie ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn, w tym przełożenia ukształtowanych zasad na strukturę zatrudnienia według płci, generowanych w jej ramach kosztów i korzyści wynikających z zatrudniania kobiet i kształtowanej na tej podstawie efektywności. Opracowany model dodatkowych kosztów

związanych z zatrudnianiem kobiet umożliwia identyfikację rodzajów kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa w zależności od przyjętego sposobu postępowania, natomiast zaproponowane w tabeli 5 oraz 6 sposoby pomiaru kosztów generowanych w związku z przyjętym rozwiązaniem i kosztów związanych z pracą pracownicy będącej w ciąży lub po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego stanowią wzorzec umożliwiający określenie wielkości ponoszonych przez podmioty gospodarujące kosztów. Stosowanie opracowanego modelu przez przedsiębiorstwa zwiększyłoby świadomość w zakresie dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet i umożliwiłoby bardziej racjonalne pod względem finansowym podejmowanie decyzji w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego. Otrzymane wyniki wykazały także obszary niezbędne do skorygowania w zakresie większej kontroli czynników wpływających na efektywność przedsiębiorstwa oraz działania, które należałoby podjąć, aby poprawić sytuację kobiet w branży transportowej.

## ZAKOŃCZENIE

Celem rozprawy doktorskiej było wykazanie zależności między konstrukcją regulatorów stanowiących w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania. W związku z postawionym celem głównym sformułowanych zostało 6 hipotez ujmujących istotę ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn, których weryfikacja pozwoliła na wyjaśnienie kluczowych zagadnień dotyczących kształtowanej struktury zatrudnienia pod względem płci.

Pierwsza hipoteza stanowiła przypuszczenie, że procesy regulacji i samoregulacji wymagają uwzględnienia przez przedsiębiorstwo celów społecznych. Przeprowadzona w pierwszym rozdziale analiza kluczowej literatury i aktów normatywnych pozwoliła na sformułowanie wniosków przemawiających za trafnością hipotezy, mówiących że w procesie regulacji, zachodzącym w systemie społeczno-gospodarczym, następuje wyznaczanie warunków funkcjonowania i zakresu obszaru swobody przedsiębiorstw poprzez politykę państwa, narzucającego na podmioty gospodarujące cele społeczne i poprzez rynek, który w wymiarze społecznym kształtuje relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami w obrębie rynku pracy. Przedsiębiorstwa zatrudniając pracowników, zgodnie z uregulowaniami prawnymi wypłacają im wynagrodzenie i pokrywają częściowo koszty zabezpieczenia społecznego, tym samym stając się podmiotem, który realizuje cele społeczne. Również będąc płatnikiem podatków współuczestniczą w realizacji celów społecznych. Proces regulacji dąży do niwelowania odchyleń i niezgodności działań podmiotów gospodarujących z celami systemów nadrzędnych, nakładając na podmioty nie stosujące się do regulacji określone sankcje, tym samym zobowiązując je do przestrzegania zasad wyznaczanych przez regulatory zewnętrzne. Samoregulacja dążąc do dynamicznej równowagi, stanowiącej układ równowag cząstkowych – wewnętrznych i zewnętrznych, a także zasobowych i społecznych, umożliwia realizację celów przedsiębiorstwa na poziomie akceptowalnym przez sam podmiot gospodarujący a także otoczenie. Mechanizm ten odzwierciedla konieczność uwzględniania przez przedsiębiorstwo celów społecznych.

Druga hipoteza to przypuszczenie, że Państwo i rynek warunkują regulatory systemu pracy przedsiębiorstw, w tym w kontekście podejścia do pracy kobiet. Weryfikacja tej hipotezy została przeprowadzona w drugim rozdziale, na podstawie analizy teoretycznej i dokumentacyjnej, co pozwoliło na ukazanie argumentów przemawiających za trafnością hipotezy. Rynek i funkcjonujące na nim podmioty wyznaczają minimalny poziom sprawności i efektywności gospodarowania, rynek narzuca więc cele o charakterze sprawnościowo-efektywnościowym, wpływając tym samym na decyzje podejmowane w zakresie zatrudnienia i dążenie do pozyskania pracowników o wysokich kompetencjach, umożliwiających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy. Rynkowa regulacja tych procesów wpływa na kształt relacji - między pracodawcami a pracownikami oraz pozostałymi uczestnikami rynku pracy - obejmujących warunki i zasady świadczenia pracy i ma odzwierciedlenie w kształtowanym przez przedsiębiorstwa systemie pracy. Prawo krajowe, w tym w szczególności Konstytucja, Kodeks pracy oraz Kodeks cywilny, a także prawo europejskie oraz międzynarodowe regulują proces zatrudniania, w tym kwestie związane z równouprawnieniem płci, tworząc granice w ramach, których przedsiębiorstwo może kształtować także własne zasady sformalizowane w postaci regulaminu pracy oraz regulaminu wynagrodzeń czy też wprowadzać normy nieformalne, obowiązujące w danym przedsiębiorstwie a wynikające z kultury organizacyjnej, obejmujące określone podejście do pracy kobiet. Uwarunkowania formalno-prawne pozostawiają więc podmiotom gospodarującym pewien obszar swobody, umożliwiając doprecyzowanie oraz różne podejście do kwestii związanych z zatrudnianiem, w tym dotyczących zatrudniania kobiet i poprzez to kształtowania zasad systemu pracy danego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa poprzez samoregulację kształtują swój system pracy w pozostawionym obszarze swobody, w sposób zindywidualizowany i zróżnicowany w zakresie podejścia do pracy kobiet, co wpływa na ostateczny kształt struktury zatrudnienia pod względem płci. Warunki brzegowe dla kształtowanego w ramach przedsiębiorstwa systemu pracy stanowią zatem regulacje pochodzące z rynku, odzwierciedlające się w celach sprawnościowo-efektywnościowych i regulacje wprowadzane przez państwo, odzwierciedlające się w formalno-prawnych uwarunkowaniach procesu zatrudniania, które w pewnym stopniu ograniczają przedsiębiorstwa w ich dążeniu do maksymalnej efektywności, narzucając cele społeczne, tworząc warunki związane z zatrudnianiem kobiet i zwiększając koszty działalności, między innymi w zakresie przepisów dotyczących rodzicielstwa.

Ukształtowany w procesie samoregulacji przedsiębiorstwa system pracy, zindywidualizowany pod względem podejścia do pracy kobiet i powstająca w jego ramach określona struktura zatrudnienia pod względem płci zależy więc od uwzględnienia wszystkich zewnętrznych regulatorów i wypracowania wewnętrznych zasad w pozostawionym obszarze swobody. Należy więc stwierdzić, że Państwo i rynek warunkują regulatory systemu pracy przedsiębiorstw, w tym w kontekście podejścia do pracy kobiet.

W ramach analizy przeprowadzonej w rozdziale trzecim, została zweryfikowana hipoteza trzecia, wysuwająca przypuszczenie, że struktura zatrudnienia według płci wpływa na przychody i wpływy oraz koszty i wydatki w przedsiębiorstwie. Wynikające z rozdziału wnioski przemawiają za słusznością hipotezy i wskazują, że biorąc pod uwagę przepisy związane z macierzyństwem i związane z tym dodatkowe koszty dla pracodawcy, które musi ponieść w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po powrocie do pracy, należy stwierdzić, że kształtowanie zatrudnienia zgodnie z zasadą różnorodności pod względem płci przekłada się na zwiększenie kosztów generowanych w związku z zatrudnianiem kobiet, co jednak należy uznać za zgodne z kryterium celu samoregulacji ekonomiczno-finansowej, ze względu na optymalizację poziomu kosztów przez przedsiębiorstwa, gdzie kryterium stanowi relacja między nakładami związanymi z zatrudnianiem kobiet a uzyskanymi z tego tytułu efektami. Efekty związane z zatrudnianiem kobiet mogą wynikać bezpośrednio z zatrudniania kandydatów o najlepszych kwalifikacjach i pośrednio przez dodatkowe korzyści wnoszone przez kobiety, przekładające się na generowane przez jednostkę przychody.

Weryfikacja hipotezy czwartej będącej przypuszczeniem, że zasady samoregulacyjne i kształtowana w ich ramach struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach różnią się ze względu na podejście do kwestii równouprawnienia płci, została przeprowadzona w rozdziale czwartym metodą analizy literatury i logiki formalnej, które wykazały, że podejmowanie decyzji dotyczącej zatrudnienia nowego pracownika, opartej o proces samoregulacji osobniczej, odbywa się na podstawie określonego podejścia do kwestii równouprawnienia płci, które może wynikać ze świadomości dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet w wieku rozrodczym wynikających z przepisów dotyczących macierzyństwa, ale również z uwzględnienia długookresowych korzyści. W wyniku określonego podejścia w systemie

pracy mogą zostać wykształcone adekwatne do tego podejścia zasady, na przykład faworyzujące zatrudnianie mężczyzn lub kobiet o już ustabilizowanej sytuacji rodzinnej. Negatywne podejście do kwestii równouprawnienia płci oraz większy nacisk na aspekty ekonomiczno-finansowe w perspektywie krótkoterminowej może skutkować zmaskulinizowaną strukturą zatrudnienia, w związku z identyfikowaniem w systemie ekonomiczno-finansowym przedsiębiorstwa dodatkowych kosztów związanych z przepisami dotyczącymi macierzyństwa, a także świadomością występowania kosztów ukrytych nie uwzględnianych przez rachunkowość, stanowiących dla przedsiębiorców źródło obaw i kształtowaniem w związku z tym norm systemu pracy nakierowanych na minimalizację kosztów pracy. Pozytywne podejście do kwestii równouprawnienia płci i przedkładanie celów społecznych oraz rozpatrywanie możliwości rozwoju w długim okresie czasu, wpływa natomiast na przestrzeganie przepisów i rekomendacji dotyczących wyrównywania szans kobiet oraz kształtowanie norm systemu pracy zgodnie z zasadą równouprawnienia płci, co może prowadzić do kształtowania bardziej zróżnicowanej struktury zatrudnienia, ze względu na świadomość dodatkowych korzyści wynikających z różnorodności płci, a mających swoje odzwierciedlenie w systemie ekonomiczno-finansowym. W związku z tym można przyjąć, że zasady samoregulacyjne i kształtowana w ich ramach struktura zatrudnienia różnią się ze względu na podejście do kwestii równouprawnienia płci.

W rozdziale czwartym została także zweryfikowana hipoteza główna, stanowiąca przypuszczenie, że istnieje zależność między konstrukcją regulatorów stanowiących w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania. Za słusznością tej hipotezy przemawiają wynikające z rozdziału wnioski, które wskazują, że w systemie pracy na kształtowanie zasad wpływ ma system ekonomiczno-finansowy, który stanowi podstawę samoregulacji w tym obszarze, ze względu na ekonomiczno-finansowy wymiar procesu zatrudniania i pracy. System zarządzania, będąc nadrzędnym systemem zapewniającym zgodność celów częściowych z celem głównym, wyznacza kierunki działania uwzględniając zarówno aspekty gospodarcze (efektywnościowe) jak i społeczne. W efekcie ukształtowanych zasad samoregulacyjnych w przedsiębiorstwie tworzy się określona struktura zatrudnienia, która z kolei wpływa na system ekonomiczno-finansowy w postaci generowanej efektywności pracy, przyczyniając się do tworzenia wyniku finansowego. Z jednej strony więc czynniki ekonomiczno-finansowe warunkują samoregulację

podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn pod względem dążenia do minimalizacji kosztów, z drugiej strony istnieje również zależność między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania. Tworzy się swego rodzaju pętla wzmacniająca osiągany wymiar efektywności. Struktura zatrudnienia według płci w danym przedsiębiorstwie jest efektem wzajemnego oddziaływania na siebie, ukształtowanych w procesie samoregulacji, zasad systemu pracy i zasad systemu ekonomiczno-finansowego związanych z identyfikowaniem kosztów zatrudniania kobiet i przekłada się na generowaną efektywność pracy a ostatecznie na efektywność całego podmiotu gospodarującego. Istnieje więc zależność między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania. Hipoteza główna została poparta poprzez opracowanie metodą modelowania ekonomicznego autorskiego modelu, który przedstawia kształtowanie się ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn i który może być wykorzystywany do dalszych badań we wszystkich branżach.

W rozdziale piątym została natomiast zweryfikowana hipoteza piąta, stanowiąca przypuszczenie, że sytuacja ekonomiczno-finansowa średnich i dużych przedsiębiorstw różnicuje się ze względu na reprezentowany wariant modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn. Na podstawie badań przeprowadzonych metodą analizy sondażu diagnostycznego, możliwe było zidentyfikowanie przyjętego przez przedsiębiorstwo podejścia w ramach polityki w zakresie równouprawnienia płci i ukształtowanych w procesie samoregulacji zasad systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego, co pozwoliło na przyporządkowanie do określonego wariantu modelu samoregulacji w zakresie zatrudniania. Badania wykazały, że duże i średnie podmioty reprezentują odmienne warianty modelu oraz odmienne schematy postępowania w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po powrocie do pracy, co generowało określone koszty, możliwe do oszacowania zgodnie z modelem dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet. Duże przedsiębiorstwa w związku z bardziej proaktywnym podejściem (wariant bierny/proaktywny), kształtowały zasady przekładające się na większy udział kobiet w strukturze zatrudnienia, co wpływało na generowanie wyższych kosztów ukrytych związanych z zatrudnianiem kobiet,



wynikających z przepisów dotyczących macierzyństwa. Średnie podmioty charakteryzowały się natomiast biernym podejściem (wariant bierny), przekładającym się na niższy udział kobiet w strukturze zatrudnienia, wynikający z ukształtowanych zasad systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego i w związku z tym generowały również niższe koszty. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa wykazała, że efektywność obydwu grup jest zbliżona, co wskazuje, że mimo generowania wyższych kosztów w związku z zatrudnianiem kobiet, są one równoważone przez uzyskiwane korzyści. Na podstawie przeprowadzonych badań możliwe było także przedstawienie najczęściej występującego schematu postępowania w grupie badanych podmiotów branży transportowej a także pozostałych wariantów postępowania wraz z częstotliwością. Przeprowadzenie badań na próbie reprezentatywnej z całej populacji przedsiębiorstw w Polsce pozwoliłoby również na określenie najczęściej występującego schematu postępowania ogółem wśród wszystkich podmiotów.

Omówione zagadnienia teoretyczne, zrealizowane cele badawcze, zweryfikowane hipotezy, opracowane modele i wyciągnięte wnioski oraz propozycje działań możliwych do podjęcia przez podmioty w ramach zwiększenia efektywności i poprawy sytuacji kobiet w przedsiębiorstwach, dostarczają nowej wiedzy na temat ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn w kontekście ich równouprawnienia oraz charakteryzują sytuację kształtującą się wśród średnich i dużych przedsiębiorstw branży transportowej w województwie pomorskim. Choć praca nie wyczerpuje w pełni podjętego zagadnienia, to stanowi podstawę do dalszych pogłębionych badań, dostarcza nowego spojrzenia na problematykę równouprawnienia kobiet i mężczyzn, zwracając uwagę na ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji i dostarcza narzędzi dla przedsiębiorstw, umożliwiających identyfikację i pomiar kosztów generowanych w związku z określoną strukturą zatrudnienia.

## BIBLIOGRAFIA

### Pozycje zwarte

1. Andruszkiewicz I., *Polityka równości płci – wybrane aspekty*, (w:) *Jednostka wobec wyzwań zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa*, red. I. Andruszkiewicz, M. Skarżyński, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM, Poznań 2015.
2. Bąk M., *Stereotypy w zatrudnieniu i ich wpływ na dyskryminację pracowników w polskich przedsiębiorstwach*, (w:) M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006.
3. Bednarz J., Gostomski E., *Źródła i sposoby finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.
4. Berger L. A., Berger D., *Talent Management: Handbook*, MGH, 2020.
5. Beyer K., Czerniachowicz B., Leoński W., Koziół-Nadolna K., Szczepkowska M., Wieczorek-Szymańska A., *Formy działania i modele biznesowe współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019.
6. Bochenek M., *Czy w XXI w. jest jeszcze miejsce dla państwa w gospodarce (z perspektywy historii ekonomii)?* (w:) *Systemy gospodarcze i ich ewolucja – stan i perspektywy badań*, red. I. Ostoj, J. Pietrucha, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2023.
7. Bombiak E., *Efektywność funkcji personalnej jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, (w:) *Determinanty i wyznaczniki ekonomiczno-społecznego rozwoju regionów*, red. M. Cisek, B. Suchodolski, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2017.
8. Bossak J. W., *Systemy gospodarcze a globalna konkurencja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
9. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
10. Chądzyński J., *Organizacje pozarządowe i ruchy miejskie*, (w:) *EkoMiasto#Społeczeństwo. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, red. A. Nowakowska, Z. Przygodzki, A. Rzeńca, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
11. Chodoń M., Zasiewska K., *Podstawy rachunkowości – ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2018.
12. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

13. Dykas P., *Teoretyczne podstawy zróżnicowania sytuacji na rynku pracy*, (w:) *Zróżnicowanie rozwoju współczesnej Europy*, red. A. Nowosad, R. Wisła, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
14. *Efektywność finansowa przedsiębiorstw w perspektywie podstawowych zagadnień teorii i praktyki diagnozowania ekonomicznego i funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. K. Szałucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2017.
15. *Finansomania. Podstawy wiedzy o finansach*, red. M. Kluzek, D. Wiśniewska, K. Waliszewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2021.
16. Fryca J., *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
17. Fryca-Knop J., *Różnicowanie systemów pracy w cyklu życia przedsiębiorstw transportu drogowego*, (w:) *Przedsiębiorstwa transportowe – funkcjonowanie i rozwój*, red. K. Szałucki, A. Letkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
18. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltekst, Warszawa 2001.
19. Gos W., Kiziukiewicz T., Mućko P., Nadolna B., *Zarządzanie kosztami, teoria i dobre praktyki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
20. Gross-Gołacka E., *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), 2008.
21. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
22. Gulla B., *Wrażliwość człowieka*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021.
23. Janicka K., *Segregacja zawodowa ze względu na płeć w kontekście polskiego rynku pracy*, (w:) *Kobiety – Praca – Podmiotowość. Refleksje socjologiczne*, red. S. Kamińska-Berezowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2020.
24. Janik W., *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017.
25. Janik W., Paździor A., Paździor, *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017.
26. Katra G., *Samoregulacja a samoocena i doświadczanie czasu*, (w:) *Psychologiczne mechanizmy regulacji z perspektywy zdrowia i choroby*, red. K. Bargiel-Matusiewicz, M. Ledzińska, Tom 1 Serii wydawniczej Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego pt. Psychological Currents. Theory and Research, Warszawa 2020.

27. Kautsch A., *Organizacja transportu oraz obsługa klientów i kontrahentów*, część 1, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2018.
28. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, GUS, Warszawa 2018.
29. Kossecki J., *Cybernetyka społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
30. Kowalczyk K., Krajewska-Kułak E., Baranowska A., Krajewska-Ferishah K., Guzowski A., *Agresja i przemoc w miejscu pracy*, (w:) *Różne barwy przemocy*, T. 1, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku Wydział Nauk o Zdrowiu, 2016.
31. Koźmiński A., *Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
32. Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
33. Kryńska E., *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy*, (w:) *Mobilność zasobów pracy*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
34. Lange O., *Wstęp do cybernetyki ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1965.
35. Letkiewicz A., *Mechanizmy zapewnienia równowagi finansowej przedsiębiorstw z wykorzystaniem pętli sprzężeń zwrotnych*, (w:) *Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu*, red. J. Fryca i J. Jaworski, Prace naukowe WSB w Gdańsku Tom 4, Gdańsk 2009.
36. Letkiewicz A., *Optimalizacja w procesie kształtowania wartości podmiotów gospodarczych*, (w:) *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, red. A. Letkiewicz i M. Suchanek, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku, Gdańsk 2014.
37. Letkiewicz A., *Procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie – uwarunkowania systemowe*, (w:) *Przegląd Naukowy* nr 3, red. A. Letkiewicz, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Gdańsku, Gdańsk 2004.
38. Letkiewicz A., *Regulacja i deregulacja a samoregulacyjne dążenia podmiotów gospodarujących do symetrii funkcjonalnej*, (w:) *Ekonomia dla przyszłości. Odkrywać naturę i przyczynę zjawisk gospodarczych*, Materiały kongresowe IX Kongresu Ekonomistów Polskich, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
39. Letkiewicz A., *Samoregulacja a wartość przedsiębiorstw*, (w:) *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
40. Letkiewicz A., *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

41. Letkiewicz A., *Samoregulacyjne uwarunkowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, (w:) *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego. SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
42. Letkiewicz A., *Samoregulacyjny wzorzec przedsiębiorstwa zdolnego kreować wiedzę*, (w:) *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, red. T. Kamińska, J. Fryca, B. Majecka. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
43. Letkiewicz A., *Sprawność regulacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw*, (w:) *Innowacje i jakość jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. A. Strychalskiej-Rudzewicz. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Olsztyn 2007.
44. Lichniak I., *Zmiany na rynku pracy w Polsce w okresie transformacji*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995.
45. Madrak-Grochowska M., Szczepaniak M., Szulc-Obłozja A., *Nierówności dochodowe a kapitał ludzi i rynek pracy w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020.
46. Majecka B., Letkiewicz A., *Samoregulacyjne kształtowanie zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
47. Mazurkiewicz G., *Transport i spedycja w handlu międzynarodowym*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2022.
48. Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
49. Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
50. Nawrot S., *Równość kobiet i mężczyzn jako zasada polityki spójności Unii Europejskiej*, (w:) *Między równością a różnorodnością*, red. A. Szczerba-Zawada, Wydawnictwo Naukowe Akademii Im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2019.
51. Parsons T., *The Social System*, Routledge Taylor & Francis Group, Great Britain 1991 (New Edition).
52. Pieloch-Babiarz A., Sajnog A., *Analiza fundamentalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
53. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
54. *Podstawy rachunkowości od teorii do praktyki*, red. P. Szczypa, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2021.

55. Polcyn J., *Edukacja jako dobro publiczne – próba kwantyfikacji*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2017.
56. *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań*, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
57. Potiopa J., *Wybrane współczesne teorie rynku pracy*, Wydawnictwo Alternatywa, Brześć 2013.
58. Powalowski A., Wyrzykowski W., Kaczmarczyk M., *Działalność gospodarcza w aspekcie prawnym, ekonomicznym i społecznym*, Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, Gdańsk 2016.
59. Prahalad C.K., Michael E. Porter, *Harvard Business Review, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, One press, Helion, Gliwice 2007.
60. *Prawo pracy a prawo ubezpieczeń społecznych. Prawo pracy w systemie prawa*, red. E. Staszewska, A. Pietras, I. Miernicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
61. *Przedsiębiorstwo, drogi sukcesu rynkowego*, red. J. Żurek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
62. *Rachunkowość finansowa z uwzględnieniem Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej*, red. J. Pfaff, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
63. Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
64. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2015.
65. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
66. *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, red. M. Kielkowska, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.
67. Sajko-Stańczyk J., *Płeć jako determinant skuteczności motywowania, czyli różnice w motywowaniu kobiet i mężczyzn*, (w:) *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J.S. Kardas, E. Bombiak, Wydawnictwo UP-H, Siedlce 2014.
68. Senge P.M., *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
69. Serafin K., *Instrumenty prawa pracy wspierające politykę prorodzinną – wybrane aspekty*, (w:) *Polityka społeczna a prawo pracy. Wybrane problemy*, red. M. Paluszkiwicz, M. Włodarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

70. Skowronek-Mielczarek A., *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
71. Solek A., *Wpływ globalizacji na politykę regulacyjną państwa*, (w:) *Polska wobec procesów globalizacji. Aspekty społeczno-ekonomiczne*, red. Z. Dach, PTE, Kraków 2010.
72. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
73. Synaszko N., *Równości kobiet i mężczyzn w działalności instytucji Unii Europejskiej*, (w:) *Między równością a różnorodnością*, red. A. Szczerba-Zawada, Wydawnictwo Naukowe Akademii Im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2019.
74. Szaban J. M., *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
75. Szałucki K., *Podstawy wiedzy o przedsiębiorstwach transportowych*, (w:) *Transport, tendencje zmian*, red. K. Wojewódzka-Król, E. Załoga, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2022.
76. Szałucki K., *Równowaga w funkcjonowaniu przedsiębiorstw transportowych*, Texter, Warszawa 2017.
77. Szałucki K., *Stratyfikacja ekonomiczna przedsiębiorstw jako metoda pomiaru dobrobytu gospodarczego*, (w:) *Oblicza dobrobytu – perspektywa nauk ekonomicznych*, red. M. Makowski, B. Pawłowska, K. Strzała-Osuch, Powiślańska Szkoła Wyższa w Kwidzynie, Kwidzyn 2013.
78. Szewczyk H., *Równość płci w zatrudnieniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
79. Świdorski J., *Rachunek kosztów*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2011.
80. *W stronę równości płci, różnorodności i inkluzji: przewodnik metodologiczny*, red. E. Jarosz, J. Klimczak, M. Kamila Margiel, AVANGUARDIA 21 Edizioni, 2024.
81. Warat M., Kowalska B., *Równość płci na rynku pracy a jakość życia*, (w:) *Co nam daje równość? Wpływ równości płci na jakość życia i rozwój społeczny w Polsce*, red. E. Krzaklewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
82. Wąsikiewicz-Rusnak U., *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
83. Wright T., *Gender Segregation in the Construction and Transport Sectors*, (w:) *Gender and Sexuality in Male-Dominated Occupations*, ed. T. Wright, Palgrave Macmillan, London 2016.

84. *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce: praca zbiorowa*, red. D. Kopycińska, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.
85. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004.
86. *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red. J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008.
87. *Zarządzanie zasobami ludzkimi – uwarunkowania, instrumenty, trendy*, red. R. Oczkowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
88. Żemigala M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kulwer business, Kraków 2007.

### Artykuły

1. Antoszak P., *Rynek pracy we współczesnej gospodarce światowej*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, 2020, nr 30 (13).
2. Balcerowicz-Szkutnik M., *Globalizacja i jej wpływ na współczesny rynek pracy – próba oceny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 242.
3. Baral R., Bhargava S., *Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes*, „Journal of Managerial Psychology”, 2010, vol. 25 (3).
4. Baran K., Dudziak A., *Wyzwania dla pracy kierowcy zawodowego w transporcie drogowym towarów*, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, 2023, nr 2(37).
5. Bennouri M., Chtioui T., Nagati H., Nekhili M., *Female board directorship and firm performance: What really matters?*, „Journal of Banking and Finance”, 2018, vol. 88.
6. Biadacz R., Chluska J., *Koszty BHP w polityce rachunkowości podmiotu społecznie odpowiedzialnego*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 201.
7. Bieniecka S., *Vive la différence? Czyli płeć jako źródło nierówności*, „Studia socjologiczne”, 2005, nr 1 (176).
8. Borowicz J., *Pracodawca nieustalający regulaminu pracy i jego poszerzony obowiązek informacyjny art. 29 § 3 kp.*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2015, nr 100.
9. Brahma S., Nwafor C., Boateng A., *Board gender diversity and firm performance: The UK evidence*, „International Journal of Finance & Economics”, 2021, vol. 26(4).



10. Bryniarska Z., Pashkevich A., Pulawska-Obiedowska P., Żakowska L., *Plany równości szansą na wyrównywanie rozwoju zawodowego kobiet i mężczyzn w inżynierii*, „Transport Miejski i Regionalny”, 08.2019.
11. Carter D., D’Souza F., Simkins B., Simpson W., *The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance*, „Corporate Governance: An International Review”, 2010, vol. 18 (5).
12. Chatterjee C., Nag T., *Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies*, „International Journal of Disclosure and Governance”, 2023, vol. 20(2).
13. Chotkowski J., *Rynek jako podstawowa instytucja gospodarki-pojęcie, struktury, efektywność*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2013, nr 101.
14. Croson R., Gneezy U., *Gender differences in preferences*, „Journal of Economic literature”, 2009, vol. 47 (2).
15. Cwynar M., Pleban P., Pliś A., Mąciak D., *Rodzaj samoregulacji w zależności od płci i temperamentu u osób we wczesnej dorosłości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin Polonia”, 2017, sectio J, vol. XXX, 3.
16. Czerniachowska B., *Zasoby niematerialne i kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2016, nr 4 (82), cz.2.
17. Dobrzański P., *Rola państwa we współczesnej gospodarce rynkowej*, „Przegląd Prawa i Administracji”, 2015, nr 103.
18. Dohn, K., Łyp K., *Analiza wpływu kultury organizacyjnej na postawę społeczno-zawodową personelu medycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie”, 2017, z. 101.
19. Dolot A., *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „e-mentor dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” nr 1 (83), 2020.
20. Domański Z., *Organization management through motivating employees*, „Journal of Modern Science”, 2019, vol. 43(4).
21. Dral A., Bury B., *Zasada ochrony pracy w świetle Konstytucji RP*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego”, 2014, nr 3 (19).
22. Drobny P., *Człowiek jako kapitał? Przyczynek do krytyki teorii kapitału ludzkiego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2017, vol. 20 (3).
23. Dyr T., Dyr J., *Trendy rozwoju transportu w Polsce i w Unii Europejskiej*, „TTS Technika Transportu Szynowego”, 2019 nr 26 (6).

24. Fine C., Sojo V., Lawford-Smith H., *Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy*, „Social Issues and Policy Review”, 2020, vol. 14 (1).
25. Gąsowska M. K., *Kooperacja jako sposób zdobywania przewagi na rynku w świetle badań empirycznych*, „Journal of Management and Finance”, 2014, nr 12(3).
26. Godłów-Legiędź J., *Ekonomia behawioralna: od koncepcji racjonalności do wizji ustroju ekonomicznego*, „Ekonomia” 2013, nr 4 (25).
27. Goldin C., *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, „American Economic Review”, 2014, vol. 104 (4).
28. Goldin C., *A Pollution Theory of Discrimination: Male and Female Differences in Occupations and Earnings*, „Human Capital in History: The American Record” Chicago, IL: University of Chicago Press, 2015.
29. Goldin C., *The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and Economic History*, „Schultz TP Investment in Women’s Human Capital and Economic Development”, University of Chicago Press, 1995; <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/press-release/>
30. Goszczyński T., *Wpływ czynników mikro i makrooczenia na procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement”, 2018, nr 1 (8).
31. Gross-Gołacka E., Premises for introducing the concept of diversity management in Polish organizations, „Journal of Modern Science”, 2018, t. 1/36.
32. Grzesiak L., *Budżetowanie kosztów pracy jako narzędzie controllingu personalnego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2018, nr 97 (153).
33. Haar J., Roche M., *Family supportive perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction*, „International Journal of Human Resource Management”, 2010, vol. 21 (7).
34. Iwaszczuk N., Łamasz B., Orłowska-Puzio J., *Globalizacja a nierówności w rozwoju wybranych krajów*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2016, nr 47.
35. Janasz K., Janasz W., *Myślenie strategiczne w długookresowej strategii rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2014, nr 38, t.1.
36. Jarmołowicz W., Knapieńska M., *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, 2011, nr 9.

37. Jurga A., *Wybrane aspekty niwelacji luki informacyjnej oraz jej wpływ na użyteczność informacji. Case study*. „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2013, nr 35.
38. Kaczyński S., *Konkurowanie czy kooperacja – drogą rozwoju przedsiębiorstw w XXI wieku*. „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 1(3).
39. Kalinowska-Witek B., *Rola, zadania i pozycja społeczna mężczyzny i kobiety w rodzinie w świetle wybranych czasopism kobiecych z lat 1864–1914*, „Wychowanie w Rodzinie” t. X (2/2014).
40. Kirshnan H., Park D., *A few good women - On top management teams*, „Journal of Business Research”, 2005, vol. 58 (2).
41. Krajewski K., Zalega T., *The “Family 500+” programme versus the economic activity of women in Poland*, „Social Inequalities and Economic Growth” 3/2020, no. 63.
42. Kronsell A., Smidfelt Rosqvist L., Winslott Hiselius L., *Achieving climate objectives in transport policy by including women and challenging gender norms – the Swedish case*, „International Journal of Sustainable Transportation”, 2015, vol. 10 (8).
43. Kryńska E., Kwiatkowski E., *Polityka państwa wobec rynku pracy: idee ekonomiczne i rzeczywistość*, „Polityka społeczna”, 2010, nr 5-6.
44. Kunasz M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, 2006, nr 10.
45. Kwiecień A., *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, nr 202.
46. Leoński W., *Work-Life Balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, nr 42(1).
47. Letkiewicz A., *Samoregulacyjne mechanizmy kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstw transportowych*. (w:) *Europejska przestrzeń transportu. Wyzwania rynkowe*, red. E. Załogi, „Zeszyty Naukowe nr 741 Problemy transportu i logistyki nr 18,” Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
48. Lorincová S., Štarcho P., Weberová D., Hitka M., Lipoldová M., *Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes*, „Sustainability”, 2019, vol. 11(13), 3509.
49. Ludera-Ruszel A., *Umowy prawa cywilnego jako podstawa zatrudnienia – wybrane zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica”, 2019, nr 88.
50. Łobaziewicz M., *Uwarunkowania podejmowania decyzji w inteligentnym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 2017, nr 11.

51. Łukasiewicz G., *Istota i struktura kosztów zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2010, nr 807.
52. Madariaga I.S., Zucchini E., *Measuring Mobilities of Care, a Challenge for Transport Agendas*, „Integrating Gender into Transport Planning”, 2019.
53. Makowiec-Dąbrowska T., Siedlecka J., Gadzicka E., Szyjkowska A., Dania M., Viebig P., Kosobudzki M., Bortkiewicz A., *Zmęczenie pracą u kierowców autobusów miejskich*, „Medycyna Pracy”, 2015, nr 66(5).
54. Makowski Ł., *System demokratyczny w relacji do ekonomii i zarządzania gospodarką*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 529.
55. Malhotra L., Singh J., *Gender equality based talent acquisition and retention practices: a study of employees in Delhi-NCR region*, „International Journal of Public Sector Performance Management”, 2019, vol. 5 (3-4).
56. Mandal E., *Seksizm a rynek pracy*, „Kobieta i Biznes” 1998, nr 3–4.
57. Martínez M.D.C.V., Rambaud S.C., *Women on corporate boards and firm's financial performance*, „Women's Studies International Forum”, Pergamon, 2019, vol. 76.
58. Maxwell G., McDougall M., *Work-life balance*, „Public Management Review”, 2004, vol. 6 (3).
59. Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, 2013, nr 2 (08).
60. Mączyńska E., *Partycypacyjny system społeczno-gospodarczy*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, 2015, nr 4 (71).
61. Mejia-Dorantes L., *Discussing measures to reduce the gender gap in transport companies: A qualitative approach*, „Research in Transportation Business & Management”, 2019, vol. 31, 100416.
62. Mędrala M., *Obowiązki ze sfery bhp w zatrudnieniu niepracowniczym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2015, sectio G–Ius 62.2.
63. Michalak A., Zagórowski J., *Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, 2017.
64. Miler R. K., Kisielewski M. J., Brzozowska A., Kalinichenko A., *Efficiency of Telematics Systems in Management of Operational Activities in Road Transport Enterprises*, „Energies”, 2020, vol. 13 (18): 4906.
65. Niśkiewicz Z., *Dobrostan psychiczny i jego rola w życiu człowieka*, „Studia krytyczne”, Uniwersytet Opolski, 2016, nr 3.

66. Olszewska M., *Zbieg tytułów ubezpieczeń społecznych z tytułu umowy o pracę i z umów cywilnoprawnych*, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka”, 2017, nr 3.
67. Pacian J., Pacian A., Daniluk-Jarmoniuk A., *Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia jako problem prawny i społeczny*, „Rocznik Nauk Prawnych”, 2012, Tom XXII, nr 3.
68. Pańka A., *Skuteczność instrumentów motywowania pracowników w deklaracjach osób wchodzących na rynek pracy*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2017, nr 44 (3).
69. Papaj E., *Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 305.
70. Papulova Z., Gazova A., *Role of strategic analysis in strategic decision-making*, „Procedia Economics and Finance”, 2016, vol. 39.
71. Păun T., Pînzaru F. M., *Advancing strategic management through sustainable finance*, „Management dynamics in the knowledge economy”, 2021, vol. 9 (2/32).
72. Podgórska-Rykała J., *Polityka równości płci–wybrane regulacje prawa międzynarodowego i europejskiego*, „Roczniki Administracji i Prawa”, 2015, nr 15.
73. Podgórska-Rykała J., *Zasada równości płci–wybrane regulacje prawa krajowego*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2017, nr 17.
74. Pokrzywa M., *Segregacja płciowa na rynku pracy na przykładzie zawodu pracownika socjalnego – przyczyny i konsekwencje*, „Młoda Humanistyka”, 2017, nr 10(3).
75. Post C., Byron K., *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*, „Academy of management Journal”, 2015, vol. 58 (5).
76. Przychodzeń W., *Równowaga i jej uwarunkowania w świetle wybranych koncepcji funkcjonowania organizacji*. „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 3.
77. Puzio-Waławik B., *Regulacja rynku pracy – krytyczna analiza wybranych teorii*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, 2015, nr 11.
78. Radzik P., *Wpływ rządowego programu „Rodzina 500+” na współczynnik aktywności zawodowej kobiet*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 353.
79. Reguera-Alvarado N., de Fuentes P., Laffarga J., *Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain*, „Journal of Business Ethics”, 2017, vol. 141 (2).

80. Ronda L., Ollo-Lopez A., Goni-Legaz S., *Family-friendly practices, high-performance work practices and work–family balance. How do job satisfaction and working hours affect this relationship?* „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, 2016, vol. 14 (1).
81. Sadkowski W., Kołodziejczuk B., *Przegląd klasyfikacji kosztów jakości – ujęcie teoretyczne*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 472.
82. Sadowski Z., *Jaki ład społeczno-gospodarczy jest potrzebny Polsce?*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 4.
83. Sak-Skowron M., Skowron Ł., *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 2 (48).
84. Sarnowska J., Pustułka P., Werwińska-Wiśnicka I., *Słabe państwo i solwatacja społeczna w obszarze łączenia pracy z rodzicielstwem*, „Studia Socjologiczne”, 2020, nr 2 (237).
85. Scheiner J., Holz-Rau Ch., *Women’s complex daily lives: a gendered look at trip chaining and activity pattern entropy in Germany*, „Transportation”, 2017, vol. 44 (1), no 6.
86. Sherman E., *Discretionary Remote Working Helps Mothers Without Harming Non-Mothers: Evidence From a Field Experiment*, „Management Science”, vol. 66 (3).
87. Sielska A., *Wpływ przepisów prawnych na koszty macierzyństwa kobiet w Polsce – perspektywa ekonomiczna*, „Studia Iuridica”, 2020, nr 86.
88. Sipurzyńska-Rudnicka K., *Przyszłość demograficzna Polski a rynek pracy*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, 2018, nr 24.
89. Sitinjak C., Johanna A., Avinash B. & Bevoor B., *Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances—a Review*, „Journal Markcount Finance”, 2023, vol. 1(3).
90. Skowronek-Mielczarek A., *Wpływ czynników regionalnych na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, 2017, nr 17.
91. Skowronek-Mielczarek A., *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2012, nr 121.
92. Skowron-Mielnik B., *Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym*, „Nauki o zarządzaniu. Management sciences” nr 2 (27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
93. Smith N., *Gender quotas on boards of directors*, IZA World of Labour, 2018.

94. Smolski M., *Kontrola pracowników w świetle unormowań wewnętrznych*, „Studia Prawnoustrojowe UWM” Olsztyn 2014, nr 24.
95. Soare T., Detilleux C., Deschacht N., *The impact of the gender composition of company boards on firm performance : Evidence from a policy reform in Belgium*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, 2021.
96. Sobczak A., *Praca zdalna w warunkach pandemii COVID-19. Problemy efektywności i nierówności społecznych*, „Wychowanie w Rodzinie”, 2021, t. XXIV (1/2021).
97. Sobczak A., *Teoria kapitału ludzkiego – konteksty edukacji i rynku pracy*, „Przegląd Pedagogiczny”, 2018, nr 2.
98. Sobocka-Szczapa H., *Dobór pracowników–decyzja strategiczna firmy*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, 2014, z. 68.
99. Stephenson C., *Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards*, „Ivey Business Journal”, 2004, vol. 69 (1).
100. Swadźba S., Zagóra-Jonszta U., *Teoria Keynsa i Schumpetera – próba porównania i aktualność myśli*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2014, nr 35, t. 2.
101. Szkudlarek P., *Regulacja rynku–ujęcie behawioralne*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2017, nr 47(1.)
102. Szyjka G., Śpiewak-Szyjka M., *Bezpieczeństwo i higiena pracy w zatrudnieniu niepracowniczym*, „Problemy Nauk Stosowanych”, 2019, nr 10.
103. Śmiałek P., *Analiza efektywności zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie spółek notowanych na GPW*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2018, nr 45 (2).
104. Światowiec-Szczepańska J., *Paradoksy konkurencji relacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 420.
105. Świdowska J., *Niematerialne czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7”, 2008.
106. Țaicu M., Roman A., *The Importance of Knowing the Enterprise`s Hidden Costs*, „The Annals of the University of Oradea”, 2009, Tom XVIII, Vol. 3.
107. Taneja S., Golden Pryor M., Oyler J., *Empowerment and gender equality: The retention and promotion of women in the workforce*, „Journal of Business Diversity”, 2012, vol. 12(3).
108. Terjesen S., Couto E.B., Francisco P.M., *Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity*, „Journal of Management and Governance”, 2016, vol. 20 (3).

109. Torres L. D., Jain A., Leka S., *(Un) doing gender for achieving equality at work: The role of corporate social responsibility*. „Business Strategy & Development”, 2019, vol. 2(1).
110. Tyszkiewicz R., Tyszkiewicz M., *Kultura organizacyjna w poglądzie zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement”, 2019, nr 1 (10).
111. Ulshafer S., Potgeisser M., Lima T., *Concierge services help deliver better work/life balance at Bronson Healthcare Group*, „Journal of Organizational Excellence”, 2005, vol. 24 (3).
112. Vasumathi A., *Work life balance of women employees: a literature review*, „Int. J. Services and Operations Management”, 2018, vol. 29 (1).
113. Walas-Trębacz J., *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2004, nr 5.
114. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, SGH, Warszawa, „E-mentor”, 2011, nr 3 (40).
115. Walentek D., *The Work Life Balance concept and the effectiveness of work*, „Archives of engineering knowledge”, 2019, vol. 4 (1).
116. Wallis A., *Dobór pracowników a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, 2019, nr 1 (23).
117. Wang G., Holmes Jr R. M., Oh I. S., Zhu W., *Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory*. „Personnel Psychology”, 2016, vol. 69 (4).
118. Wasilewska A., Szwed D., *Formy zatrudnienia pracowników a koszty pracy*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2017, nr 18 (67).
119. Wei-Shiuen Ng, Acker A. , *The Gender Dimension of the Transport Workforce*, „International Transport Forum Discussion Papers”, OECD Publishing, Paris, no. 2020/11.
120. Wewiór B., *Motywowanie pracowników z perspektywy kariery zawodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, nr 17 (11.2).
121. Witoszko W., *Rozszerzenie obowiązku ubezpieczenia społecznego z tytułu umów cywilnoprawnych*, „Ubezpieczenia społeczne. Teoria i Praktyka”, 2015, nr 4.
122. Yang P., Riepe J., Moser K., Pull K. & Terjesen S., *Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective*, „The Leadership Quarterly”, 2019, vol. 30 (5).



123. Zbaraszewska A., *Rola rachunku przepływów pieniężnych w zarządzaniu małymi jednostkami gospodarczymi*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2009, nr 24.
124. Zhabniak I., *Pojęcie i funkcji rekrutacji pracowników we współczesnych organizacjach*, „Збірник наукових праць ЛОГОΣ”, 2020, vol. 1.
125. Zou M., *Gender, work orientations and job satisfaction*, „Work, Employment and Society”, 2015, vol. 29 (1).
126. Zumente I., Bistрова J., *ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation: Literature vs. Practice*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, 2021, vol. 7(2).

### Pozostałe źródła

1. BIG InfoMonitor, *Zaległości branży TSL rosną o ponad 1 mln zł dziennie*, 18.07.2023, <https://media.big.pl/informacje-prasowe/816688/zaleglosci-branzy-tsl-rosna-o-ponad-1-mln-zl-dziennie>.
2. *Closing the gender gap: Act Now*, Organisation for Economic Cooperation and Development Publishing, OECD 2012.
3. Consultation with international organisations, International Transport Forum, <https://summit.itf-oecd.org/2024/consultation-with-international-organisations/>.
4. Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy.
5. Dyskryminacja i równe prawa pracowników, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00179>.
6. Eurofound, *Labour market change. Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).
7. European Commission, *Transport in the European Union, Current Trends and Issues*, „Mobility and Transport”, 2019.
8. European Institute for Gender Equality, *Review of the Implementation in the EU of area K of the Beijing Platform for Action: Women and the Environment Gender Equality and Climate Change*, Report, 2012.
9. Eurostat, *Key figures on European Transport 2023 Edition*; Eurostat, *Labor force survey*
10. *Gender Pay Gap Statistics*, Eurostat, February 2021: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU).

11. Gender Workstream of the Corporate Partnership Board, International Transport Forum, <https://www.itf-oecd.org/gender-workstream-cpb>.
12. *Greening transport, keeping focus in times of crisis*, The Summary Of The 2024 ITF Annual Consultation On Gender And Transport, International Transport Forum, Lithuania ITF Presidency 2024, <https://summit.itf-oecd.org/2024/wp-content/uploads/2024/03/Summary-2024-ITF-Annual-Gender-Consultation.pdf> TUESDAY, 30 JANUARY 2024, 10.00 - 12.30 CET, OECD PARIS/HYBRID.
13. GUS, Koszty pracy w 2020, Warszawa, Bydgoszcz 2021.
14. ITF Gender Analysis Toolkit for Transport, <https://www.itf-oecd.org/itf-gender-analysis-toolkit-transport-policies>.
15. Janssen S., Backes-Gellner U., *Occupational stereotypes, gender segregation and job satisfaction*, EALE, Cypres, 22.09-24.09.2011.
16. *Key Indicators of the Labour Market, Ninth edition*, International Labour Office, Geneva 2016, [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
17. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997, Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, art. 66 Prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.
18. Konstytucja Rzeczypospolitej Polski z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, rozdział III, Źródła prawa, art. 87-94.
19. Konwencja (nr 100) dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości, przyjęta w Genewie dnia 29 czerwca 1951 r., Dz.U.1955 nr 38 poz. 238.
20. Konwencja (nr 111) dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu przyjęta w Genewie dnia 25 czerwca 1958 r., Dz.U. 1961 nr 42 poz. 218.
21. Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U. 1977 nr 38 poz. 169.
22. Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U. 1977 nr 38 poz. 167.
23. *Ochrona przed dyskryminacją w Polsce. Stan prawny i świadomość społeczna. Wnioski i rekomendacje RPO*, Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich nr 3, Zasada Równego Traktowania. Prawo i praktyka, nr 30, Warszawa 2020.
24. *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman, even less in senior management positions*, Eurostat, March 2020: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934>.
25. *Raport „Transport drogowy w Polsce 2023”*, Centrum analiz SpotData przy współpracy ze związkiem pracodawców Transport i Logistyka Polska.

26. *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*. Instytut Analiz Rynku Pracy, grudzień 2020,: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).
27. Strategic plan 2020-2024, DG MOVE, European Commission.
28. Świadczenie rodzicielskie, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/wiadczenie-rodzicielskie>.
29. Traktat o Unii Europejskiej z dnia 7 lutego 1992 r.
30. Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą z dnia 25 marca 1957 r.
31. Transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/092341>.
32. Turnbull P., *Promoting the employment of women in the transport sector – Obstacles and policy options*, International Labour Office Geneva, Sectoral Activity Department, wp. 298, 2013.
33. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. 1992 nr 21 poz. 86, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2805, z 2024 r. poz. 232, 854, 1222, 1572, 1585, 1593, 1685, 1717.
34. Ustawa z dnia 15 maja 2024 r. o wspieraniu rodziców w aktywności zawodowej oraz w wychowaniu dziecka – „Aktywny rodzic”, Dz. U. 2024 poz. 858.
35. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców, Dz. U. 2004 nr 92 poz. 879, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 220.
36. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1061, 1237, art. 481 Odsetki za opóźnienie.
37. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, Dz.U. 2020 poz. 1320, t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222.
38. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 1991 nr 80 poz. 350, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 226, 232, 854, 858, 859, 863, 1572, 1585, 1593, 1615, 1635.
39. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 120, 295, 1598, z 2024 r. poz. 619, 1685.
40. Women in transport – EU Platform for change, <https://transport.ec.europa.eu/>.
41. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, 10.08.2016: <https://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki/zasilek-macierzynski/wysokosc>.
42. Zakład Ubezpieczeń Społecznych: <https://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki/zasilek-chorobowy/z-ubezpieczenia-chorobowego>.

43. Zmiany w prawie pracy w 2023 roku, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/004386>.
44. ZUS, *Liczba osób pobierających zasiłki i świadczenia krótkoterminowe według płci i województw w 2021*, <https://psz.zus.pl/kategorie/zasilki>.
45. *Żłobki i kluby dziecięce w 2021 r.* GUS, Warszawa 2022.

## SPIS TABEL

Tabela 1. Różnice między zatrudnieniem pracowniczym i niepracowniczym .....	59
Tabela 2. Przyczyny rozbieżności między przychodem a wpływem .....	104
Tabela 3. Związek pomiędzy udziałem kobiet a efektywnością przedsiębiorstw .....	110
Tabela 4. Przyczyny rozbieżności między kosztem a wydatkiem środków pieniężnych .....	113
Tabela 5. Sposoby pomiaru kosztów generowanych w związku z przyjętym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem w przypadku nieobecności pracownicy korzystającej ze zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży*, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego.....	150
Tabela 6. Sposób pomiaru kosztów związanych z pracą pracownicy będącej w ciąży lub po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego .....	151
Tabela 7. Wyniki analizy sprawności samoregulacyjnej.....	184
Tabela 8. Sumaryczne zestawienie wyników badań .....	191

## SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Formy kooperacji i koncentracji przedsiębiorstw .....	40
Rys. 2. Ogólny model systemu regulacji podmiotu gospodarującego .....	42
Rys. 3. Systemy regulacyjne przedsiębiorstw i ich hierarchiczność .....	43
Rys. 4. Samoregulacja w procesach funkcjonalnych .....	50
Rys. 5. Cele społeczne w celach regulacyjnych i samoregulacyjnych przedsiębiorstw .....	54
Rys. 6. System pracy podmiotów gospodarujących .....	80
Rys. 7. Proces planowania zatrudnienia .....	83
Rys. 8. Obszary analizy finansowej w ocenie kondycji przedsiębiorstwa .....	93
Rys. 9. Ogólna procedura ustalania wyniku finansowego .....	95
Rys. 10. Korzyści wynikające z zatrudniania kobiet .....	107
Rys. 11. Struktura składników kosztów pracy .....	119
Rys. 12. System motywacyjny przedsiębiorstw .....	127
Rys. 13. Samoregulacja wewnętrzna systemu pracy .....	136
Rys. 14. Relacja między systemem zarządzania, systemem ekonomiczno-finansowym i systemem pracy a efektywnością .....	141
Rys. 15. Model przedstawiający ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn .....	142
Rys. 16. Warianty modelu ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn .....	144
Rys. 17. Model dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet .....	148
Rys. 18. Struktura zatrudnienia w transporcie lądowym, wodnym i lotniczym w Unii Europejskiej pod względem płci .....	156
Rys. 19. Dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet w dużych przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego w zależności od przyjętego schematu postępowania .....	176
Rys. 20. Dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet w średnich przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego w zależności od przyjętego schematu postępowania .....	178
Rys. 21. Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w dużych przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego .....	186
Rys. 22. Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn w średnich przedsiębiorstwach branży transportowej województwa pomorskiego .....	188
Rys. 23. Odsetek przedsiębiorstw średnich i dużych branży transportowej województwa pomorskiego, które wprowadziły poszczególne rozwiązania w zakresie równouprawnienia/różnorodności płci .....	194

# ZAŁĄCZNIKI

## Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu

### I część wprowadzająca

1. Jaka jest wielkość przedsiębiorstwa według sprawozdania za poprzedni rok\*?
  - a) Przedsiębiorstwo średnie (zatrudnienie < 250, przychody netto ≤ 50 mln euro oraz/lub suma bilansowa ≤ 43 mln euro)
  - b) Przedsiębiorstwo duże (zatrudnienie ≥ 250, przychody netto > 50 mln euro oraz/lub suma bilansowa > 43 mln euro)

\* Przedsiębiorstwo klasyfikowane jest do danej kategorii w przypadku spełnienia łącznie dwóch warunków (progu zatrudnienia oraz przynajmniej jednego progu finansowego)

### II część dotycząca systemu pracy i systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa

1. Jaka była średnia wielkość zatrudnienia\* według płci w latach 2020-2022?

Płeć	Liczba zatrudnionych
2020 r.	
Kobiety	
Mężczyźni	
2021 r.	
Kobiety	
Mężczyźni	
2022 r.	
Kobiety	
Mężczyźni	

\*Dotyczy osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie)

2. Jaka była średnia wielkość zatrudnienia\* kobiet według wieku w latach 2020-2022?

Wiek	Liczba kobiet
2020 r.	
≤34 lat	
>34 lat	
2021 r.	
≤34 lat	
>34 lat	
2022 r.	
≤34 lat	

>34 lat	
---------	--

\* Dotyczy osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie)

3. Jaka była średnia wielkość zatrudnienia\* według płci na najwyższych stanowiskach (zarząd oraz rada nadzorcza lub w przypadku przedsiębiorstw nieposiadających takich organów – najwyższe kierownictwo, które kieruje organizacją i ją nadzoruje) w latach 2020-2022?

Płeć	Liczba pracowników
2020 r.	
Kobiety	
Mężczyźni	
2021 r.	
Kobiety	
Mężczyźni	
2022 r.	
Kobiety	
Mężczyźni	

\* Dotyczy osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie)

4. Jaka była średnia wielkość zatrudnienia\* według płci na stanowiskach wykonawczych (kierowca, wykonawca) a jaka na pozostałych (administracja, marketing, dział kadr, prawny itd.) w latach 2020-2022?

Płeć	Liczba pracowników
2020 r.	
Stanowiska wykonawcze	
Kobiety	
Mężczyźni	
Pozostałe stanowiska	
Kobiety	
Mężczyźni	
2021 r.	
Stanowiska wykonawcze	
Kobiety	
Mężczyźni	
Pozostałe stanowiska	
Kobiety	
Mężczyźni	
2022 r.	
Stanowiska wykonawcze	
Kobiety	
Mężczyźni	



Pozostałe stanowiska	
Kobiety	
Mężczyźni	

\* Dotyczy osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie)

5. Jaka liczba kobiet i mężczyzn pracowała w przedsiębiorstwie na podstawie umowy o pracę a jaka w oparciu o umowy cywilnoprawne\* (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie) w latach 2020-2022?

Płeć	Liczba pracowników
2020 r.	
Umowa o pracę	
Kobiety	
Mężczyźni	
Umowy cywilnoprawne	
Kobiety	
Mężczyźni	
2021 r.	
Umowa o pracę	
Kobiety	
Mężczyźni	
Umowy cywilnoprawne	
Kobiety	
Mężczyźni	
2022 r.	
Umowa o pracę	
Kobiety	
Mężczyźni	
Umowy cywilnoprawne	
Kobiety	
Mężczyźni	

\* w przypadku pracy danej osoby jednocześnie na podstawie umowy o pracę i umowy cywilnoprawnej, brana jest pod uwagę tylko umowa o pracę.

6. Jaka była liczba kobiet w danym roku korzystających ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży\*, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego w latach 2020-2022?

Powód nieobecności kobiety w pracy, związany z macierzyństwem	Liczba kobiet
2020 r.	

Zwolnienie lekarskie z tytułu ciąży	
Urlop macierzyński	
Urlop rodzicielski	
Urlop wychowawczy	
2021 r.	
Zwolnienie lekarskie z tytułu ciąży	
Urlop macierzyński	
Urlop rodzicielski	
Urlop wychowawczy	
2022 r.	
Zwolnienie lekarskie z tytułu ciąży	
Urlop macierzyński	
Urlop rodzicielski	
Urlop wychowawczy	

\* Zwolnienie lekarskie z tytułu ciąży, związane z problemami zdrowotnymi dotyczącymi ciąży, obejmujące okres powyżej 2 tygodni.

7. Czy są sformułowane cele społeczne odnoszące się do równouprawnienia/różnorodności płci w przedsiębiorstwie\* do realizacji których się dąży?
- Tak – jakie?
  - Nie

\* Cele społeczne określone w postaci pożądanego stanu do którego dąży się w zakresie równouprawnienia/różnorodności płci (np. zmniejszenie różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, zapewnienie różnorodności płci w organach statutowych przedsiębiorstwa, eliminacja zachowań dyskryminacyjnych poprzez wdrożenie odpowiednich procedur). Cele mogą być ujęte w przepisach wewnętrznych przedsiębiorstwa (regulamin pracy, kodeks etyczny, kodeks dobrych praktyk/postępowania, oświadczenie/sprawozdanie na temat informacji niefinansowych, oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego, zasady polityki różnorodności).

8. Proszę o ustosunkowanie się do stwierdzenia - w przedsiębiorstwie są przestrzegane zewnętrzne regulacje dotyczące równouprawnienia płci
- Zdecydowanie się nie zgadzam
  - Raczej się nie zgadzam
  - Nie mam zdania
  - Raczej się zgadzam
  - Zdecydowanie się zgadzam
9. Czy w wewnętrznych przepisach regulujących system pracy zostały ujęte zasady dotyczące równouprawnienia/różnorodności płci?
- Tak – jakie?

b) Nie

10. Czy są w przedsiębiorstwie identyfikowane naruszenia zasad, dotyczących równouprawnienia/różnorodności płci, ujętych w przepisach wewnętrznych i zewnętrznych?
- a) Tak – w jaki sposób? (wydzielona osoba/jednostka organizacyjna/system w ramach którego można zgłaszać skargi, inne...)
  - b) Nie

10a. Czy występowały w przedsiębiorstwie naruszenia\* zasad dotyczących równouprawnienia/różnorodności płci w latach 2020-2022?

- a) Tak – jakie?
- b) Nie

\* dotyczy wszystkich incydentów zgłoszonych przez pracowników lub zidentyfikowanych przez kierownictwo związanych z mobbingiem, molestowaniem, nierównym traktowaniem i dyskryminacją w zakresie nawiązywania/rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, wynagradzania, awansów, szkoleń i innych obszarów.

11. Czy zasady pracy ukształtowane w przedsiębiorstwie obejmują udogodnienia dla kobiet w ciąży i matek?
- a) Tak – jakie?
  - b) Nie

12. Proszę o ustosunkowanie się do stwierdzenia - polityka kadrowa przedsiębiorstwa opiera się na zasadach poszanowania równości płci
- a) Zdecydowanie się nie zgadzam
  - b) Raczej się nie zgadzam
  - c) Nie mam zdania
  - d) Raczej się zgadzam
  - e) Zdecydowanie się zgadzam

13. Proszę o ustosunkowanie się do stwierdzenia - w przedsiębiorstwie dąży się do równomiernego zatrudniania kobiet i mężczyzn
- a) Zdecydowanie się nie zgadzam
  - b) Raczej się nie zgadzam
  - c) Nie mam zdania
  - d) Raczej się zgadzam
  - e) Zdecydowanie się zgadzam

14. Proszę o ustosunkowanie się do stwierdzenia - przy planowaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwie uwzględnia się kryteria niezależne od płci
- a) Zdecydowanie się nie zgadzam
  - b) Raczej się nie zgadzam

- c) Nie mam zdania
  - d) Raczej się zgadzam
  - e) Zdecydowanie się zgadzam
15. Czy w przedsiębiorstwie występują sformalizowane zasady przeprowadzania rekrutacji i selekcji?
- a) Tak
  - b) Nie
16. Proszę o ustosunkowanie się do stwierdzenia - rekrutacja i selekcja kandydatów odbywa się na podstawie kryteriów neutralnych pod względem płci
- a) Zdecydowanie się nie zgadzam
  - b) Raczej się nie zgadzam
  - c) Nie mam zdania
  - d) Raczej się zgadzam
  - e) Zdecydowanie się zgadzam
17. Czy wprowadzane są szczególne rozwiązania dotyczące kobiet ciężarnych i matek, motywujące je do pracy?
- a) Tak – jakie?
  - b) Nie
18. Czy w przedsiębiorstwie przeprowadzana jest analiza zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć?
- a) Tak
  - b) Nie
19. Jakie było przeciętne wynagrodzenie brutto kobiet a jakie mężczyzn na najwyższych stanowiskach (zarząd oraz rada nadzorcza lub w przypadku przedsiębiorstw nieposiadających takich organów – najwyższe kierownictwo) oraz na pozostałych stanowiskach\* w latach 2020-2022?

Umowa o pracę		Umowy cywilnoprawne	
Płeć	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto	Płeć	Średnie wynagrodzenie brutto na godzinę
2020 r.		2020 r.	
Najwyższe stanowiska		Najwyższe stanowiska	
Kobiety		Kobiety	
Mężczyźni		Mężczyźni	
Pozostałe stanowiska		Pozostałe stanowiska	
Kobiety		Kobiety	
Mężczyźni		Mężczyźni	
2021 r.		2021 r.	
Najwyższe stanowiska		Najwyższe stanowiska	

Kobiety		Kobiety	
Mężczyźni		Mężczyźni	
Pozostałe stanowiska		Pozostałe stanowiska	
Kobiety		Kobiety	
Mężczyźni		Mężczyźni	
2022 r.		2022 r.	
Najwyższe stanowiska		Najwyższe stanowiska	
Kobiety		Kobiety	
Mężczyźni		Mężczyźni	
Pozostałe stanowiska		Pozostałe stanowiska	
Kobiety		Kobiety	
Mężczyźni		Mężczyźni	

\* dotyczy osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie)

20. Czy przeprowadzana jest kontrola efektywności pracy pracowników (poziomu przychodowości pracy, wydajności pracy lub zyskowności pracy na jednego pracownika\*)?

- a) Tak
- b) Nie

\* przychody ze sprzedaży lub poziom produkcji lub zysk netto w stosunku do przeciętnego poziomu zatrudnienia w danym okresie

21. Czy został zidentyfikowany spadek/wzrost efektywności pracy kobiet w ciąży i po powrocie z urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego/wychowawczego?

- a) Tak, nastąpił spadek efektywności
- b) Tak, nastąpił wzrost efektywności
- c) Nie zidentyfikowano spadku/wzrostu efektywności
- d) Nie przeprowadzano kontroli

22. Czy są w przedsiębiorstwie identyfikowane dodatkowe koszty generowane przez kobiety w związku z przepisami dot. macierzyństwa?

- a) Tak – jakie?
- b) Nie

23. Jaki był sposób postępowania\* w przypadku skorzystania przez pracownicę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego w latach 2020-2022?

- a) Zatrudnienie nowej osoby na umowę zastępstwo
- b) Przejęcie zadań przez pozostałych pracowników
- c) Niewypełnienie zadań
- d) Inne – jakie?

\* jeżeli nie było jednej wiodącej zasady postępowania, możliwe wskazanie kilku sposobów postępowania

23a. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23 została udzielona odpowiedź „a”) Jaki był sposób postępowania\* w przypadku zatrudnienia nowej osoby na umowę zastępstwo?

- a) przeprowadzenie dodatkowej rekrutacji, selekcji, adaptacji i szkolenia nowego pracownika w ramach przedsiębiorstwa
- b) zlecenie dodatkowej rekrutacji, selekcji, adaptacji i szkolenia nowego pracownika zewnętrznym podmiotom

\* jeżeli nie było jednej wiodącej zasady postępowania, możliwe wskazanie obu sposobów postępowania

23aa. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23a została udzielona odpowiedź „a”) Jaki jest uśredniony koszt związany z przeprowadzeniem procesu w ramach przedsiębiorstwa?

Koszt = [wynagrodzenie pracownika \* (czas poświęcony na proces/całkowity czas pracy)] + (cena publikacji ogłoszenia w środkach masowego przekazu \* liczba lub czas ogłoszeń) + (cena materiałów/narzędzi \* liczba wykorzystanych materiałów/narzędzi)

23ab. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23a została udzielona odpowiedź „b”) Jaki występuje uśredniony koszt usług podmiotów zewnętrznych?

Koszt = cena usługi \* ilość

Lub

Koszt = X% \* miesięczne wynagrodzenie brutto zatrudnionego kandydata

X jest wartością określaną przez podmiot zewnętrzny

23b. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23 została udzielona odpowiedź „b”) Jaki był sposób postępowania\* w przypadku przejęcia zadań przez pozostałych pracowników?

- a) wykonywanie dodatkowych zadań poza normalnym czasem pracy (godziny nadliczbowe)
- b) wykonywanie dodatkowych zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy

\* jeżeli nie było jednej wiodącej zasady postępowania, możliwe wskazanie obu sposobów postępowania

23ba. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23b została udzielona odpowiedź „a”) Jaki występuje uśredniony koszt dodatków za godziny nadliczbowe?

Koszt = [(suma stałych składników wynagrodzenia z danego miesiąca / godzinowy wymiar czasu pracy w danym miesiącu) \* liczba godzin nadliczbowych] \* X

W normalne dni pracy X=0,5 (50%)

W niedziele, święta, dni wolne od pracy i w nocy X=1 (100%)

23bb. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23b została udzielona odpowiedź „b”) Jaki występuje uśredniony koszt związany ze spadkiem efektywności/kosztami utraconego przychodu podczas wykonywania zadań równocześnie w ramach normalnego czasu pracy?

Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracowników – przychód wypracowany przez pracowników w danym okresie

23c. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 23 została udzielona odpowiedź „c”) Jaki występuje uśredniony koszt utraconego przychodu związany z niewypełnieniem zadań?

Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracowników – przychód wypracowany przez pracowników w danym okresie

24. Czy został zidentyfikowany spadek ilości/jakości zadań wykonywanych przez pracownicę\* w ciąży, po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego?

- a) tak
- b) nie
- c) nie przeprowadzono kontroli

\* jeżeli w latach 2020-2022 zidentyfikowano spadek ilości/jakości wykonywanych zadań u przynajmniej 1 pracownicy – odpowiedź „a) tak”

24a. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 24 została udzielona odpowiedź „a”) Jaki występuje uśredniony koszt związany ze spadkiem efektywności/kosztami utraconego przychodu wynikającymi ze spadku ilości/jakości wykonywanych zadań lub jakie występują uśrednione koszty dodatkowego szkolenia, które było niezbędne do przeprowadzenia w związku ze spadkiem ilości/jakości wykonywanych zadań?

Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracownicę przed ciążą – przychód wypracowany przez pracownicę w ciąży/po powrocie z urlopu  
lub koszty szkolenia

25. Czy charakter pracy wykonywanej przez pracownicę\* przed zajściem w ciążę wiązał się z pracą w warunkach uciążliwych, nocnych lub nadliczbowych?

- a) tak
- b) nie

\* jeżeli w latach 2020-2022 taka sytuacja dotyczyła przynajmniej 1 pracownicy – odpowiedź „a) tak”

25a. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 25 została udzielona odpowiedź „a”) Jaki występuje uśredniony koszt utraconego przychodu lub rozdzielania

pracy między pozostałych pracowników, związany z brakiem możliwości pracy pracownicy w warunkach uciążliwych, nocnych, nadliczbowych?

Koszt = średni przychód wypracowywany przez pracownicę przed ciążą – przychód wypracowany przez pracownicę w ciąży/po powrocie z urlopu

Lub

Koszty rozdzielenia pracy na pozostałych pracowników

26. Czy pracownica\* korzystała z przerw na karmienie?

a) tak

b) nie

\* jeżeli w latach 2020-2022 przynajmniej 1 pracownica korzystała z przerw na karmienie – odpowiedź „a) tak”

26a. (Wymaga odpowiedzi tylko jeżeli na pytanie numer 26 została udzielona odpowiedź „a”) Jaki występuje koszt wynagrodzenia za nieprzepracowany czas podczas przerw na karmienie?

Koszt = stawka wynagrodzenia za godzinę pracy \* czas trwania przerwy na karmienie (w godzinach)

27. Czy postępowanie w przypadku skorzystania przez kobietę ze zwolnienia lekarskiego z tytułu ciąży, urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego oraz po powrocie, ma charakter systemowy czy incydentalny?

a) postępowanie systemowe (określone procedury, zasady postępowania)

b) postępowanie incydentalne

28. Czy są dostrzegane dodatkowe korzyści wynikające z zatrudniania kobiet?

a) Tak

b) Nie

28a. Jakie są w przedsiębiorstwie dostrzegane dodatkowe korzyści wynikające z zatrudniania kobiet\*?

a) Poprawa atmosfery w pracy

b) Lepsze odzwierciedlenie struktury i potrzeb klientów

c) Budowanie korzystnego wizerunku

d) Wzrost wydajności pracy

e) Poprawa procesu podejmowania decyzji

f) Większy przepływ pomysłów

g) Wzrost innowacyjności

h) Poprawa procesu zarządzania

i) Inne – jakie?

\* możliwe wskazanie dowolnej liczby odpowiedzi

29. Jaka była wartość zysku (straty) netto przedsiębiorstwa w latach 2020-2022?



Rok	Zysk (strata) netto
2020	
2021	
2022	

30. Jaka była wartość aktywów ogółem przedsiębiorstwa w latach 2020-2022?

Rok	Aktywa ogółem
2020	
2021	
2022	

31. Jaka była wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa w latach 2020-2022?

Rok	Kapitał własny
2020	
2021	
2022	

32. Jaka była wartość przychodów ze sprzedaży w przedsiębiorstwie w latach 2020-2022?

Rok	Przychody ze sprzedaży
2020	
2021	
2022	

33. Jaka była wartość kosztów pracy (wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników) w przedsiębiorstwie\* w latach 2020-2022?

Rok	Koszty pracy
2020	
2021	
2022	

\* dotyczy osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, o dzieło, agencyjna, o pracę nakładczą, kontrakty menedżerskie)