

# Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego

### Poradnik dla kadry zarządzającej



# **PORADNIK DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ**

---



# PORADNIK DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt **Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego** zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich, Działanie 6.1 – Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie, Poddziałanie 6.1.1 – Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy.

**Projekt realizowany przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej**

ul. Żurawia 4 A, 00–503 Warszawa

e-mail: sekretariat@cbos.pl; info@cbos.pl

<http://www.cbos.pl>

(22) 625 76 23

**Poradnik przygotowany przez Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.**

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17, lok. nr 4 A, 90–248 Łódź

tel. (42) 633 17 19

fax. (42) 209 36 85

**Poradnik opracowała:**

Agnieszka Miętkiewicz

**pod red. dra Rafała Jarosa, dra Piotra Krajewskiego, dra Michała Mackiewicza**

**Recenzja**

dr Monika Wróbel

**Korekta**

Anna Mateusiak

**Projekt graficzny, skład**

Marcin Jastrzębowski

**Projekt okładki**

Krzysztof Janowski

**Publikacja dystrybuowana bezpłatnie**

ISBN 978-83-931218-1-6

**Druk**

Drukarnia Cyfrowa & Wydawnictwo „Piktor”

ul. Tomaszowska 27, 93–231 Łódź

tel./fax: (42) 659 71 78



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Instytut Nauk  
Społeczno-  
Ekonomicznych

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Spis treści

1. Metody promowania równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy ...	9
1.1. Przepisy prawa .....	9
1.2. Programy krajowe .....	10
1.3. Kampanie informacyjne pod patronatem rządu i organizacji pozarządowych .....	11
1.4. Treści prezentowane w środkach masowego przekazu .....	11
1.5. Edukacja najmłodszych .....	12
2. Podstawy prawne równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu .....	13
3. Konsekwencje dyskryminacji pracowników, które ponosi pracodawca .....	18
4. Konflikty związane z dyskryminacją w stosunku pracy .....	20
4.1. Dyskryminacja na etapie rekrutacji pracowników .....	20
4.1.1. Treść ofert pracy .....	20
4.1.2. Rozmowa kwalifikacyjna .....	21
4.2. Dyskryminacja i konflikty w miejscu pracy .....	22
4.2.1. Wyznaczenie zakresu obowiązków .....	22
4.2.2. Wynagrodzenie .....	22
4.2.3. Awans i szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe a kwestia dyskryminacji .....	24
4.2.4. Macierzyństwo .....	25
4.2.5. Molestowanie seksualne .....	27
4.2.6. Alternatywne formy wykonywania zadań zawodowych dla matek .....	29
5. Podsumowanie .....	35
Bibliografia .....	37
Załącznik .....	38



Przemiany społeczno-gospodarcze, jakie dokonały się na przestrzeni ostatniego wieku, spowodowały, że zdezaktualizował się model społeczeństwa, w którym mężczyźni pracują i zarabiają na utrzymanie rodziny, a kobiety zajmują się domem i dziećmi. Potrzeby ekonomiczne i wzrastająca emancypacja kobiet doprowadziły do tego, że podejmowanie zatrudnienia przez kobiety jest dziś przyjmowane jako oczywistość. Praktyka pokazuje jednak, że szybkość zmian społecznych nie jest równa tempu zmian obyczajowych – w mentalności części polskiego społeczeństwa mocno zakorzenione są stereotypy dotyczące ról obu płci, ukazujące kobiety jako te, które powinny zajmować się domem i dbać o dzieci oraz męża/partnera – ich żywiciela i opiekuna.

Odzwierciedleniem stereotypowego postrzegania ról społecznych jest uznawanie pracy kobiet za mniej istotną i nie tak wartościową jak praca mężczyzn. Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w latach 2003–2007 wynika, że wskaźnik zatrudnienia kobiet jest przeciętnie o  $\frac{1}{4}$  niższy niż wskaźnik zatrudnienia mężczyzn. Kobiety spotykają się także z większą liczbą barier na drodze do realizacji planów zawodowych, mimo że idea równości kobiet i mężczyzn stanowi nieodłączny element europejskiego prawodawstwa. Z uwagi na istotę problemu i powszechność jego występowania opracowanie to skoncentruje się na zagadnieniu dyskryminacji kobiet na rynku pracy.





# 1. Metody promowania równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy

Zmiany zbiorowej mentalności następują powoli, w sposób ewolucyjny. Wylimitowanie gętko zakorzenionych w świadomości społeczeństwa poglądów dotyczących podziału ról społecznych kobiet i mężczyzn wymaga czasu i, co ważniejsze, edukacji. Służą temu wszelkie akcje informacyjne, mające dotrzeć do jak najszerzego grona odbiorców, regulacje normatywne, gwarantujące równość obu płci i zakaz dyskryminacji kobiet oraz nagłaśnianie pochwalanych i potępianych modeli zachowań w środkach masowego przekazu. Poniżej zostały krótko omówione sposoby oddziaływania, mające na celu zapobieganie i zwalczanie dyskryminacji kobiet.

## 1.1. Przepisy prawa

Najszybciej postęp w dziedzinie zapewnienia równości płci dokonał się na polu normatywnym – przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wymusiło na państwie polskim wprowadzenie takich regulacji prawnych, które odzwierciedlają ideały wspólnotowe, dotyczące równości kobiet i mężczyzn, między innymi w sferze zatrudnienia. Obywatele mają więc do dyspozycji nie tylko ochronę zapewnioną przez ustawy krajowe (głównie Ustawę kodeks pracy), ale również szereg dyrektyw i zapisów traktatowych Unii Europejskiej. Upowszechnianie się tej wiedzy to jednocześnie podnoszenie świadomości prawnej społeczeństwa i promowanie równości obu płci w zatrudnieniu – uregulowanie tej kwestii na poziomie ustawy oraz nagłaśnianie zachowań piętnowanych przez prawo sprzyja powstawaniu społecznego odczucia, że takie właśnie zasady są „normalne” i właściwe. Obowiązujące rozwiązania prawne zostaną omówione w dalszej części opracowania.

Unia Europejska, angażując się w realizację polityki równości płci, przyjęła zasadę *gender mainstreaming* – oznacza to włączenie problematyki płci do głównego nurtu polityki. Poddano analizie wszelkie działania instytucjonalne krajów członkowskich pod kątem tego, czy uwzględniają w swoich założeniach

ideały równościowe i czy przyczyniają się do obalania stereotypów na temat płci. Polityka europejska koncentruje się na płci rozumianej kulturowo (*gender*), a nie czysto biologicznie (*sex*)<sup>1</sup>.

Szereg programów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej kładzie ogromny nacisk na zawieranie treści równościowych wśród założeń finansowanych ze środków unijnych przedsięwzięć. Przykładem może być Program Operacyjny Kapitał Ludzki, w ramach którego m.in. przedsiębiorcy mogą otrzymać dofinansowanie ze środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wnioski o dofinansowanie oceniane są m.in. pod kątem zawartych w nich rozwiązań równościowych – premiowane są te przedsięwzięcia, które promują równość płci, niestereotypowe przedstawianie ról społecznych kobiet i mężczyzn oraz godzenie przez kobiety pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.

## 1.2. Programy krajowe

Wartym przedstawienia programem, zrealizowanym dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego, jest utworzony przy współdziałaniu m.in. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan – program Gender Index. W ramach tego programu stworzono konkurs Firma równych szans oraz model zarządzania, kładący nacisk na uwzględnianie poszanowania i promowania równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Zaproponowany wskaźnik Gender Index analizuje miejsca pracy w badanych przedsiębiorstwach pod kątem poszanowania równości w następujących obszarach: rekrutacja, dostęp do szkoleń i awansów, wynagrodzenie, łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem oraz ochrona przed zwolnieniami. Rozpowszechnienie programu Gender Index może stanowić przełom w promowaniu zasad równego traktowania kobiet na rynku pracy – wysoki wskaźnik Gender Index jest dla badanego przedsiębiorstwa dodatkowym atutem i wpływa korzystnie na jego wizerunek.

Podobnym celom wizerunkowym służą plebiscyty, takie jak np. Firma przyjazna mamie, w których kobiety zgłaszają pracodawców nie tylko

---

<sup>1</sup> Płeć biologiczna (*sex*) – oznacza anatomiczne różnice płci, dymorfizm płciowy.

Płeć kulturowa (*gender*) – oznacza różnice płci wynikające z przyjmowanych postaw, przejawianych zachowań, które są obecne w danej grupie (społeczeństwie). Rozróżnienie dotyczy przekonań na temat tego, jak powinien zachowywać się i jaki powinien być mężczyzna, a jak powinna zachowywać się kobieta.

wypełniających obowiązki ustawowe odnośnie praw kobiet ciężarnych i posiadających małe dzieci, ale którzy też z własnej inicjatywy podejmują działania, mające ułatwić godzenie pracy zawodowej z macierzyństwem. Rosnąca popularność takich akcji i plebiscytów dowodzi, że przedsiębiorcom zależy na tym, by ich firma była postrzegana jako nowoczesna, otwarta na rozwiązania ukierunkowane na ochronę pracowników przed dyskryminacją.

### **1.3. Kampanie informacyjne pod patronatem rządu i organizacji pozarządowych**

Istotne znaczenie ma również zaangażowanie organów państwa w upowszechnianie wiedzy o rozwiązaniach prawnych i społecznych, dotyczących zasady równego traktowania kobiet na rynku pracy, a także współpraca w tym zakresie z organizacjami pozarządowymi. Stworzono szereg stron internetowych, propagujących idee równości, praw kobiet i przeciwdziałania dyskryminacji, w tym na rynku pracy. Oprócz promowania postaw równościowych portale te służą praktycznymi poradami i wskazówkami, jakie środki przedsięwziąć w przypadku zetknięcia się z dyskryminacją. Są one godne polecenia również ze względu na wysoki poziom merytoryczny. Przykładami takich portali mogą być: [www.kobieta.gov.pl](http://www.kobieta.gov.pl) – koncentrujące się na prawach kobiet i przeciwdziałaniu ich dyskryminacji, czy [www.rownosc.ngo.gov.pl](http://www.rownosc.ngo.gov.pl) (szerszy wykaz wybranych stron podejmujących tę tematykę został umieszczony w Załączniku).

### **1.4. Treści prezentowane w środkach masowego przekazu**

Nieocenioną pracę dla promowania idei równości wykonują środki masowego przekazu – poczynając od informowania o programach równościowych, akcjach społecznych, planach legislacyjnych, aż po – niesłusznie niedoceniane – edukowanie społeczeństwa przez masową rozrywkę. Zwłaszcza najgorzej wykształcona część społeczeństwa najsilniej utożsamia się z postaciami oglądanymi w telewizji (np. w popularnych serialach czy reklamach telewizyjnych). Prezentowanie postaw opierających się na poszanowaniu równości zapada w pamięć odbiorców i pomaga stopniowo wypierać tradycyjalistyczne przekonanie o „odwiecznym miejscu kobiety” jako gospodyni domowej oraz mężczyzny – jedyne go żywiciela rodziny.

Korzystne dla promowania równości płci jest również propagowanie poglądów antydyskryminacyjnych przez ludzi cieszących się autorytetem w społeczeństwie. Taką rolę w społecznej świadomości może też odgrywać uwypuklanie sylwetek kobiet sukcesu, które wysoką pozycję zawodową łączą z życiem rodzinnym. Ich przykład naocznie pokazuje, że osiągnięcie podobnego sukcesu jest możliwe, nawet przy niesprzyjającym nastawieniu otoczenia. Konieczne jest również ostre piętnowanie zachowań dyskryminujących w środkach masowego przekazu – to właśnie za pomocą mediów idea równości kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu ma szansę najszybciej dotrzeć do przeciętnego odbiorcy, hołdującego „tradycyjnym” wartościom.

## **1.5. Edukacja najmłodszych**

Kształtowanie postaw równościowych należy zaczynać już na wczesnym etapie edukacji. Podręczniki powinny ukazywać różne modele życia, również takie, w których oboje rodzice pracują albo mama pracuje więcej niż tata. Obrazki, na których tylko mama zajmuje się domem, a tata wychodzi do pracy, ugruntowują w umyśle dziecka tradycyjny obraz rodziny i powodują, że stereotypy dotyczące płci wrastają w kolejne pokolenie.

## 2. Podstawy prawne równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu

Zgodnie z art. 2 polskiej konstytucji Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym. Pojęcie to zawiera w sobie szereg zasad, kształtujących państwo według standardów uznawanych przez krąg kultury zachodniej za demokratyczne. Przyjęcie takiego rozwiązania rodzi liczne konsekwencje prawne i przekłada się na przyjęte w państwie rozwiązania polityczne i społeczne. Przede wszystkim oznacza to, że państwo urzeczywistnia zasadę praworządności – organy władzy państwowej działają na podstawie i w granicach prawa, stanowionego według demokratycznych procedur i podlegającego nieustannej kontroli pod kątem jego zgodności z konstytucją. Prawo wyznacza również granice we wzajemnych relacjach pomiędzy sferą władzy publicznej a jednostką.

W obrębie stosunków społecznych prawodawstwo w państwie prawa kładzie szczególny nacisk na ochronę praw i wolności jednostki oraz na takie ukształtowanie zakresu tych wolności, aby każde ich ograniczenie miało ściśle uzasadnienie w obowiązujących przepisach i – co kluczowe – nie naruszało istoty tych praw.

Równość kobiet i mężczyzn jest jedną z tych wartości, których ochronę wprost statuuje Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku. art. 32 stanowi o równości wszystkich ludzi wobec prawa oraz zakazuje dyskryminacji w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny – jest więc ujęty w sposób szeroki, a co za tym idzie – wymagający dookreślenia. Temu celowi służą szczegółowe definicje dyskryminacji zawarte w ustawach i, nierozzerwalnie z nimi związanym, prawie Unii Europejskiej.

W polskim ustawodawstwie najważniejszą rolę w tym zakresie odgrywa kodeks pracy, który w **art. 11<sup>2</sup>** statuuje równość praw kobiet i mężczyzn z tytułu jednakowego wykonywania obowiązków w stosunku pracy oraz **art. 11<sup>3</sup>**, zakazujący jakiegokolwiek dyskryminacji w pracy. **Art. 94<sup>1</sup>** kodeksu pracy nakazuje pracodawcy udostępnienie pracownikom w formie pisemnej tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu (przez wręczenie tekstu każdemu z pracowników lub np. wywieszenie go na tablicy ogłoszeń).

Zasady te rozwija i konkretyzuje znowelizowany w 2009 roku **rozdział IIa**, zatytułowany: „Równe traktowanie w zatrudnieniu”. Przede wszystkim wprost przewiduje obowiązek równego traktowania pracowników, zarówno w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, jak i awansowania czy dostępu do szkoleń, służących podnoszeniu kwalifikacji zawodowych. Przepis **art. 18<sup>3a</sup>** wymienia kryteria różnicowania pracowników, które może oznaczać dyskryminację i zalicza do nich: wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także formę zatrudnienia (na czas określony lub nieokreślony albo też w pełnym bądź niepełnym wymiarze czasu pracy). Nowością w kodeksie pracy jest też wyraźne wyróżnienie dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej:

- **dyskryminacja bezpośrednia** – zachodzi wtedy, gdy pracownik jest (lub mógłby być) traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy – z jednej lub kilku przyczyn wymienionych wyżej.

Przykładowo – matka, pracująca na część etatu, po powrocie z urlopu macierzyńskiego jest stale pomijana przy przydzielaniu miejsc na szkolenia lub też przydziela się jej zadania poniżej umiejętności w odniesieniu do innych pracowników, zatrudnionych na porównywalnych stanowiskach.

- **dyskryminacja pośrednia** – dotyczy warunków zatrudnienia, które stworzył pracodawca. Nie zawsze jest wynikiem celowego i zamierzonego działania. Ma miejsce wówczas, gdy pewne obowiązujące w firmie przepisy, procedury, reguły mogą przyczynić się lub przyczyniają się do gorszego traktowania niektórych osób, np. ze względu na płeć lub wiek.

Przykładowo – w wielu firmach przyjęło się, że to kobiety są częściej proszone o przygotowanie kawy czy herbaty dla prezesa, mimo że pracują na równorzędnych stanowiskach z mężczyznami.

Definicja dyskryminacji pośredniej zawiera jednak istotne zastrzeżenie – zachowanie to, kryterium czy działanie muszą być obiektywnie nieuzasadnione. Oznacza to, że nie każde różnicowanie pracowników (nawet ze względu na płeć) jest naruszeniem prawa. Pracodawca może narzucić pewne obiektywnie konieczne obowiązki, które są uzasadnione charakterem pracy, wymogami bezpieczeństwa, specyfiką danego zawodu, a nawet cechami osobistymi pracowników (niektóre

prace są wzbronione młodocianym, kobietom w ciąży itd.). Odmienne traktowanie pracowników z uzasadnionych przyczyn nosi nazwę dyferencjacji prawa pracy.

Definicja dyskryminacji pośredniej jest sformułowana bardzo szeroko, ale oczywiście nie oznacza to, że pracodawca ma rezygnować z jakiegokolwiek różnicowania sytuacji pracowników lub nakładania na podwładnych obowiązków z obawy o posądzenie o dyskryminację. Trzeba mieć na względzie fakt, że wymóg nakładania niektórych obowiązków wypływa bezpośrednio z przepisów prawa. Jeśli istnieje obiektywny, zgodny z prawem cel różnicowania sytuacji pracowników, zastosowane kryteria są racjonalne, a ewentualne obowiązki czy ograniczenia nałożone na wszystkich pracowników podlegających wyróżnieniu ze względu na zastosowane kryterium – wówczas zachowanie pracodawcy nie może być zakwalifikowane jako dyskryminacja pośrednia.

Przykład:

- pracodawca wymaga od wszystkich pracowników, których praca wiąże się z bezpośrednim kontaktem z klientami, oficjalnego, eleganckiego stroju w pracy – ograniczenie to dotyczy jedynie grupy pracowników (rozmawiających z klientami), nakłada na nich obowiązek (muszą ubierać się w określony sposób), ale ma swój cel, wynikający z charakteru pracy (elegancki strój wyraża szacunek dla klientów oraz korzystnie wpływa na wizerunek firmy) i obejmuje wszystkich pracowników z danej grupy. Jeśli jednak zarządzenie szefa precyzuje, że oficjalnym strojem dla kobiet są szpilki i krótkie spódnice – nie znajdzie ono uzasadnienia i nieuchronnie spotka się z zarzutem dyskryminacji ze względu na płeć.

Należy podkreślić, że ustalenie występowania dyskryminacji pośredniej często jest kwestią sporną i każda taka sprawa ma charakter indywidualny. Jakikolwiek automatyzm w ocenie poszczególnych przypadków może prowadzić do wyciągnięcia chybionych wniosków i pokrzywdzenia którejś ze stron.

Dyrektywy nr 2000/43/WE oraz nr 2000/78/WE nakazują dla oceny takiej sytuacji porównać sytuację osoby, co do której podejrzewamy dyskryminację, z położeniem innej osoby bądź osób, znajdujących się w porównywalnej sytuacji (tzw. *correct comparator* – obiekt porównawczy). Jeśli takiej osoby w firmie nie ma (gdyż np. stanowisko pracownika jest jednoosobowe), wówczas odwołujemy się do hipotetycznego obiektu porównawczego – osoby o przeciętnych cechach, która mogłaby pracować na tym stanowisku, i oceniamy, czy jej sytuacja byłaby podobna czy lepsza niż ta, w której znajduje się osoba, będąca przedmiotem badania.



Odmiernym przejawem dyskryminacji, zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej, jest zachęcanie innych osób do naruszania zasad równego traktowania lub nakazywanie im tego typu zachowania. Z dyskryminacją mamy więc do czynienia także wówczas, gdy pracodawca sam unika zachowań dyskryminujących, ale premiuje w jakiś sposób podwładnych, którzy się ich dopuszczają, namawiając ich do takiego zachowania lub nagradzając za nie, np. pochwałami, podwyżką czy udziałem w atrakcyjnym szkoleniu. Takiej sytuacji może sprzyjać wielostopniowa hierarchia władzy, występująca m.in. w przedsiębiorstwach. Wówczas istnieje kilka stopni oddzielających pracownika, stojącego najniżej w hierarchii, od jego faktycznego pracodawcy. Szef, chcąc zachować pozory równego traktowania, nie uzewnętrznia swoich poglądów (np. seksistowskich czy rasistowskich), ale zachęca do takiego zachowania swoich podwładnych, pełniących w przedsiębiorstwie funkcje kierownicze różnych stopni. Pracodawca osiąga swój cel, a w razie skandalu czy zarzutów o charakterze prawnym odżegnuje się od jakiegokolwiek udziału w dyskryminowaniu pracowników. Jeśli jednak dyskryminowany pracownik/pracownica udowodni inspirowanie kadry kierowniczej przez pracodawcę do takiego rodzaju działań – poniesie on taką samą odpowiedzialność, jak gdyby osobiście dopuszczał się dyskryminacji. Ponadto nie ma znaczenia, czy zachęceni pracownicy rzeczywiście dopuszczali się dyskryminacji – w tym przypadku już samo namawianie stanowi dyskryminację ze strony pracodawcy.

Szczególnymi rodzajami dyskryminacji są ponadto:

a) molestowanie

Zgodnie z kodeksem pracy rozumie się pod tym pojęciem takie zachowanie, niepożądane przez pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie jego godności. Może to nastąpić w szczególności przez stworzenie wobec pracownika atmosfery zastraszającej, uwłaczającej, wrogiej lub poniżającej. Należy podkreślić, że zwrot „w szczególności” oznacza, że wymienione w przepisie zachowania nie wyczerpują wszystkich możliwych form molestowania, a ewentualne rozszerzenie tego katalogu zależy od konkretnego przypadku.

b) molestowanie seksualne

Szczególnym rodzajem molestowania, stanowiącym dyskryminację ze względu na płeć, jest molestowanie seksualne, czyli niepożądane zachowanie o cechach opisanych powyżej, mające charakter seksualny lub odnoszące się do płci pracownika. Przepis precyzuje, że na zachowanie to mogą się składać

elementy fizyczne, werbalne oraz pozawerbalne. Molestowanie seksualne to zatem nie tylko niechciany fizyczny kontakt (obmacywanie, przytulanie, stosunek seksualny), ale również komentarze i uwagi odnoszące się do sfery seksualnej lub płci pracownika, a także – co budzi największe kontrowersje – zachowania pozawerbalne, jak spojrzenia czy gesty. Ciężar dowodu leży po stronie pracodawcy, w gestii pracownika pozostaje jedynie dostarczenie dowodów na występowanie domniemanego zdarzenia – dla uznania jego roszczeń przed sądem dobrze jest jednak wykazać się środkami dowodowymi (np. świadkowie, nagrania, SMS-y), potwierdzającymi, że był ofiarą molestowania<sup>2</sup>.

Co istotne, zachowanie opisane jako molestowanie można uznać za bezprawne dopiero od chwili, gdy ofiara mu się sprzeciwi, a zatem w wyraźny sposób okaże, że sobie go nie życzy i uznaje jako naruszające jej granice. Zgoda ofiary wyklucza bezprawność czynu, ale tylko wówczas, gdy była to zgoda wyraźna. Dopatrywanie się w zachowaniu ofiary zgody dorozumianej jest nadużyciem i nie zwalnia z odpowiedzialności.

Jeśli w relacji z pracownikiem wystąpi molestowanie lub molestowanie seksualne, wówczas niezależnie od tego, czy poddaje się on molestowaniu, czy też mu się sprzeciwia, nie mogą go spotkać z tego tytułu żadne negatywne konsekwencje. Przykładowo, przełożony nie może stosować żadnych represji wobec pracownicy, która występuje do sądu z powództwem o odszkodowanie bądź zadośćuczynienie w związku z naruszeniem zasad równego traktowania poprzez molestowanie, niezależnie od tego, czy obiektywnie powoduje to dla pracodawcy straty (np. uszczerbek na wizerunku firmy wskutek związanego z tym skandalu). Co więcej, pracodawca nie może również wyciągnąć żadnych konsekwencji wobec innego pracownika, który w jakikolwiek sposób pomaga osobie molestowanej (np. zeznaje jako świadek w sądzie, angażuje się w poszukiwanie pomocy dla molestowanej koleżanki itp.).

---

<sup>2</sup> R. Romański, *Między płcią a godnością*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 8, s. 70–73.

### **3. Konsekwencje dyskryminacji pracowników, które ponosi pracodawca**

1. Jeśli pracownik jest dyskryminowany przez pracodawcę, może wnieść powództwo do sądu pracy o odszkodowanie – jest zwolniony z opłaty sądowej, gdy kwota roszczenia nie przekracza 50 tys. zł. Ponadto wystarczy, że jedynie uprawdopodobni zasadność roszczenia (czyli stosowanie przeciwko niemu dyskryminacji), aby ciężar dowodu został przerzucony na pracodawcę. W konsekwencji to pracodawca musi udowodnić, że nie dyskryminował pracownika.
2. Jeżeli pracodawca dopuścił się dyskryminacji przez rozwiązanie z pracownikiem umowy ze względu na jego wiek, płeć, rasę, wyznanie itd. (któreś z kryteriów dyskryminacyjnych wymienionych w art. 183<sup>a</sup> § 1) – poniesie odpowiedzialność za bezprawne rozwiązanie stosunku pracy. Wówczas pracownikowi przysługuje roszczenie o przywrócenie do pracy bądź odszkodowanie (nie wyższe niż trzykrotne miesięczne wynagrodzenie). Dodatkowo zwolniony pracownik ma prawo domagać się także odszkodowania finansowego, wynikającego ze złamania zakazu dyskryminacji. Innymi słowy pracodawca może zapłacić w ten sposób trzykrotność wynagrodzenia pracownika plus zasądzoną kwotę odszkodowania za stosowanie praktyk dyskryminacyjnych w miejscu pracy.
3. Jeśli w wyniku dyskryminacji kandydata do pracy pracodawca odmówił nawiązania z nim stosunku pracy, osobie takiej przysługuje roszczenie o odszkodowanie (w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie). Nie ma jednak prawa żądać nakazania przez sąd nawiązania stosunku pracy. Kandydat może uprawdopodobnić dyskryminację, jeśli wykaże, że spełniał wszystkie warunki formalne wymagane przez pracodawcę, a mimo to nie dostał pracy i jest przekonany, że odmowa zatrudnienia była podyktowana np. jego

plcią lub rasą. Do pracodawcy należy udowodnienie, że odrzucając tę konkretną kandydaturę, kierował się obiektywnymi, zgodnymi z prawem powodami.

4. Dyskryminacja może stanowić również ciężkie naruszenie obowiązków pracodawcy wobec pracowników (art. 55 § 1<sup>1</sup> kodeksu pracy) i – jako takie – uzasadniać rozwiązanie umowy przez pracownika bez wypowiedzenia, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia za okres wypowiedzenia.
5. Jeśli dyskryminacja pracownika polega na wypłacaniu mu niższego wynagrodzenia niż innym pracownikom, wykonującym jednakową pracę lub pracę o podobnym charakterze, ma on prawo wnieść roszczenie o wyrównanie wynagrodzenia do poziomu zarobków pracownika lepiej wynagradzanego.
6. Dyskryminowany pracownik ma również prawo złożyć skargę do powiatowej inspekcji pracy. PIP może nałożyć na pracodawcę grzywnę w wysokości do 3 tys. zł za stosowanie praktyk dyskryminacyjnych.

## **4. Konflikty związane z dyskryminacją w stosunku pracy**

Dyskryminacja w miejscu pracy może przyjmować różne oblicza. Nierówność traktowania kobiet i mężczyzn zajmujących podobne stanowiska w miejscu pracy może rodzić konflikty i trudne sytuacje, z jakimi przyjdzie zmierzyć się pracownikom oraz pracodawcom. Dyskryminacji kobiet w miejscu pracy sprzyja skomplikowana struktura zakładu pracy, na przykład w przedsiębiorstwach, gdzie hierarchia i podległość służbowa są dodatkowym czynnikiem konfliktogennym. Warto zatem przyjrzeć się czynnikom rodzącym potencjalne problemy i konflikty w miejscu pracy spowodowane nierównym traktowaniem kobiet i mężczyzn, a następnie przeanalizować sposoby zapobiegania tego typu zjawiskom.

### **4.1. Dyskryminacja na etapie rekrutacji pracowników**

#### **4.1.1 Treść ofert pracy**

Ogłoszenie, zawierające ofertę pracy, powinno dostarczać zainteresowanym informacji o wymaganiach stawianych kandydatom oraz o rodzaju oferowanej pracy. Obowiązkiem pracodawcy jest takie sformułowanie oferty, żeby nie naruszała ona zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Do najczęstszych uchybień w tym zakresie należy wskazywanie preferowanej płci kandydata – np. sekretarka, asystent, lub też wprowadzanie cenzusu wieku – „kandydatki do 25 lat”. Spotyka się niekiedy oferty zawierające ponadto np. wymóg przesłania zdjęcia, podania wymiarów ciała kandydatki czy wymieniające wśród oczekiwanych obowiązków pracownicy, mniej lub bardziej zawołowanych, propozycje o podtekście seksualnym – które to wymogi mają charakter bezprawny.

Aby uniknąć zarzutu dyskryminacji, należy formułować oferty pracy w sposób nienarzucający płci, wieku, rasy, wyznania, orientacji seksualnej, stanu zdrowia (niepełnosprawność) potencjalnego pracownika.

Należy ograniczyć się do wskazania wymogów merytorycznych, związanych z danym stanowiskiem pracy, a także pokrótce przedstawić przyszłe obowiązki

kandydata. Jeśli dane stanowisko zwyczajowo określane jest nazwą sugerującą płeć, warto podać obie formy (np. asystent/asystentka).

Wyjątkiem jest posiadanie przez pracodawcę obiektywnego uzasadnienia użycia danego kryterium. Przykładowo w pewnym ogłoszeniu napisano, że poszukiwana jest młoda kobieta w wieku do 25 lat jako aktorka grająca rolę młodej dziewczyny w filmie. W takiej sytuacji pracodawca jest usprawiedliwiony i zwolniony od odpowiedzialności za praktyki dyskryminacyjne. Innym tego przykładem może być zamieszczenie w ogłoszeniu rekrutacyjnym informacji o tym, że na stanowisko chemik analityk poszukiwany jest mężczyzna, jeśli praca ta wiąże się z noszeniem dużych i ciężkich pojemników z substancjami do badania laboratoryjnego.

#### **4.1.2. Rozmowa kwalifikacyjna**

Przede wszystkim należy pamiętać o tym, że rozmowa kwalifikacyjna powinna dotyczyć jedynie sfery zawodowej kandydata i ograniczać się do sprawdzenia jego przygotowania merytorycznego. Powszechną praktyką, stanowiącą dyskryminację ze względu na płeć, jest zadawanie kobietom pytań o ich sytuację rodzinną oraz plany matrymonialne i macierzyńskie. Pracodawca (bądź osoba prowadząca postępowanie rekrutacyjne w jego imieniu) nie ma prawa pytać kobiety o to, czy planuje wyjść za mąż lub zająć w ciążę. Nie może o to pytać ani wprost, ani poprzez zadawanie zawoalowanych pytań (np. „Co sądzi pani o posiadaniu dużej rodziny?”), mających na celu zdobycie informacji dotyczących osobistych planów kobiet. Spotykanym niekiedy zachowaniem jest uzależnianie zatrudnienia kobiety od podpisania przez nią oświadczenia, w którym zobowiązuje się ona do tego, że przez określony czas nie zajdzie w ciążę. Należy podkreślić, że praktyki te również są bezprawne. Zatajenie przez kandydatkę faktu posiadania dzieci lub ich liczby nie rodzi dla niej żadnych konsekwencji prawnych, ponieważ już samo takie pytanie narusza prawo. Jeśli pracownica zajdzie w ciążę, mimo podpisania „zobowiązania” przełożony nie może zastosować wobec niej żadnych sankcji. Ewentualnie wyciągnięcie negatywnych konsekwencji stanowi podstawę do wystąpienia przeciwko pracodawcy z powództwem do sądu pracy oraz wszczęcia postępowania przez inspekcję pracy.

Kodeks pracy szczegółowo określa rodzaj informacji osobowych, których pracodawca może zażądać na etapie nawiązywania stosunku pracy. Należą do nich: imię (imiona) i nazwisko, imiona rodziców, data urodzenia, miejsce zamieszkania (adres do korespondencji), numer PESEL, wykształcenie oraz przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Pracodawca może też żądać podania

innych danych (również imion i nazwisk oraz dat urodzenia dzieci), lecz tylko wówczas, jeżeli dane te wiążą się z korzystaniem przez pracownika ze szczególnych uprawnień, przewidzianych w kodeksie pracy (np. świadczeń socjalnych dla rodziny pracownika, dofinansowania wypoczynku dzieci, ich ubezpieczenia itd.).

Z przepisów kodeksu pracy wynika zatem niezbicie, że żądanie dodatkowych danych usprawiedliwione jest wyłącznie korzyścią pracownika. Tylko przepisy ustaw szczególnych mogą legitymować pracodawcę do żądania dodatkowych, szczegółowo w przepisach tych ustaw określonych, informacji.

## **4.2 Dyskryminacja i konflikty w miejscu pracy**

### **4.2.1. Wyznaczenie zakresu obowiązków**

Nowo przyjęty pracownik (z reguły również najmłodszy w danym środowisku pracy) powinien dokładnie znać zakres obowiązków, związanych ze swoim stanowiskiem. Niedookreślenie w tej kwestii może prowadzić do przerzucania na niego zadań, należących do pozostałych pracowników i prowadzić do konfliktu między nimi.

Aby zapobiec takim sytuacjom, pracodawca powinien jak najszybciej, najlepiej przy podpisywaniu umowy, poinstruować pracownika o zakresie jego obowiązków. Wygodną formą jest ich spisanie ze wskazaniem, komu bezpośrednio pracownik podlega, aby ewentualne pytania mógł on kierować do właściwej osoby. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kobiet pracujących na takich stanowiskach, jak sekretarka lub asystentka, które często na skutek braku dookreślenia zakresu obowiązków są niesłusznie zmuszane do czynności naruszających ich godność. Gdy jednak zbuntują się i złożą oficjalną skargę do PIP lub sądu pracy, pracodawca może mieć poważne problemy z wykazaniem, że zrobił wszystko, aby zapobiec dyskryminacji w miejscu pracy, a jest to jego obowiązkiem narzuconym prawnie<sup>3</sup>.

### **4.2.2. Wynagrodzenie**

Pieniądze, jako najsilniejszy czynnik motywujący w pracy, budzą emocje i mogą stać się przyczyną konfliktów w miejscu pracy. Kodeks pracy w sposób niebudzący wątpliwości stanowi, że mężczyźni i kobiety mają prawo

---

<sup>3</sup> P. Ciszek, M. Chakowski, *Nie nękał pracownika swego...*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 11, s. 57–59.

do takiego samego wynagrodzenia za jednakową pracę lub pracę tej samej wartości – pojęcie to oznacza pracę, wymagającą porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych odpowiednimi dokumentami (wykaz dokumentów poświadczających kwalifikacje regulują odrębne przepisy) lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku.

Choć normy kodeksu pracy w kwestii wynagrodzeń są jasno określone, w praktyce spotyka się dysproporcje w zarobkach pracowników pracujących na porównywalnych stanowiskach. Problem ten występuje głównie w sektorze prywatnym, w przedsiębiorstwach, gdzie o wysokości wynagrodzenia decyduje pracodawca, a nie narzucony regulamin.

Z badań Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w Polsce zauważalna jest różnica w zarobkach kobiet i mężczyzn, nawet jeśli wykonują taką samą pracę. Kobiety zarabiają średnio o 17% mniej niż mężczyźni. Dysproporcja ta jest największa w zawodach wymagających najmniejszego wykształcenia i maleje wraz z jego wzrostem.

Sposobem na zapewnienie przejrzystości w kwestii zarobków jest stworzenie regulaminu wynagradzania, w którym spisane będą zasady wynagradzania pracowników. System ten może być szczególnie przydatny w przedsiębiorstwach, ponieważ z uwagi na ich rozgałęziony schemat organizacyjny i znaczną liczbę pracowników, w praktyce niemożliwa jest indywidualna ocena pracy każdego z nich przez samego pracodawcę. Bezpośrednią styczność mają oni bowiem głównie z kadrą zarządzającą poszczególnych stopni.

Warto w takim wypadku ujednoczyć zasady wynagradzania z uwzględnieniem rodzajów stanowisk pracy występujących w przedsiębiorstwie (określenie stopnia zaszerogowania), wykształcenia pracowników i długości ich stażu pracy. Są to obiektywne kryteria, gwarantujące zapewnienie równego traktowania wszystkich pracowników. Stworzenie takiego systemu ogranicza w pewnym stopniu swobodę pracodawcy we wpływanie na zachowania pracowników przez manipulowanie wysokością wynagrodzenia, ale skutecznie zapobiega konfliktom na tle finansowym. Jeśli z góry wiadomo, jakie zarobki wiążą się z poszczególnymi stanowiskami (regulamin jest powszechnie dostępny), nie ma miejsca na zazdrość i poczucie krzywdy w wyniku porównywania zarobków z kolegami i koleżankami z pracy. Jeśli w przedsiębiorstwie przyznawane są premie, zależne od obiektywnych kryteriów (np. od wielkości uzyskanej w danym miesiącu produkcji, osiągniętego w roku zysku czy długości stażu pracy w danym przedsiębiorstwie), wówczas zasady ich przyznawania oraz wysokość również powinny znaleźć się w regulaminie wynagradzania.



Poza regulaminem pozostaną jedynie premie lub nagrody o charakterze czysto uznaniowym, z definicji pozbawione elementów poddających się obiektywnej ocenie, których przyznawanie leży całkowicie w gestii przełożonego.

#### **4.2.3. Awans i szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe a kwestia dyskryminacji**

Dążenie do awansowania to nieuniknione pole rywalizacji pomiędzy pracownikami. Awans jest wyrazem zadowolenia pracodawcy z wyników pracy pracownika i daje mu poczucie bycia ważnym członkiem zespołu. Subiektywne poczucie bycia cenionym jest dla niektórych pracowników równie istotne, co wysokość otrzymywanego wynagrodzenia za pracę. Naturalne jest, że decyzja o awansowaniu pracownika należy do jego pracodawcy i jest formą nagrody. W przedsiębiorstwach o rozbudowanej strukturze zarządzania istnieje grupa pracowników, mających uprawnienia do decydowania bądź współdecydowania o sytuacji zawodowej podwładnych. Dla zapewnienia dobrej atmosfery pracy wśród pracowników kadra zarządzająca powinna zadbać o to, by kryteria dostępu do awansu zawodowego były jasne, możliwie precyzyjne i powszechnie znane.

Sposobem na zniwelowanie konfliktów na tym polu jest sformułowanie jak najbardziej obiektywnych i łatwych do zmierzenia warunków. Mogą do nich należeć np. poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, długość stażu w danym przedsiębiorstwie. Oczywiście jest, że może istnieć grupa pracowników w jednakowym stopniu spełniających te wymogi – niemożliwe jest więc oparcie kryteriów awansu wyłącznie na przesłankach obiektywnych. Poza tym pracownicy różnią się cechami osobistymi – usposobieniem, temperamentem czy charakterem, które również są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o ewentualnym awansie. Dlatego dokonując wyboru konkretnego pracownika, warto szerzej uzasadnić swoją decyzję w taki sposób, aby pozostali zainteresowani pracownicy mogli się z nią zapoznać i zrozumieć motyw postępowania pracodawcy. Łatwiej pogodzić się z wyborem kogoś innego na wyższe stanowisko, jeśli przełożony wykaże, że np. brał on udział w kluczowym dla firmy projekcie, z powodzeniem kierował zespołem pracowników w czasie nieobecności przełożonego, wynegocjował korzystną dla firmy umowę i cieszy się uznaniem współpracowników.

Mniej trudności nastęrcza kwestia dostępu do szkoleń zawodowych. Szkolenia są pożądanym przez pracowników sposobem na podniesienie swoich kwalifikacji, co przyczynia się do zwiększenia ich szansy np. na awans czy podwyżkę. Kuszące może być dla pracodawcy takie manipulowanie dostępem do

szkoleń, aby wykorzystać je jako nagrodę czy zachętę do określonego zachowania. Zawsze jednak zostanie to odebrane przez pracowników nienagrodzonych jako oznaka „układu” i ogólnie niesprawiedliwości. Znacznie lepsze rozwiązanie, w dodatku niwelujące ewentualne konflikty, to określenie zasad, według których pracownicy kierowani są na szkolenia. Jednym z możliwych kryteriów jest długość stażu pracy w firmie – z grupy pracowników zainteresowanych danym szkoleniem pierwszeństwo mają pracujący w przedsiębiorstwie najdłużej. Jeśli nie starczy miejsc dla wszystkich, pracownikom o najkrótszym stażu może być zaproponowane inne szkolenie, gdy takowe będzie organizowane, albo zmuszeni będą poczekać na kolejne. Można również zastosować inny algorytm, np. przydzielać szkolenia według działów (jeśli jest szerokie zainteresowanie) w określonej przez pracodawcę kolejności. Wybór metody należy do pracodawcy – ważne jest jedynie, by każdy z zainteresowanych pracowników mógł doczekać się swojej kolejności i wziąć udział w szkoleniu, a ewentualna odmowa by była również uzasadniona, np. naruszeniem pewnych obowiązków przez pracownika. Pomijanie niektórych tylko osób (np. kobiet z małymi dziećmi, po urlopach macierzyńskich) stanowi dyskryminację.

#### **4.2.4. Macierzyństwo**

Najczęściej wskazywanym przez przedsiębiorców czynnikiem zniechęcającym ich do zatrudniania kobiet są obawy związane z tym, że kobiety mogą zająć w ciąży lub muszą opiekować się małym dzieckiem, co może przyczynić się do ich mniejszej efektywności w wykonywaniu zawodowych obowiązków oraz częstej nieobecności w pracy. Również współpracownicy niechętnie patrzą na młode koleżanki, spodziewając się, że w krótkim czasie będą zmuszeni przejąć ich obowiązki, z powodu ich zajęcia w ciąży. Wpływa to negatywnie na atmosferę w pracy i relacje między pracownikami, co z kolei odbija się na wydajności i jakości pracy zespołu – wykonywana w atmosferze konfliktu oznacza mniejsze efekty i rosnącą frustrację pracowników. Również z tego powodu w interesie pracodawcy jest stworzenie takich warunków pracy, aby pracownicy w jak najmniejszym stopniu odczuli konsekwencje zawodowe ewentualnej ciąży pracownicy.

Ciężarne oraz matki są chronione przez przepis prawa pracy w taki sposób, aby kobieta mogła opiekować się swoim dzieckiem bez obawy o utratę pracy. Ochrona ta polega m.in. na:

- zapewnieniu ciężarnej prawa do zachowania 100% wynagrodzenia podczas przebywania na zwolnieniu lekarskim,

- prawie do urlopu macierzyńskiego, również z zachowaniem wynagrodzenia – należy zaznaczyć, że po wykorzystaniu 14 tygodni urlopu macierzyńskiego kobieta ma możliwość przekazać resztę urlopu ojcu dziecka, a pracodawca nie może odrzucić wniosku pracownika będącego ojcem; wówczas nabywa on przywileje związane z przebywaniem na urlopie macierzyńskim,
- zakazie rozwiązania stosunku pracy z kobietą, jeśli miałyby ono nastąpić po trzecim miesiącu ciąży – ochrona przed zwolnieniem rozciąga się również na czas urlopu macierzyńskiego oraz urlopu wychowawczego,
- obowiązku zatrudnienia kobiety po powrocie z urlopu macierzyńskiego na tym samym lub równorzędnym stanowisku, bez obniżania wynagrodzenia,
- zapewnieniu prawa do zmniejszenia wymiaru czasu pracy maksymalnie do połowy etatu w czasie przysługiwania kobiecie urlopu wychowawczego (maksymalnie do ukończenia przez dziecko czwartego roku życia).

Nie bez znaczenia jest również kwestia nastawienia do pracy kobiet w tym szczególnym okresie swojego życia, jakim jest ciąża lub wczesny etap macierzyństwa. Niektóre z nich przechodzą na zwolnienie lekarskie, kiedy tylko dowiedzą się o ciąży – nawet wtedy, gdy nie ma ku temu podstaw medycznych. Takie postępowanie prowokuje niechętnie kobietom postawy pracodawców i utrwała u nich błędne przekonanie, że większość kobiet tak właśnie by postąpiło. Tymczasem znaczna część kobiet chce pracować w ciąży, niekoniecznie tylko w dotychczasowym wymiarze godzin. Dodatkową trudnością jest dla nich wewnętrzne rozdarcie pomiędzy dążeniem do realizacji zawodowej a opieką nad swoim dzieckiem. Dopiero w przypadku napotkania niezrozumienia i oporu ze strony pracodawcy co do dostosowania warunków pracy do zmieniającej się sytuacji osobistej i zdrowotnej związanej z macierzyństwem – rezygnują z wykonywania pracy na rzecz zwolnienia lekarskiego.

W efekcie pracodawca ma zablokowane miejsce pracy, a pozostali pracownicy – dodatkowe obowiązki. Jakkolwiek nieobecności spowodowanej ciążą nie da się całkiem uniknąć, można przedsięwziąć kroki, które zminimalizują obciążenie pozostałych pracowników w czasie trwania ciąży i po powrocie kobiety do pracy.

#### 4.2.5. Molestowanie seksualne

Poważnym i wymagającym delikatnego podejścia tematem, pojawiającym się często w związku z pracą kobiet, jest molestowanie seksualne. Zagadnienie to nie sprowadza się do ustalenia, czy doszło do zachowania wyczerpującego opisane ustawowo przesłanki molestowania i kto jest winny.

Specyfika stosunków panujących w miejscu pracy sprawia, że często pracodawca może przez długi czas nie wiedzieć, że w przedsiębiorstwie dochodzi do tego rodzaju nadużyć. Strach o utratę pracy, wstyd i poczucie bezsilności często powodują milczenie ofiary. Kobieta (choć dla ścisłości trzeba zaznaczyć, że odnotowuje się również sygnały o molestowaniu mężczyzn przez przełożone) nie wie, do kogo zwrócić się o pomoc, zwłaszcza wtedy, gdy molestuje ją mężczyzna o wyższej pozycji w hierarchii służbowej. Dodatkową komplikacją jest najczęściej brak świadków molestowania – w ewentualnej konfrontacji słowo staje przeciwko słowu.

Pracodawca (lub upoważniony przez niego pracownik) odgrywa w takiej sytuacji niewdzięczną rolę. Z jednej strony obie strony konfliktu są jego podwładnymi, mogą go wiązać z każdą lub tylko jedną z osób – osobiste więzi sympatii. Z drugiej strony musi dołożyć wszelkich starań, by dociec prawdy, zapewnić ewentualnej pokrzywdzonej ochronę, a wobec sprawcy wyciągnąć konsekwencje.

Aby ukrócić ewentualny proceder w jak najwcześniejszym stadium, pracodawca powinien zadbać o to, by jak najwcześniej poinformować kobietę o przysługujących jej prawach.

- dobrym zwyczajem jest przedstawienie nowo zatrudnionej pracownicy wyciągu z obowiązujących przepisów dotyczących molestowania przy podpisywaniu umowy o pracę wraz ze wskazaniem ścieżki postępowania w przypadku zetknięcia się z molestowaniem – często kobiety nie zdają sobie sprawy, jakie dokładnie kategorie zachowań są bezprawne lub też, będąc świadkami bądź ofiarami molestowania, nie wiedzą, jak się zachować,
- godną polecenia praktyką jest przeprowadzanie szkoleń, na których pracownikom przed podjęciem pracy zostaje przedstawiony model zachowania, na wypadek gdyby one lub któraś z koleżanek w pracy padły ofiarą molestowania. Szkolenie takie powinno obejmować rozpoznawanie zachowań uznawanych przez prawo za molestowanie oraz poinstruowanie, jak kobieta powinna w takiej sytuacji postąpić.

Najważniejszą kwestią jest wskazanie osoby, której należy zgłosić takie zachowanie. Z reguły uprawnioną osobą będzie bezpośredni przełożony (np. kierownik działu), ale model ten musi uwzględniać sytuację, kiedy zgłoszenie molestowania wskazanemu przełożonemu będzie niemożliwe (gdyby był on nieobecny albo np. był sprawcą molestowania).

Po otrzymaniu informacji o nadużyciach wyznaczony pracownik powinien niezwłocznie powiadomić o sprawie pracodawcę, a ten przedsięwziąć kroki służące zapewnieniu ochrony kobiecie i odizolowaniu od niej w miarę możliwości domniemanego sprawcy. Pracodawca w żadnym wypadku nie powinien:

- bagatelizować problemu, tłumaczyć pokrzywdzonej, że nic się nie stało,
- wyśmiewać, obrażać kobiety, posądzać ją o kłamstwo,
- zastraszać pracownicy, aby nie zgłaszała tego faktu organom ścigania.

Kobiety różnie reagują na molestowanie. Niektóre nie chcą powiadamiać o sprawie inspekcji pracy ani dochodzić swoich praw przed sądem – potrzebują jedynie, by pracodawca odsunął je od jakichkolwiek kontaktów ze sprawcą. Jeśli jednak kobieta chce złożyć oficjalne zawiadomienie o popełnieniu takiego czynu (w skrajnych przypadkach, wypełniających przesłanki określone w art. 197 lub 199 kodeksu karnego molestowanie seksualne stanowi przestępstwo) lub wystąpić do sądu, pracodawca nie może jej tego utrudniać, wywierać na niej presji ani wyciągać wobec niej (ani żadnego innego pracownika, który jej w tym pomaga) jakichkolwiek negatywnych konsekwencji służbowych.

Może się również zdarzyć, że pracodawca ma wątpliwości co do prawdziwości oskarżenia. Jeśli rozmowa z każdą z zainteresowanych stron nie wyjaśni sprawy, pozostaje ugodowe rozwiązanie konfliktu albo pozostawienie sprawy do rozwiązania organom państwowym. Należy przy tym pamiętać, że fałszywe oskarżenie o dopuszczenie się molestowania stanowi przestępstwo pomówienia (art. 212 § 1 kodeksu karnego), a ponadto narusza dobra osobiste osoby pomawianej.

#### 4.2.6. Alternatywne formy wykonywania zadań zawodowych dla matek

##### *KONTAKT E-MAILOWY*

Nowym zwyczajem, zaczerpniętym z państw zachodnich, jest utrzymywanie z młodą matką przebywającą na urlopie macierzyńskim (i ewentualnym zwolnieniu lekarskim w czasie trwania ciąży) kontaktu za pomocą e-maili. Współpracownicy informują kobietę o sytuacji w firmie, zmianach, nowych strategiach czy planach – jest więc ona na bieżąco z nowościami i po powrocie do pracy nie traci czasu na ponowne osvajanie się z, często już w jakimś stopniu zmienionym, środowiskiem pracy. Poza tym daje to kobiecie poczucie bycia potrzebną i docenioną, co może przekładać się na motywację do szybszego powrotu do pracy. Dzięki tej formie kontaktu kobieta ma także możliwość dzielić się z pozostałą częścią zespołu pracowników, do którego należy, swoją wiedzą i doświadczeniem.

##### *ELASTYCZNY CZAS PRACY*

Korzystnym dla pracodawcy rozwiązaniem może okazać się wprowadzenie elastycznego czasu pracy dla pracownicy w ciąży lub opiekującej się małym dzieckiem. Kobieta ma wówczas możliwość dopasować obowiązki zawodowe do macierzyńskich i nie jest skrepowana regułami określającymi zwyczajowy czas pracy w danym przedsiębiorstwie (z reguły – praca w godzinach od 8 do 16 w przypadku pełnego wymiaru czasu pracy). Często względy zdrowotne (np. poranne mdłości, złe samopoczucie) powodują, że kobiety w ciąży nie mogą pracować w standardowym czasie pracy. Kiedy dolegliwości zmniejszają się lub ustępują po kilku godzinach, dla „konwencjonalnych” pracowników dzień pracy zmierza ku końcowi. W efekcie firma praktycznie traci pracownika na kilka miesięcy, a współpracownicy ciężarnej zmuszeni są przejąć jej obowiązki, jeśli przełożeni nie zorganizują zastępstwa. Rozwiązaniem zmniejszającym te straty do nieuniknionego minimum jest wprowadzenie elastycznego czasu pracy. Oprócz korzyści dla kobiety rozwiązanie to niesie ze sobą wiele zalet dla pracodawcy:

- kobieta współdecyduje o rozplanowaniu czasu przeznaczanego na obowiązki zawodowe, a zatem wydłuża się okres jej faktycznej pracy – mniejszą ilość czasu przebywa na zwolnieniu lekarskim,
- kobieta nie traci kontaktu ze środowiskiem zawodowym, dzięki czemu szybciej wdraża się do pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego,

- pozostali współpracownicy są mniej obciążeni cudzymi obowiązkami, dzięki czemu mogą więcej czasu poświęcić na własne, co wpływa na atmosferę i efektywność pracy wszystkich pracowników.

Popularność inicjatyw propagujących powyższe rozwiązania, takich jak nagradzanie przedsiębiorstw w konkursach, np. Firma przyjazna mamie czy Pracująca mama, pokazuje, że kobiety są gotowe podjąć pracę w elastycznej formie, o ile pracodawcy dadzą im taką możliwość. Przykład kraju, w którym z powodzeniem wprowadzono elastyczne zatrudnienie matek na dużą skalę, stanowi Holandia, gdzie jest to obecnie najczęstsza forma zatrudnienia (za [eurofound.europa.eu](http://eurofound.europa.eu)). Holandia to jeden z krajów stawianych za przykład modelowych rozwiązań w zakresie ułatwiania kobietom godzenia pracy zawodowej z ciążą lub opieką nad dziećmi.

### *TELEPRACA*

W ramach uelastyczniania czasu pracy pracodawca może rozważyć zatrudnienie kobiety, opiekującej się małym dzieckiem, a nawet jeszcze w czasie trwania ciąży, w formie telepracy. Ta forma pracy polega na wykonywaniu obowiązków przez pracownika w domu (lub innym miejscu uzgodnionym z pracodawcą) i przekazywaniu wyników pracy w postaci elektronicznej. Pracodawca powinien zapewnić pracownikowi zaplecze techniczne i niezbędne przeszkolenie, a także ustalić zasady, na podstawie których weryfikowana będzie m.in. obecność pracownika w miejscu pracy, sposób jego kontroli i kontaktowania się z przełożonym.

Obecna technologia pozwala wyjść poza ramy ograniczające się do kontaktu przez e-mail i oferuje możliwości pozwalające na bardziej bezpośredni kontakt – choćby w formie telekonferencji czy wideokonferencji. Zaletą takiego rozwiązania jest jego dostępność – wystarczy komputer i dostęp do Internetu o dobrych parametrach. W większości dzisiejszych przedsiębiorstw to standardowe minimum. Telepraca, w połączeniu z elastycznym czasem pracy, pozwala kobiecie optymalnie rozplanować czas, który może poświęcić na obowiązki zawodowe, bez uszczerbku dla jej obowiązków macierzyńskich.

Możliwe jest takie ukształtowanie stosunku pracy, aby kobieta część czasu wykonywała obowiązki w miejscu pracy, a część – na odległość. Pozwala to ponadto pracownicy zachować osobisty kontakt ze współpracownikami i przełożonymi oraz umożliwia wykonanie tych zadań, w przypadku których wymagana jest fizyczna obecność w miejscu pracy.

Elastycznemu czasowi pracy sprzyjają stanowiska związane z pracą zadaniową – takie, które nie wiążą się z obligatoryjną obecnością w siedzibie przedsiębiorstwa i polegają na wykonywaniu określonych zadań czy projektów. Często nie ma znaczenia miejsce, w którym zostaną wykonane, ani regularność poświęcanego na nie czasu – projekt musi być zrealizowany do oznaczonej daty, a pracownik jest odpowiedzialny za dostarczenie gotowego efektu swojej pracy.

System zadaniowy sprzyja ciężarnym i młodym matkom – z zachowaniem oczywiście odpowiednio długiego czasu na wykonanie powierzonego zadania, gdyż kobieta swoje zadanie wykonuje samodzielnie i może efekty pracy przekazywać zdalnie. Pracodawca zyskuje to, że nie musi powierzać wykonania projektu współpracownikom ciężarnej ani poszukiwać osoby na zastępstwo. Rekrutacja oraz przeszkolenie nowego pracownika, który w dodatku zostanie zatrudniony na nie dłużej niż rok, to również dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa, których w tym przypadku pracodawca nie ponosi.

## MENTORING

Raczkującym w Polsce rozwiązaniem, z powodzeniem stosowanym m.in. w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, jest mentoring. Dla przedstawienia możliwych zastosowań tej konstrukcji w odniesieniu do przeciwdziałania dyskryminacji konieczne jest ogólne nakreślenie idei mentoringu i jego zasad.

Termin mentor wywodzi się z „Odysei” Homera – od imienia przyjaciela Odyseusza – Mentora, któremu powierzył on wychowanie swego syna Telemacha w czasie wyprawy pod Troję. Obecnie zaś słowo to oznacza „mądrego, doświadczonego doradcę, nauczyciela, wychowawcę”. W środowisku biznesowym mentorem nazwiemy osobę o rozległych kompetencjach, doświadczeniu zawodowym, godną zaufania – swoistego mistrza w swoim zawodzie. Mentoring to relacja między mistrzem (mentorem) a uczniem (zwanym *mantee* lub *protégé*), oparta na zaufaniu i szacunku. Mentor ma roztoczyć nad uczniem opiekę w taki sposób, by ten mógł samodzielnie się rozwijać oraz służyć mu radą w sprawach zawodowych. W odróżnieniu od podobnego znaczeniowo coachingu mentor nie musi mieć wykształcenia psychologicznego – relacja ta kładzie nacisk na doświadczenie i osiągnięcia w danym zawodzie. Mentorem będzie zatem najczęściej pracownik wyższego szczebla, ekspert w swojej dziedzinie. Coaching zaś koncentruje się na rozwoju osobowości pracownika, jego umiejętnościach interpersonalnych, inteligencji emocjonalnej itd. Coaching często prowadzony jest przez psychologów, osoby z zewnątrz przedsiębiorstwa.



Mentor natomiast to najczęściej pracownik o wysokiej pozycji, zatrudniony w tym samym przedsiębiorstwie co *protégé*. Ma on za zadanie wprowadzić nowego pracownika w środowisko danej firmy bądź też pomóc w rozwoju zawodowym pracownika uznanego przez przełożonych za wybitnie utalentowanego, wyróżniającego się, z którym wiążą oni szczególne nadzieje. Do zakresu kompetencji mentora coraz częściej włącza się również współpracę z osobami, które przejściowo były wykluczone z rynku pracy – kobietami po urloпах macierzyńskich bądź wychowawczych, osobami powracającymi do pracy po długiej chorobie lub okresie bezrobocia.

Mentorem nie powinien raczej być bezpośredni przełożony, z którym wiąże go zależność służbowa. Ich relacja mogłaby wówczas sprowadzić się w krótkim czasie do załatwiania bieżących spraw zawodowych czy wręcz zwykłego wydawania poleceń służbowych. Oznaczałoby to całkowite wypaczenie idei mentoringu, który polega na partnerskiej relacji, niewymuszającej posłuszeństwa. Mentor, oprócz wysokich kwalifikacji zawodowych, powinien charakteryzować się takimi cechami, by *protégé* chciał brać z niego przykład i prosić o radę. Otwartość mentora na nowe rozwiązania, brak uprzedzeń, cierpliwość, empatia i szacunek dla ucznia spowodują, że ich relacja przyniesie korzyści nie tylko *protégé*, który zyska autorytet zawodowy, ale również mentorowi. Ma on szansę spojrzeć na swoje osiągnięcia z innej perspektywy, a także skonfrontować swoje poglądy zawodowe ze świeżymi pomysłami. Nie można również pomijać osobistej satysfakcji z przekazywania swojej wiedzy – może ona stanowić ukoronowanie wysokiej pozycji zawodowej mentora.

Mentor nie powinien również ulegać pokusie sterowania swoim *protégé*. Jego rola ogranicza się jedynie do doradztwa i wskazówek *protégé*, który sam podejmuje decyzje dotyczące realizacji swych zawodowych zadań. Wsparcie mentora i podtrzymywanie w uczniu wiary w siebie ma skutkować ewolucją *protégé* w świadomego swoich możliwości i pewnego siebie pracownika o ugruntowanych umiejętnościach. Relacja ta z definicji jest jednak ograniczona czasowo – kiedy obie strony uznają, że *protégé* osiągnął już cele postawione mu przez mentora – mentoring kończy się. Nierzadko *protégé*, w poczuciu zobowiązania za uzyskaną pomoc, decyduje się później zostać mentorem innej osoby. Niewątpliwie doświadczenie zdobyte jako *protégé* pomaga wówczas w zbudowaniu nowej relacji już w roli mentora.

Poza tradycyjną formą mentoringu, w której występuje jeden mentor i jeden, maksymalnie dwóch *protégé*, spotyka się również mentoring grupowy, a także e-mentoring, czyli mentoring opierający się na komunikacji drogą elektroniczną.

Sposób ukształtowania mentoringu jest całkowicie indywidualny – zależy od potrzeb danego przedsiębiorstwa, wizji pracodawcy oraz charakterów mentora i *protégé*. Może to być bliska więź, najpełniej oddająca archetyp relacji mistrz – uczeń, ale nic nie stoi na przeszkodzie temu, by mentoring miał charakter luźniejszy, nastawiony jedynie na ogólne wdrożenie pracownika do jego obowiązków.

Należy podkreślić, że mentoring przyniesie efekty jedynie przy całkowitej dobrowolności obu stron. Jakkolwiek przymus wyklucza bowiem nawiązanie relacji opartej na zaufaniu, a ma to dla realizacji tej idei kluczowe znaczenie. Mentor powinien zaakceptować swojego *protégé* i na odwrót – niezbędne jest osiągnięcie przez obie strony porozumienia co do sposobu ukształtowania ich relacji mentoringu. Z inicjatywą w tej kwestii powinien wystąpić mentor jako doświadczony pracownik i jako ten, który opracował koncepcję wzajemnej współpracy, ale powinien przy tym liczyć się z preferencjami swojego *protégé*.

Należy przy tym pamiętać, że mentoring jest relacją o charakterze zawodowym i to doskonalenie cech przydatnych w pracy stanowi jego główne zadanie – mentor i *protégé* powinni wystrzegać się następujących błędów:

- dyrygowania bądź manipulowania uczniem przez mentora,
- ignorowania indywidualnych cech ucznia i próby „ulepienia” pracownika według wyobrażeń mentora,
- traktowania mentora przez *protégé* jako prywatnego psychologa – zadaniem mentora nie jest rozwiązywanie osobistych problemów życiowych ucznia, lecz wspomaganie jego rozwoju zawodowego,
- uzależnienia *protégé* od mentora – wykluczone jest prowadzenie za rękę ucznia. Mentor powinien pamiętać o tym, że jego celem jest ugruntowanie w uczniu pewności siebie i samodzielności.
- nadmiernego pogłębienia więzi między stronami – nie można zapominać, że mentoring, jakkolwiek oparty na porozumieniu osób, jest relacją o charakterze i celu zawodowym.

### *Mentoring w pracy kobiet*

Mentoring jest doskonałym narzędziem wspomagającym powrót kobiety do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym. Sposób ukształtowania mentoringu będzie oczywiście zależał od tego, na jakim stanowisku pracowała uprzednio kobieta.

W przypadku pracy wymagającej niskich kwalifikacji nie ma potrzeby angażowania jako mentora specjalisty – wystarczy osoba, która ma doświadczenie w danego rodzaju obowiązkach i pomoże młodej matce odnaleźć się na nowo po powrocie lub wdrożyć do nowej pracy. Warto zapewnić kobiecie taką pomoc nawet w podstawowym zakresie, przez krótki czas. Usprawni to wdrożenie się pracownicy do obowiązków i wzmocni jej motywację do pracy.

Inaczej sytuacja wygląda wówczas, jeśli kobieta przed zajściem w ciążę pracowała na wysokim stanowisku. Posiadane przez nią kwalifikacje i doświadczenie powodują z jednej strony, że jest dla pracodawcy cennym pracownikiem, natomiast z drugiej – zwiększają dotkliwość jej nieobecności w pracy. Pracodawca nie może sobie pozwolić na brak specjalisty w danej dziedzinie przez dłuższy czas, zatem chętniej znajdzie zastępstwo lub zreorganizuje dotychczasowe stanowisko pracy bądź zakres obowiązków kobiety. To powoduje, że pracownice takie boją się utraty pracy wskutek nieobecności związanej z macierzyństwem. Wówczas istotną pomocą może służyć wyznaczony bądź wybrany za obopólną zgodą mentor. Urlop macierzyński oznacza minimum 5 miesięcy nieobecności w pracy (przy ciąży bliźniaczej – 31 tygodni) – w tym czasie w przedsiębiorstwie mogły zajść znaczące zmiany. Mentor łagodnie wprowadzi kobietę na powrót w życie zawodowe, dając jej jednocześnie poczucie, że jest cenionym pracownikiem, jej powrót był oczekiwany i nie została pozostawiona samej sobie. Wiele kobiet po powrocie do pracy odczuwa presję związaną z podwójną rolą pracownika i matki – mają potrzebę wykazania, że nie są gorszymi pracownicami niż przed zajściem w ciążę i że obowiązki zawodowe nie ucierpią w związku z pojawieniem się w ich życiu dziecka. Obecność mentora pozwoli wzmocnić ich poczucie własnej wartości oraz identyfikację emocjonalną z firmą, w której pracują.

### *INNE ROZWIĄZANIA*

Innymi, postulowanymi przez kobiety rozwiązaniami, ułatwiającymi pogodzenie macierzyństwa z pracą zawodową, są np. tworzenie przedszkoli przyzakładowych czy dofinansowywanie opieki nad dziećmi. Niestety wiążą się one ze znacznymi kosztami dla pracodawcy. Przedsiębiorstwa z reguły decydują się co najwyżej na organizowanie i dofinansowywanie wypoczynku dla dzieci pracowników czy pomniejsze świadczenia o charakterze socjalnym.

## 5. Podsumowanie

Jak pokazują badania struktury zatrudnienia w Polsce, wciąż nierozwiązanym problemem jest występowanie zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Ciężar przeciwdziałania takim praktykom spoczywa z jednej strony na państwie, które powinno edukować obywateli poprzez upowszechnianie modelu równości kobiet i mężczyzn, a z drugiej – na pracodawcach, którzy ponoszą szczególną odpowiedzialność za wprowadzenie tych zasad w praktykę. To właśnie pracodawcy jako silniejsza strona stosunku pracy, w szerszym zakresie kształtujący relacje panujące w miejscu pracy, mają obowiązek wykorzystać w praktyce narzędzia, które stwarza im prawo. W przedsiębiorstwach o rozbudowanej strukturze zarządzania odpowiedzialność ta rozszerza się również na kadrę kierowniczą. Zarządzanie ludźmi to konieczność ciągłej interakcji z osobami o różnych charakterach, oczekiwaniach i możliwościach. Rolą przełożonego jest oddzielić sferę osobistych sympatii od oceny pracownika i zapewnić wszystkim podwładnym poszanowanie ich praw i równe możliwości.

### PAMIĘTAJ:

- Wyznacz jasne standardy formułowania ofert pracy oraz przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych i stosuj je konsekwentnie. W razie wątpliwości skonsultuj treść oferty lub planowane pytania do kandydatów na pracowników z osobą zaznajomioną z przepisami dotyczącymi dyskryminacji.
- Staraj się oceniać pracowników wyłącznie na płaszczyźnie merytorycznej, nie angażuj do ich oceny osobistych sympatii czy uprzedzeń.
- Nie bądź pobłażliwy wobec drobnych naruszeń zakazu dyskryminacji ze strony swoich podwładnych – odczytają to jako przyzwolenie i zachętę do jego dalszego łamania. Wysyłaj jasne sygnały, że w firmie nie będą akceptowane zachowania dyskryminujące. Spowoduje to, że podwładni dostosują się do panujących reguł, a z czasem uznają je za normę i przyjmą jako własne.
- Podejmuj stanowcze działania w trudnych sytuacjach (jak np. molestowanie) – zmierzanie się z problemem przysporzy ci szacunek wśród pracowników.

- Rozważ, czy przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na wprowadzenie choć niektórych opisanych udogodnień dla kobiet w ciąży lub opiekujących się małymi dziećmi – być może wyższe koszty dla firmy generuje ich kilkumiesięczna nieobecność w pracy i późniejsze wdrażanie do obowiązków. Niektóre rozwiązania, jak np. mentoring, nie wymagają nakładów finansowych, a jedynie dobrych chęci obu stron.
- Jeśli twoja firma została zgłoszona do któregoś z konkursów czy plebiscytów dotyczących równości płci czy udogodnień dla matek i zajęła wysokie miejsce – nagłośnij to. Uzyskany tytuł stanowi doskonałą reklamę i ociepla wizerunek przedsiębiorstwa.

Zastosowanie w praktyce zasad omówionych w tym poradniku pozwoli na urzeczywistnienie przestrzegania norm równego traktowania w zatrudnieniu. Ma to szczególne znaczenie w czasach, kiedy coraz większą wagę przykładają do renomy firmy nie tylko w sferze przedmiotu jej działalności, ale również jako pracodawcy. Wizerunek przedsiębiorstwa o jasnych, sprawiedliwych zasadach, otwartego na potrzeby pracowników stanowi kapitał, który procentuje lojalnością i oddaniem podwładnych.

## BIBLIOGRAFIA

- Brodowska M., *Molestowanie w miejscu pracy*, [www.kobieta.gov.pl](http://www.kobieta.gov.pl).
- Ciszek P., Chakowski M., *Nie nęčaj pracownika swego...*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 11, s. 57–59.
- Florek L., Zieliński T., *Prawo Pracy*, C. H. Beck, Warszawa 2006.
- Informacja prasowa z dnia 13 sierpnia 2009 roku, wydana przez Biuro Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania, [www.rownetraktowanie.gov.pl](http://www.rownetraktowanie.gov.pl).
- Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, [www.mentoring.com.pl](http://www.mentoring.com.pl).
- *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy (2003–2007)* GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).
- Romański R., *Między płcią a godnością*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 8, s.70–73.
- *Równość praw mężczyzn i kobiet. Ustawodawstwo Unii Europejskiej i Rady Europy. Orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości i Europejskiego Trybunału Praw Człowieka. Teksty i komentarze*, Warszawa 2001.
- Salwa Z., *Kodeks Pracy. Komentarz*, Bydgoszcz–Warszawa, 2002.
- *Słownik Języka Polskiego*, PWN, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks karny (DzU 1997, nr 88, poz. 553, ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy (DzU 1998, nr 21, poz. 94, ze zm.).

## Załącznik

Poniżej znajduje się spis stron internetowych, na które warto zajrzeć w poszukiwaniu informacji dotyczących dyskryminacji kobiet oraz projektów i inicjatyw skierowanych dla kobiet.

- Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania dyskryminacji.  
<http://www.kobieta.gov.pl/>
- Ngo.pl – serwis równościowy  
<http://rownosc.ngo.pl/>
- Portal wieszjak.pl dotyczący prawa, w tym praw kobiet  
<http://praca-kobiet.wieszjak.pl/rynek-pracy/212899,Dyskryminacja-kobiet-na-ryнку-pracy.htm/>
- Fundacja Kobiety dla Kobiet  
<http://www.femina.org.pl/>
- Fundacja promocji kobiet  
<http://www.promocjakobiet.pl/>
- Fundacja imperium kobiet biznesu  
<http://www.fundacja-imperium.pl/>
- Fundacja Centrum Praw Kobiet  
<http://www.cpk.org.pl/>
- Międzynarodowa Fundacja Kobiet  
<http://www.fundacja-kobiet.pl/>
- Fundacja Twórczych Kobiet  
<http://www.kobiety.med.pl/ftk/>

- Przestrzeń Kobiet  
<http://www.przestrzenkobiet.pl/>
- PSF Centrum Kobiet  
<http://www.feministki.org.pl/>
- Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLin EU  
<http://www.plineu.org/content/view/9/15/>
- Ośrodek Informacji Środowisk Kobietych OŚKa  
<http://www.oska.org.pl/>
- Stowarzyszenie Aktywne Kobiety  
<http://www.aktywnekobiety.org.pl/>
- Dojrzewalnia Róż - Miejsce rozwoju  
<http://www.dojrzewalnia.pl/>
- Bałtyckie Centrum Gender  
<http://www.gender.logonet.pl/index.html/>
- Stowarzyszenie Współpracy Kobiet, NEWW-Polska  
<http://www.neww.org.pl/>