



Ewa Lisowska
Szkoła Główna Handlowa

Różnorodność ze względu na płeć w miejscu pracy

Wstęp

W Polsce kobiety stanowią 45% ogółu osób pracujących. Podobnie jest w większości krajów Unii Europejskiej, można więc powiedzieć, że współcześnie miejsce pracy jest zróżnicowane ze względu na płeć. Aktywność zawodowa kobiet wpisała się na trwałe w sferę publiczną i trudno uwierzyć, że jeszcze 50 lat temu było inaczej, tzn. znacznie mniej niż dzisiaj kobiet pracowało zawodowo. Mimo że większość pracodawców preferuje mężczyzn w zatrudnieniu, a miejsce pracy wciąż jest zorientowane na białych, pełnosprawnych i młodych mężczyzn, to coraz więcej firm podejmuje wyzwania w kierunku różnorodności i równości, a więc stwarzania równych szans przedstawicielom obojga płci.

Czy na polskim rynku pracy mamy już do czynienia z pełną równością czy też wciąż widoczne są przejawy dyskryminacji kobiet? Dlaczego różnorodność, w tym różnorodność ze względu na płeć, jest dla firmy ważna? Odpowiedzi na te pytania są przedmiotem analizy tego opracowania. Rozważania przedstawione poniżej stanowią głos w dyskusji nad zarządzaniem różnorodnością, którą w Polsce zainicjował projekt Gender Index realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w latach 2004–2008. Jego zadaniem było opracowanie nowatorskiego wskaźnika równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Wyniki badań Gender Index są prezentowane w tym opracowaniu celem zobrazowania, jak jest realizowany wymóg równościowego podejścia do kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.

Rozważania tu prowadzone koncentrują się na różnorodności ze względu na płeć, chociaż należy pamiętać, że różnorodność personelu to nie tylko wymiar płci, ale także innych cech społeczno-demograficznych, a zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do tworzenia równych szans wszystkim zatrudnionym, ale – co znacznie trudniejsze – polega na

docenianiu różnic i dostrzeganiu podobieństw zasobów kadrowych oraz takim motywowaniu pracowników, aby z różnic i podobieństw wydobyć nową jakość stanowiącą o przewadze konkurencyjnej firmy.

Płeć leży u podstaw różnorodności, ale ...

W każdym niemal społeczeństwie kobiety stanowią połowę populacji – w Polsce 52%. Kobiety częściej niż mężczyźni kształcą się na różnych poziomach edukacji. Jak wynika z danych GUS, w latach 1990–2005 liczba studiujących kobiet wzrosła pięciokrotnie, a mężczyzn – czterokrotnie¹. W roku akademickim 2005/2006 kobiety stanowiły 57% wśród studentów i 65% wśród absolwentów, 68% wśród słuchaczy studiów podyplomowych oraz blisko połowę wśród słuchaczy studiów doktoranckich. Pracujące kobiety są lepiej wykształcone niż pracujący mężczyźni, co znaczy, że częściej one niż oni mają średnie i wyższe wykształcenie. Ale na stanowiskach decyzyjnych zarówno w biznesie, jak i polityce, kobiet jest zdecydowanie mniej niż mężczyzn. Dla przykładu: w Sejmie obecnej kadencji (2007–2011) kobiety stanowią 20%; w Senacie – 8%; w rządzie jest 5 kobiet na 18 ministrów, czyli 28%. Na stanowiskach kierowniczych udział kobiet wynosi 36%, ale wśród dyrektorów i prezesów firm kobiety stanowią zaledwie 3%.

Kobiety stanowią większość wśród osób zatrudnionych w sektorze publicznym – 58% wobec 42% mężczyzn, podczas gdy w sektorze prywatnym większość zatrudnionych to mężczyźni (60%). **Wśród osób pracujących na własny rachunek kobiety stanowią 35%**, a w kategorii pomagających członków rodzin kobiety dominują, stanowiąc 62%².

Na przestrzeni ostatnich lat dokonały się znaczące zmiany w liczbie pracujących w poszczególnych działach (sekcjach) gospodarki – zwiększył się udział kobiet w sektorze finansowym oraz gastronomiczno-hotelarskim, a zmniejszył w handlu – sekcji zdominowanej



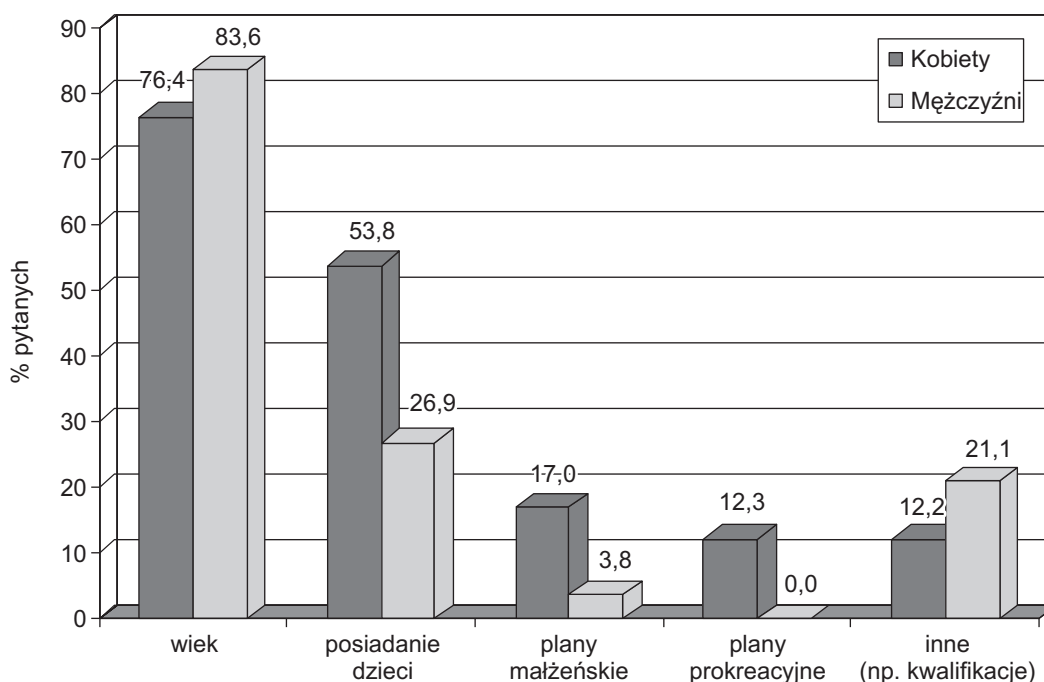
przez kobiety na początku lat 90. (ich udział zmalał z 70% w 1990 r. do 53% w 2007 r.). Jednocześnie wzrasta zainteresowanie kobiet typowo męskimi pracami – w policji, transporcie jako kierowcy autobusów i motorniczy, rybołówstwie i rybactwie czy budownictwie. Niemniej jednak **wciąż mamy do czynienia z segregacją rynku pracy i podziałem na zawody i branże sfeminizowane** (edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, pośrednictwo finansowe, hotele i restauracje) **oraz zmaskulinizowane** (budownictwo, górnictwo, transport, energetyka). Z badań wynika, że mężczyznom jest łatwiej zaistnieć w zawodach kobiecych niż kobietom w zawodach męskich³. Ci pierwsi uzyskują akceptację i pomoc ze strony środowiska kobiecego, w którym się znajdują, oraz łatwo awansują; te drugie są traktowane jako obce, są izolowane i wykluczane z sieci kontaktów, napotykają przeszkody w awansie.

Wraz z wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej do polskiego prawa zostały wprowadzone szczegółowe zapisy zakazujące dyskryminacji ze względu na płeć. W Kodeksie pracy znalazły się definicje dyskryminacji, molestowania seksualnego i mobbingu, a także wskazanie, że każdy pracodawca jest zobowiązany do tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji. Zakaz dyskryminacji dotyczy dostępu do zatrudnienia, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń. Pracodawcy mają obowiązek przeciwdziałania molestowaniu i molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy. Prawo pozwala na stosowanie uprzywilejowania wyrównawczego, a więc np. kwot lub parytetu w obsa-

dzaniu stanowisk kierowniczych (co w pierwszej kolejności powinno być zastosowane przez administrację publiczną), czy też dyskryminacji pozytywnej w sytuacjach, gdy miejsce pracy jest zmaskulinizowane lub sfeminizowane. **W praktyce wciąż mamy jednak do czynienia z przejawami dyskryminacji kobiet.**

Dyskryminacja kobiet jest widoczna już na etapie przyjmowania do pracy, kiedy to preferuje się męskich kandydatów, od kobiet wymaga się lepszego wykształcenia i wyższych kwalifikacji, kobietom zadaje się dodatkowe pytania o stan rodzinny (por. rys. 1), ciężę i niekiedy wymusza na nich składanie oświadczeń, że przez określony czas nie będą decydowały się na dziecko⁴. Mniejsza liczba ofert pracy kierowanych bezpośrednio do kobiet oraz skłonność pracodawców do zatrudniania mężczyzn powodują, że to kobiety dominują wśród osób długotrwale bezrobotnych.

Innym przejawem dyskryminacji kobiet są wyraźne dysproporcje w zarobkach uzyskiwanych przez kobiety i mężczyzn, w tym także na tych samych stanowiskach. Jak pisze Henryk Domański niższe wynagrodzenia kobiet są „zjawiskiem powszechnie znanym” i jedną z tych prawidłowości socjologicznych, które „zaskakują uniwersalizmem”⁵. We wszystkich krajach Unii Europejskiej wciąż widoczne są różnice w płacach kobiet i mężczyzn, ale są one dzisiaj mniejsze niż piętnaście czy dwadzieścia lat temu⁶. Relacje przeciętnych wynagrodzeń kobiet do przeciętnych wynagrodzeń mężczyzn kształtowały się w Polsce na poziomie 79% w 1989 r., 76% w 1995 r., 80% w 1998 r. i 82% w 2001 i 2006 r.⁷



Rys. 1. Sprawy, o które są pytani kandydaci do pracy

Źródło: Badanie IPISS, 2000. Por.: B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy. Rzeczywistość lat 1990-1999*, IPISS, Warszawa 2001, s. 123.



Dysproporcje w płacach są widoczne w każdej grupie zawodowej, w tym także wśród urzędników (por. tab. 1).

Tabela 1. Relacja przeciętnego wynagrodzenia kobiet do przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn według grup zawodowych, 2006 (w %)

Grupa zawodowa	Udział kobiet w ogólnej liczbie pracujących	Procent przeciętnego wynagrodzenia kobiet w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn
Ogółem	44,9	82,2
Wyżsi urzędnicy i kierownicy	35,4	69,6
Specjaliści (w tym nauczyciele, lekarze)	64,6	74,9
Technicy i inny średni personel	55,6	79,8
Pracownicy biurowi	65,9	96,3
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	66,3	84,1
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy, rybacy	45,3	87,0
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	14,4	79,3
Pracownicy przy pracach prostych	55,9	84,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2006*, op. cit., s. 17 oraz *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, IV kwartał 2008*, seria: Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2008, s. 153.

Udział kobiet wśród kierowników (35%) jest w Polsce jednym z najwyższych w Unii Europejskiej – obok Wielkiej Brytanii, Litwy, Francji, Węgier. Można skonstatować, że szklany sufit już nie istnieje w przypadku stanowisk najniższego szczebla, jest stosunkowo cienki i łatwy do rozbicia w przypadku szczebla średniego, ale problemem do rozwiązania wciąż pozostaje trudny dostęp kobiet do wyższych i najwyższych szczebli zarządzania – wśród dyrektorów generalnych i prezesów firm kobiety należą do wyjątków.

Polityka równości w firmach działających na polskim rynku

Sytuacja w zakresie równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy została rozpoznana dzięki badaniom prowadzonym w 2006 i 2007 r. ramach projektu Gender Index. W 2006 r. badaniami objęto

52 firmy, które zgłosiły się do konkursu *Firma równych szans*, a w nich 101 dyrektorów/dyrektorek i 4108 pracowników/pracowniczek. W 2007 r. liczba zbadanych firm wynosiła 100, a liczba pracowników/pracowniczek objętych ankietą 7447.

Celem konkursu *Firma Równych Szans* było wyłonienie firm, które stosunkowo najlepiej realizują politykę równouprawnienia, czyli nie tylko przestrzegają obowiązujące przepisy o zakazie dyskryminacji, ale oferują unikatowe rozwiązania sprzyjające różnorodności ze względu na płeć i rozwojowi zawodowemu kobiet i mężczyzn, zapewniają równe płace na tych samych lub podobnych stanowiskach, ułatwiają łączenie ról zawodowych z rodzinnymi, czynią miejsce pracy wolnym od molestowania seksualnego i mobbingu.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły⁸, że standard europejski w zakresie równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy z trudem toruje sobie drogę w polskich firmach. W niektórych obszarach jest już całkiem dobrze, np. firmy na ogół przestrzegają prawa związanego z ochroną kobiet w ciąży i ochroną przed zwolnieniami osób korzystających z urlopu macierzyńskiego oraz (rzadziej) urlopu wychowawczego, ale w wielu innych obszarach jest jeszcze dużo do zrobienia, np. w obszarze dostępu do awansów, łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, rekrutacji.

Jeśli chodzi o rekrutację, to regułą jest stosowanie w treści ogłoszeń o pracy męskich form osobowych. Pisze się np. „kandydat” na dane stanowisko, zamiast „kandydat lub kandydatka” bądź też „osoba zatrudniona na tym stanowisku”; nazwy zawodów mają najczęściej męską końcówkę nawet wtedy, gdy żeńska forma jest ogólnie przyjęta (dotyczy np. księgowej i sprzedawczyni). Jedynie 9 (7%) na 131 analizowanych ogłoszeń można było uznać za wzorcowe. Podczas rozmów kwalifikacyjnych kobiety częściej niż mężczyźni pytane są o sprawy rodzinne (liczbę dzieci, plany prokreacyjne czy opiekę nad dzieckiem), a mężczyźni częściej niż kobiety o dyspozycyjność i gotowość do pracy po godzinach. Świadczy to o stereotypowym postrzeganiu przez pracodawców kandydatów i kandydatek do pracy.

Wynagrodzenia kobiet były niższe od wynagrodzeń mężczyzn, z tym że różnice w płacach były mniejsze od średnich dla Polski zarówno w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, jak i szeregowych. Sytuacja w tym obszarze była lepsza w małych i średnich firmach niż w dużych korporacjach. Zaledwie 28% firm uczestniczących w badaniach monitoruje płace kobiet i mężczyzn na poszczególnych stanowiskach. Częściej to czynią firmy duże (48% monitoruje) niż małe i średnie (19%).

Kobiety niezależnie od ich wieku, wykształcenia czy faktu posiadania dzieci rzadziej niż mężczyźni biorą udział w szkoleniach finansowanych przez firmę.



Kobiety rzadziej są reprezentowane na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla, również w tych firmach, które charakteryzują się wysokim stopniem feminizacji (kobiety pracują a rządzą mężczyźni). W niewielu firmach istnieją programy mające na celu promowanie kobiet na stanowiska kierownicze, szczególnie najwyższego szczebla.

Rozwiązania ułatwiające łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi wystąpiły w 27% firm małych i średnich oraz w 72% firm dużych. Najczęściej było to dofinansowywanie wypoczynku dzieci (stosowane w 21% firm małych i średnich oraz w 66% firm dużych). Żadne z przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniach, nie prowadziło przykładowego żłobka/przedszkola, a tylko kilka dofinansowywało koszty opieki przedszkolnej bądź kształcenia dzieci (na ogół naukę języków obcych). Rozwiązania takie jak: wydłużony płatny urlop macierzyński; opłacanie opiekunki do dziecka na czas delegacji mamy; kąpiel/pokój dla rodzica z dzieckiem (na karmienie) czy pokój, w którym można w razie konieczności zostawić dziecko pod fachową opieką są rozwiązaniami spotykanymi sporadycznie. Dość powszechnie stosowaną praktyką w firmach jest za to finansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych: 72% firm dużych i 41% małych i średnich przedsiębiorstw. Płyne stąd taki oto wniosek, że firmy dbają o dobre zdrowie pracownic i pracowników, bowiem pracodawcy mają już dziś świadomość, że przekłada się to na wyższą wydajność, ale nie mają świadomości, że ułatwienie pracownikom/pracownicom łączenia obowiązków zawodowych i rodzinnych także wpływa na efekty ekonomiczne firmy (gdy osoba zatrudniona czuje się bezpiecznie, to lepiej pracuje, jest lojalna wobec firmy i zostaje na dłużej).

Istotnym wnioskiem płynącym z badań jest to, że wiele przedsiębiorstw nie stosuje się do art. 94¹ Kodeksu pracy, który zobowiązuje pracodawcę do poinformowania pracownic i pracowników, że firma wdraża zasady równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu seksualnemu i mobbingowi. Pracodawca ma do wyboru sposób tego poinformowania: przeprowadzenie wewnętrznego szkolenia, zapisanie informacji o zakazie dyskryminacji i procedurach postępowania, gdy zakaz ten jest naruszany, w kodeksie firmy udostępnianym każdemu pracownikowi lub zamieszczenie jej w Intranecie. Częściej te standardy spełniają firmy duże (np. 69% spośród uczestniczących w konkursie miało zapis w wewnętrznym regulaminie, podczas gdy 36% małych i średnich). Standardy europejskie obligują też do wyznaczenia w firmie osoby (specjalisty/specjalistki ds. równouprawnienia) odpowiedzialnej za przestrzeganie zasady równego traktowania pracowników pod względem płci i przeciwdziałania dyskryminacji. Osoba, do której można składać skargi, była wyznaczona

w 71% małych i średnich oraz w 62% dużych firm, ale najczęściej – jak można przypuszczać – był to ktoś reprezentujący dział kadr, a nie oddzielną jednostkę organizacyjną – na tę wskazało bowiem 27% małych i średnich oraz 55% dużych firm.

Analiza wyników badań prowadzonych w ramach konkursu *Firma równych szans* prowadzi do wniosku, że równe traktowanie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest raczej mitem niż faktem. Przeszkody stojące na drodze do respektowania równości i różnorodności, to przede wszystkim tradycyjne podejście pracodawców do myślenia o kobietach i mężczyznach jako pracownikach, to także brak wiedzy i niezajomość przepisów obowiązujących w tym zakresie po wejściu Polski do Unii Europejskiej, wreszcie koszty wprowadzenia niektórych rozwiązań, szczególnie istotne w przypadku firm małych i średnich. Chociaż jeśli wziąć pod uwagę jak znaczący jest udział firm, które stać na dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych szeregowym pracownikom, to można mieć wątpliwości czy czynnik finansowy nie jest jednak wtórny w stosunku do czynnika kulturowego.

Konkurs *Firma równych szans* przyczynił się do upowszechniania wiedzy o standardach równości w miejscu pracy, bowiem każda firma biorąca udział w konkursie otrzymała indywidualny raport z analizą własnej sytuacji. Poznanie standardów przyczynia się do wprowadzania ich w życie, o czym świadczy chociażby większa liczba wzorowo sformułowanych ogłoszeń o pracy przedstawionych do analizy w drugiej edycji konkursu niż w pierwszej. Jednocześnie wiedza o tym, że różnorodność się opłaca, bo daje zwiększone możliwości rekrutowania personelu (kobiety są dobrze wykształcone i mają talenty), zmniejsza fluktuację i absencję, przyczynia się do lepszego wizerunku firmy na zewnątrz, zwiększa kreatywność i innowacyjność zasobów pracy, umożliwia lepsze reagowanie na potrzeby klientów, jest w Polsce w małym stopniu upowszechniona wśród pracodawców.

Zakończenie

Różnorodność ze względu na płeć jest faktem w zatrudnieniu, ale równe traktowanie kobiet i mężczyzn nie we wszystkich firmach jest normą. Mechanizmy kontroli i monitorowania sytuacji w miejscu pracy przez organa państwowe, np. inspekcję pracy, urząd ds. równości czy ministerstwo pracy, nie są skuteczne. Nie udało się jak dotychczas wyeliminować dyskryminacji w dostępie do zatrudnienia i w miejscu pracy – częste są przypadki zadawania kandydatkom do pracy pytań o stan rodzinny, w tym liczbę posiadanych dzieci, ich wiek i o to, kto się będzie dziećmi zajmował, gdy kobieta będzie w pracy. Kobietom jest więc trudniej znaleźć pierwszą pracę, jak również jest im trudniej wyjść z bezrobocia. Nazbyt częste są



przypadki molestowania seksualnego w miejscu pracy, a pracodawcy zbyt małą wagę przywiązują do przeciwdziałania temu niekorzystnemu zjawisku – brakuje wewnętrznych szkoleń i procedur postępowania, gdy do przypadków molestowania seksualnego dochodzi. Pracujące kobiety rzadziej uczestniczą w szkoleniach i rzadziej niż mężczyźni awansują, istnieje tendencja do segregacji zawodowej oraz płacenia kobietom mniej nawet za pracę tę samej wartości. Dla przykładu: przeciętne wynagrodzenie brutto pielęgniarki w sektorze publicznym wynosiło w 2006 r. 2284 zł, a kierowcy 2521 zł; więcej od pielęgniarki zarabiał w sektorze publicznym elektryk (3064 zł) i kowal (2649 zł). Płaca nauczycielki w szkole gimnazjalnej i ponadgimnazjalnej wynosiła 2710 zł, czyli nieco więcej od płacy kowala i kierowcy, ale mniej niż płaca elektryka, nie mówiąc o górniku (4606 zł)⁹.

Wciąż dużo do zrobienia jest w zakresie rozwiązań sprzyjających łączeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Zarówno działania rządu w ramach polityki społecznej w tym obszarze są niewystarczające, jak i działania pracodawców. Szczególnie na wsi dostępność instytucjonalnych usług opiekuńczych jest na bardzo niskim poziomie – zaledwie 2% dzieci w wieku do lat 3 może skorzystać ze żłobka lub przedszkola, podczas gdy w Szwecji, Belgii, Holandii więcej niż 40%, a cel strategii lizbońskiej to nie mniej niż 33% w każdym unijnym kraju. Pracodawcy preferują męskich kandydatów do pracy, uważając ich za bardziej dyspozycyjnych, bo nie obciążonych obowiązkami rodzinnymi. Środowisko pracy ignoruje fakt, że większość pracowników ma rodziny i dzieci. Polscy pracodawcy rzadko zdają sobie sprawę, że różnorodność przekłada się na wyższe wyniki finansowe.

Można zatem zgodzić się z tym, że „Kobiety są zasobem w największym stopniu pomijanym i niedocenianym w biznesie, zarówno jako konsumentki, jak i jako pracownicy (...) Jest to największa słabość modelu biznesowego, który został zaprojektowany

w świecie zdominowanym przez mężczyzn (...) Potrzebna jest rewolucja w myśleniu.”¹⁰

- ¹ Na podstawie: *Kobiety w Polsce*, GUS, Warszawa 2007, s. 24.
- ² *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, III kwartał 2008*, seria: Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2008.
- ³ Do kobiet odnosi się zjawisko tokenizmu, polegające na większym kontrolowaniu a jednocześnie marginalizowaniu pracowników, którzy są w zdecydowanej mniejszości; do mężczyzn zaś zjawisko szklanych ruchomych schodów. Por.: C.I. Williams, *The glass escalator. Hidden advantages for men in the female professions*, „Social Problems” 1992, No 39; Rozmowa z prof. Małgorzatą Fuszara pt. *Rodzynki w świecie kobiet*, „Wysokie obcasy” 2.07.2005.
- ⁴ Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w 2006 i 2007 r. w ramach projektu Gender Index. Por.: M. Fuszara, *Równe traktowanie procesie rekrutacji*, w: *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, red. E. Lisowska, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007, s. 47-49 oraz *Firma równych szans 2007 II edycja konkursu. Raport z badań*, EQUAL, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008, s. 15.
- ⁵ H. Domański, *Zadowolony niewolnik? Studium o nierównościach między mężczyznami i kobietami w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 37 i 39.
- ⁶ *Report on Equality between Women and Men 2008*, European Commission, DG Employment, social Affairs and Equal Opportunities, Luxemburg, January 2008, s. 29.
- ⁷ Dane dla lat wcześniejszych zaczerpnięto z: Z. Jacukowicz, *Zróżnicowanie płac w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w USA*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 83 oraz B. Cichomski, *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w latach 1996-2002*, w: *Krajowy system monitorowania równego traktowania kobiet i mężczyzn. Raporty eksperckie*, tom 1, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 300. Dane dla 2006 r. z: *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2006*, GUS, Warszawa 2007.
- ⁸ Por.: *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, red. E. Lisowska, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007; *Firma równych szans 2007 II edycja konkursu. Raport z badań*, EQUAL, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008.
- ⁹ *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2006 r.*, op. cit., s. 122-123.
- ¹⁰ Cytat zaczerpnięty z: „Financial Times”, luty 2008 r.