

Urszula Grzega

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: ugrzega@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-1220-7880

DOI: 10.15290/oes.2026.03.125.17

**WOMENOMICS A ZNACZENIE KOBIET
WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE¹****Streszczenie**

Cel | Celem artykułu jest przedstawienie roli kobiet we współczesnej gospodarce oraz skutków ich aktywności zawodowej, przedsiębiorczej i konsumenckiej. Zakłada się, że aktywność kobiet w gospodarce stanowi istotny czynnik jej rozwoju, wpływając korzystnie na wzrost gospodarczy, przedsiębiorczość i zachowania konsumenckie.

Metoda badań | Zastosowano podejście teoretyczno-przeglądowe oparte na analizie literatury przedmiotu (opracowania zwarte, artykuły naukowe polskie i zagraniczne, raporty i inne publikacje). Badanie ma charakter opisowy i umożliwia ocenę zjawisk oraz trendów związanych z funkcjonowaniem kobiet w gospodarce.

Wnioski | Badania wskazują na rosnącą rolę kobiet w gospodarce w ujęciu makroekonomicznym, zawodowo-biznesowym i konsumenckim. Kobiety przyczyniają się do wzrostu PKB i lepszego wykorzystania zasobów pracy, a także wnoszą wartość do firm dzięki kompetencjom, stylowi zarządzania i zdolnościom adaptacyjnym. Jako konsumentki wpływają na znaczną część wydatków gospodarstw domowych. Wykorzystanie ich potencjału sprzyja rozwojowi, innowacyjności oraz stabilności gospodarczej.

Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje | W polskiej literaturze przedmiotu brakuje badań nad znaczeniem równowagi płci we współczesnej gospodarce, szczególnie roli kobiet w życiu ekonomicznym i społecznym. Artykuł wypełnia tę lukę, łącząc perspektywę ekonomiczną z innymi aspektami funkcjonowania kobiet, co stanowi jego wartość dodaną.

Słowa kluczowe: kobiety, ekonomia, ekonomia kobiet, gospodarka, rynek pracy, zachowania konsumenckie

¹ Artykuł zaakceptowano do druku 27.07.2026.

WOMENOMICS AND THE ROLE OF WOMEN IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

Summary

Purpose | The aim of the article is to present the role of women in the modern economy and the effects of their professional, entrepreneurial, and consumer activity. It is hypothesised that women's activity in the economy is an important factor in its development, positively influencing economic growth, entrepreneurship and consumer behaviour.

Research method | A theoretical and literature review approach was applied, based on books, academic articles, and other relevant publications. The study has a descriptive character and allows for the assessment of phenomena and trends related to women's role in the economy.

Results | Research indicates the growing role of women in the economy in macro-economic, professional, business and consumer terms. Women contribute to GDP growth and to the more efficient use of labour resources, while also adding value to companies through their competencies, management styles, and adaptability. As consumers, they influence a significant share of household spending. Harnessing their potential fosters development, innovation, and economic stability.

Originality/value/implications/recommendations | Polish literature lacks studies on the significance of gender balance in the modern economy, particularly regarding the role of women in economic and social life. This article fills that gap by combining the economic perspective with other aspects of women's participation, which constitutes its added value.

Keywords: women, economics, womenomics, economy, labour market, consumer behaviour

JEL classification: J16, J24, D12, M14

1. Wstęp

Ekonomia kobiet, inaczej *womenomics*, czyli połączenie słów *women* i *economy*, to termin używany w kontekście rosnącej roli kobiet w życiu społeczno-gospodarczym krajów [Wittenberg-Cox, Maitland, 2013, s. 25]. Historia *womenomics* rozpoczęła się w Japonii na początku lat 90. XX w., kiedy to Kathy

Matsui z Goldman Sachs Japan w swoich badaniach odniosła się do problemu awansu kobiet w społeczeństwie i w życiu zawodowym, ujmując go w perspektywie rozwoju gospodarczego kraju. Matsui i jej zespół wskazali na potencjał wzrostu gospodarczego wynikający z większego zaangażowania kobiet w pracę zawodową. Na podstawie badań ustalono, że kraje, w których kobiety mają równy z mężczyznami status w rządzie, w pracy zawodowej i równą pozycję społeczną, lepiej – w porównaniu z mężczyznami – radzą sobie z problemami zawodowymi i ekonomicznymi. Oryginalna w tamtym czasie teoria Matsui opierała się na założeniu, że usunięcie przeszkód strukturalnych występujących na rynku pracy kobiet może stymulować wzrost PKB, a umożliwienie kobietom równego dostępu do udziału w życiu gospodarczym może dawać korzyści ekonomiczne i społeczne [Macnaughtan, 2015]. Ten sposób myślenia jest wciąż aktualny. Ponadto obecnie podkreśla się zależność wzrostu aktywności kobiet nie tylko od formalnego dostępu do rynku pracy, lecz także od warunków instytucjonalno-społecznych, w tym od jakości funkcjonowania instytucji wspomagających kobiety, kosztów opieki społecznej i długofalowych konsekwencji zawodowych oraz ekonomicznych wynikających z posiadania dzieci [Goldin, 2025a; OECD, 2025a; World Bank, 2026].

Wracając do ewolucji pojęcia, czy raczej koncepcji *womenomics*, kierujący się założeniami Matsui premier Japonii Shinzo Abe w 2013 r. zainicjował postępowy plan mający na celu m.in. zwiększenie zatrudnienia i wzmocnienie pozycji kobiet na japońskim rynku pracy. Jego polityka nosiła nazwę *Womenomics* i miała stanowić jeden z filarów strategii wzrostu gospodarczego. Japonia, mimo że osiągnęła wysokie tempo wzrostu gospodarczego w okresie powojennym, od końca XX wieku borykała się z powracającymi kryzysami finansowymi, recesjami i deflacją, długiem publicznym, ponadto społeczeństwo kraju szybko się starzało [Schad-Seifert, 2019]. Z dzisiejszej perspektywy wyraźnie widać, że właśnie starzenie się ludności i spadek liczby osób w wieku produkcyjnym nadały tej polityce wymiar demograficzny, który silnie zaznacza się także w raportach OECD i Banku Światowego [OECD, 2025c; OECD, 2024; World Bank, 2026]. Premier Abe za cel w obszarze wzmocnienia pozycji kobiet w gospodarce postawił sobie wprowadzenie reformy strukturalnej, w ramach której cykl życia kobiety nie byłby podyktowany jedynie małżeństwem, rodzeniem i wychowywaniem dzieci, a koncentrowałby się także na spełnieniu jej aspiracji i celów zawodowych. Premier miał wizję stworzenia społeczeństwa, w którym kobiety będą

miały możliwość zaistnieć w sferze publicznej. Dostrzegał wyraźną potrzebę budowania biznesu wykorzystującego ekonomiczny potencjał kobiet między innymi w celu zrównoważenia kurczącej się siły roboczej.

Założenia takiej polityki były bardzo słuszne i, jak się okazuje, udało się je zwerifikować w różnych miejscach i czasie, jednak nie w samej Japonii. Jako główny czynnik ograniczający wzmocnienie gospodarki japońskiej poprzez zwiększenie różnorodności ze względu na płeć na rynku pracy wskazywano konserwatyzm panujący w kraju. Rola kobiet wciąż wiązana była przede wszystkim z rolą żony, matki, gospodyni domowej, mimo że panujący w społeczeństwie patriachat z czasem coraz bardziej przytłaczał również mężczyzn [Bintang, Kurniawaty, 2021].

Japońska polityka neoliberalna z pewnością dała kobietom pewien wachlarz możliwości w związku z pracą, niemniej głęboko zakorzeniona kultura tego kraju nie pozwoliła im wyjść ponad tradycyjnie rozumiane w tym kraju role żeńskie. Co interesujące, współczesne badania nad rynkiem pracy pokazują, że podobne ograniczenia nie wynikają jedynie z kultury i tradycji, lecz także z organizacji pracy, norm społecznych oraz nierównego podziału obowiązków opiekuńczych [Harrington, Kahn, 2025; Boinet, Norris, Romiti, 2024; ILO, 2024]. Mimo to na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwuje się powolne, ale pozytywne zmiany w zakresie życia społecznego i zawodowego kobiet, zarówno w Japonii, jak i w innych krajach świata. Coraz więcej z nich studiuje i odważniej wkracza na rynek pracy. Zmiany te wpisują się w szerszy trend obserwowany w krajach rozwiniętych, gdzie wzrost wykształcenia kobiet i ich udziału w rynku pracy nie usuwa wszystkich barier, ale stopniowo poszerza ich dostęp do stanowisk decyzyjnych i wyższych funkcji publicznych [World Economic Forum, 2025; World Bank, 2026].

W wielu krajach świata krytykuje się koncepcję *womenomics* za nierealne cele i brak skutecznych narzędzi ich realizacji. Wciąż istnieje wiele barier utrudniających kobietom pracę w pełnym wymiarze, a te aktywne zawodowo często zajmują niższe stanowiska, z ograniczonymi perspektywami awansu i niższymi zarobkami. Problem pogłębia się z powodu niedoboru kobiecych wzorców na stanowiskach kierowniczych [Elysia i in., 2023]. Jednak mimo słów krytyki koncepcja *womenomics* zyskała znaczenie globalne i stała się ważnym obszarem badań, także w ekonomii. Badania obejmują zarówno makroekonomiczne,

jak i mikroekonomiczne zagadnienia. Najczęściej analizuje się rolę kobiet w trzech ujęciach: w gospodarce, na rynku pracy oraz na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych.

2. Rola i ograniczenia kobiet w gospodarce – ujęcie makroekonomiczne

W ujęciu makroekonomicznym *womenomics* oznacza rosnące znaczenie kobiet w gospodarce i społeczeństwie. Jak wskazały Vera Mackie i Ayako Kano, jest to polityka wzmocnienia gospodarki, a nie tylko poprawy sytuacji kobiet [Szendi Schieder, 2024]. Równość płci i pełne wykorzystanie potencjału kobiet uznaje się za kluczowe dla rozwoju, zwłaszcza że XXI wiek przyniósł większe ich włączenie w życie społeczno-gospodarcze.

Wskazuje się także na rosnące znaczenie kobiet w kontekście kryzysów przypisywanych „męskiemu” stylowi zarządzania (*he-cession*). W połączeniu z faktem, że kobiety stanowią ok. 60% absolwentów uczelni, *womenomics* można postrzegać jako zapowiedź gospodarki, w której kobiety odgrywają coraz większą rolę decyzyjną [Niemczyk i in., 2025, s. 8–10]. Współczesne opracowania wzmocniają ten wniosek, pokazując, że wzrost aktywności kobiet w gospodarce jest dziś analizowany nie tylko jako kwestia równości, lecz także jako odpowiedź na zmiany demograficzne, w tym starzenie się społeczeństw i konieczność lepszego wykorzystania zasobów pracy [OECD, 2025b; World Bank, 2026; ILO, 2024].

Obecnie *womenomics* jest szeroko dyskutowanym tematem w kontekście polityki gospodarczej, społecznej i edukacyjnej, a działania na rzecz jej promowania obejmują szeroki zakres inicjatyw: od ustawodawstwa dotyczącego równości płci po programy edukacyjne i inwestycje w opiekę nad dziećmi i starszymi osobami.

Główne założenie polityki państwa względem kobiet to wykorzystanie ich pełnego potencjału w gospodarce poprzez promowanie równości płci, wsparcie dla kobiet w pracy i działania na rzecz eliminacji przeszkód utrudniających awans zawodowy [Schad-Seifert, 2019]. Warto dodać, że założenia te najczęściej są wyrazem kompromisu pomiędzy rządem a społeczeństwem, w którym coraz częściej równe traktowanie kobiet postrzegane jest jako element polityki prowadzącej do dobrobytu, bezpieczeństwa, sprawiedliwości i wolności. Istotne

jest, że wciąż wiele trzeba zrobić, by rozwiązać problemy dotyczące różnic w wynagrodzeniach, stereotypów płci, podwójnego obciążenia obowiązkami zawodowymi i opiekuńczymi, a także innych wymagań stawianych kobietom [Goldin, 2023; World Bank, 2024; OECD, 2025b, 2025c].

Kwestie te są silnie powiązane z instytucjami opiekuńczymi i lokalnym kontekstem, co dobrze pokazują najnowsze badania z Europy Zachodniej i raporty OECD o Polsce [Biasi, De Paola, 2026; Card i in., 2025; OECD, 2025c]. Biorąc pod uwagę powyższe, niezwykle ważne są polityki wspierające, zapewniające kobietom równe szanse na ścieżce kariery [Elysia, Juniari, Devi, 2023].

O zainteresowaniu problematyką aktywności ekonomicznej kobiet w kontekście rozwoju gospodarczego świadczy przyznanie Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii Claudii Goldin – trzeciej kobiecie, która zdobyła tę nagrodę w dziedzinie ekonomii oraz pierwszej, którą doceniono w tej kategorii jednoosobowo.

Goldin zbadała różnice płacowe między płciami na przestrzeni 200 lat rozwoju gospodarczego. Jej wnioski wyraźnie wskazują, że nierówności płciowe mają negatywny wpływ na rozwój gospodarczy. Kobiety otrzymują niższe wynagrodzenie niż mężczyźni za tę samą pracę i są pozbawiane równych szans i motywacji do rozwoju zawodowego. Z badań wielu autorów wynika, że nierówności płacowe i zawodowe utrzymują się zarówno na poziomie sektorowym, jak i instytucjonalnym, a ich skala różni się w zależności od lokalnych warunków, rodzaju zatrudnienia i zasad awansu [Magda, Roszczypała 2025; OECD, 2025b, 2025c; World Economic Forum, 2025].

Nierówności te występują w korporacjach i w małych firmach, w różnych zawodach, w tym związanych z nauką, technologią, inżynierią i matematyką, co potwierdzają zarówno badania amerykańskie i europejskie, jak i analizy prowadzone w Polsce [Faberman, Mueller, Şahin, 2026; Zajac i in., 2023; Magda i in., 2025; Magda, Roszczypała, 2025]. Sytuacja taka ogranicza potencjał kobiet, a z drugiej strony utrudnia pełne wykorzystanie zasobów ludzkich w gospodarce.

Akcentując rolę kobiet w gospodarce, Goldin nie przekreśla ich znaczenia w życiu społecznym kraju. Uważa, że czas poświęcony na wychowanie i edukację

dzieci powinien być traktowany jako inwestycja, gdyż nie ma właściwie ważniejszego czynnika dla rozwoju gospodarki i jej stabilnej przyszłości niż dieta, wychowanie i edukacja potomstwa. Zatem uwzględnienie kobiet i uznawanie ich pracy za integralną część gospodarki jest kluczowe. Ostatecznie to one wpływają na rozwój kapitału społecznego, stanowiącego filar zabezpieczeń emerytalnych [Niemczyk i in., 2025, s. 11]. W najnowszych pracach Goldin rozwija ten wątek, zwłaszcza w kontekście kosztu rodzicielstwa i jego konsekwencji dla rynku pracy, które mają wymiar makroekonomiczny, a nie tylko indywidualny [Goldin, 2024; Goldin, 2025a]. Praca kobiet wykonywana na rzecz gospodarstwa domowego, w tym praca opiekuńcza, ma ogromne znaczenie dla gospodarki. Jest głównym elementem rozwoju obywateli, przyszłych pracowników.

Tymczasem kobiety, z powodu luk płacowych i nierówności w wynagrodzeniach, zmagają się z gorszą sytuacją dochodową, zagrożeniem ubóstwem i wykluczeniem w starszym wieku. W swoich badaniach Goldin wyraźnie podkreśla aspekt wyboru między domem a pracą, gdzie praktycznie każda próba wyjścia poza schemat podlega surowej ocenie otoczenia przez pryzmat przyjętych norm społeczno-kulturowych. Niezależnie od wyboru, jakiego dokonają kobiety, każda z ich ról wymaga pewnych wyrzeczeń. To nie tylko niższe zarobki, ale też ograniczenia niezależności finansowej oraz rozwoju.

Do podobnych wniosków dochodzą także inni autorzy badań, koncentrując się nad tzw. *child penalty*. W swoich badaniach dochodzą do wniosków, że narodziny dziecka często oznaczają trwały spadek aktywności zawodowej i dochodów kobiet [Kleven, Landais, Leite-Mariante, 2025; Jessen, Kinne, Battisti, 2026]. Tymczasem kobiety powinny mieć takie same szanse na rozwój kariery jak mężczyźni, a społeczeństwo powinno wspierać je w dążeniu do edukacji i spełnienia zawodowego. Pielęgnowanie równości społecznej musi koncentrować się na tworzeniu rozwiązań adekwatnych do tych wyzwań i służących zmniejszeniu kosztów, jakie ponosi kobieta.

Kobiety, które na równych zasadach mogą współtworzyć system gospodarczy, wnoszą bowiem ogromną wartość kulturową i ekonomiczną. Obserwujemy to w krajach takich jak Finlandia czy Szwecja, gdzie wartości kobiece, m.in. empatia, wrażliwość społeczna, współpraca, są bardziej cenione. Poziom zatrudnienia kobiet wynosi tam ponad 70% w ogólnej populacji kobiet w wieku

produkcyjnym, a obowiązki związane z wychowaniem dzieci są dzielone między obojgiem rodziców. Natomiast tam, gdzie cenione są wartości męskie: aktywność, rywalizacja, konkurencja, agresywność, udział kobiet w rynku pracy automatycznie spada, np. w Rumunii, gdzie poziom zatrudnienia kobiet wynosi 56%. Równość płci nie tylko prowadzi do sprawiedliwości społecznej, lecz także wpływa na zrównoważony i długotrwały rozwój gospodarczy [Perrin, 2024; Goldin, 2023; Podyma, 2023].

Kolejny raz podkreślić należy, że w powyższym kontekście znaczenie mają nie tylko normy kulturowe, lecz także konkretne rozwiązania prawne i organizacyjne, zwłaszcza dostęp do instytucji fachowej opieki nad dziećmi, elastycznych form pracy i mechanizmów ograniczających negatywne „efekty” macierzyństwa na gruncie zawodowym [Biasi, De Paola, 2026; Boinet, Norris, Romiti, 2024; ILO, 2024].

Kobiety są ważnym elementem wzrostu PKB. Stanowią 50% populacji, więc gdy wchodzi na rynek pracy, przyczyniają się do większej produktywności gospodarki i wyższego PKB. Podniesienie udziału kobiet w rynku pracy do tego samego poziomu co mężczyźni mogłoby istotnie zwiększyć produkt krajowy brutto – stwierdziły we wspólnym dokumencie szefowa MFW Christine Lagarde i premier Norwegii Erna Solberg. Obie przywódczynie napisały: „Fakty gospodarcze mówią same za siebie: zwiększenie udziału kobiet w rynku pracy do poziomu udziału mężczyzn może zwiększyć PKB. Zmniejszenie różnic między płciami w zatrudnieniu i edukacji może pomóc gospodarkom w dywersyfikacji eksportu i pobudzić wzrost na więcej sposobów, niż możemy sobie wyobrazić” [Niemczyk i in., 2025, s. 8–10; Urs, 2018]. Do tego samego wniosku prowadzą także badania opublikowane w raportach OECD, World Bank i WEF, które dodatkowo łączą aktywność zawodową kobiet z odpornością gospodarki na szoki demograficzne i instytucjonalne [OECD, 2025b; World Bank, 2026; World Economic Forum, 2025].

3. Wpływ kobiet na rynek pracy

Przyglądając się drugiej, biznesowej stronie *womenomics*, należy zacząć od tego, że początkowo kobiety często były zatrudniane w firmach ze względu na politykę różnorodności i wyrównywania szans, niemniej z czasem kierujący firmami przyjrzeni się im z punktu widzenia kreowania zysku.

Istnieje wiele badań prowadzonych przez naukowców i specjalistów z pośrednictwa pracy, które potwierdzają prawdziwość zjawiska określanego mianem *asset to estrogen ratio*. Niektórzy autorzy badań już ponad dekadę temu pisali, że kobiety są nie tylko cenne jako pracownicy, ale w wielu przypadkach wręcz niezastąpione. W 2019 r. Griffin przedstawiła dowody na to, że firmy, które promują kobiety na stanowiskach kierowniczych, charakteryzują się wyższą dochodowością, zorganizowaniem, odpowiedzialnością, zmotywowaniem i innowacyjnością [Griffin, 2019, s. 1224].

Istnieją badania wskazujące, że kobiety są mniej skłonne do ryzyka i do agresywnych zachowań w porównaniu z mężczyznami, a zwiększenie zatrudnienia kobiet „hamuje podejmowanie szalonego ryzyka przez mężczyzn, szefów korporacji i instytucji finansowych” [Eisenstein, 2017, s. 38]. Wspomniani wcześniej Matsui i jej zespół dostarczyli dowody na pozytywny związek pomiędzy posiadaniem zróżnicowanego pod względem płci zespołu kierowniczego i pozytywnymi wynikami działania firmy [Matsui i in., 2019]. W miesiącach po kryzysie finansowym w USA, w latach 2008–2009, przytaczano te badania jako dowód, że kryzysu można było uniknąć, gdyby w pracy, w sektorze finansowym było więcej kobiet. Wskazywano również, że umiejętności kobiet mogą mieć kluczowe znaczenie w przezwyciężeniu kryzysu. W najnowszych opracowaniach ten argument pozostaje aktualny, a wyniki badań wielu autorów pokazują, że zróżnicowanie ze względu na płeć wpływa nie tylko na wyniki finansowe, lecz także na jakość decyzji, zachowania ryzykowne oraz stabilność organizacji [Goldberg i in., 2025; World Economic Forum, 2025].

Już w 2001 r. profesor Roy Adler z Uniwersytetu Pepperdine odkrył w swoim badaniu, którego wyniki zostały opublikowane w „Harvard Business Review”, że firmy promujące kobiety na stanowiska menedżerskie, radziły sobie lepiej finansowo. Wyniki te były w tamtym czasie dość rewolucyjne. W badaniach powoływano konkretne liczby związane z zestawieniem zatrudnienia kobiet i wzrostu rentowności firmy. Adler i jego współpracownicy sprawdzili dane ponad 200 firm z listy Fortune 500 i stwierdzili, że 25 firm zatrudniających najwyższe odsetki kobiet w stosunku do wszystkich badanych podmiotów osiągnęło lepsze wyniki od median branżowych [Urs, 2018]. Znane jest również powiedzenie profesora Harveya Wagnera z Uniwersytetu w Północnej Karolinie, który na podstawie swoich badań napisał: „Jeśli przeanalizujesz firmę, w której

zarządzie nie ma kobiet, masz firmę z problemami”. Na uwagę zasługują także dwa oddzielne badania przeprowadzone w 2007 r. przez McKinsey i Catalyst. Wykazały one, że firmy w Europie i w USA, w których zarządach znajduje się więcej kobiet, są bardziej rentowne niż inne. Kryzys bankowy i upadek Lehman Brothers wywołały debatę na temat tego, czy większa liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych pomogłaby poprawić ład korporacyjny. Często mówiono: „gdyby Lehman zamiast braci, miał więcej siostr, prawdopodobnie by przetrwał”. Praktycznie już od początku kryzysu pojawiały się różne teorie mówiące o włączeniu większej liczby kobiet do świata finansów i spraw formalnych. Zakładano, że kobiety mogłyby zabezpieczyć gospodarkę przed ryzykiem kolejnego światowego załamania finansowego, ale także pobudziłyby gospodarkę borykającą się z trudnościami po kryzysie [Strauss, 2021; Girardone i in., 2021; Griffin, 2019].

Co ważne, współczesne ujęcia tej problematyki pokazują jednak, że udział kobiet w rynku pracy nie jest już analizowany wyłącznie przez pryzmat opłacalności dla firm, ale także przez pryzmat kosztów opieki społecznej, nierówności między kobietami i mężczyznami oraz trwałych skutków rodzicielstwa dla karier zawodowych obojga rodziców [Harrington, Kahn, 2025; Kleven, Landais, Leite-Mariante, 2025]. W tym kontekście podkreśla się znaczenie elastycznego czasu pracy i pracy zdalnej, ponieważ mogą one ograniczać część kosztów związanych z rodzicielstwem, choć nie eliminują ich całkowicie, jeśli podział obowiązków domowych pozostaje nierówny [Harrington, Kahn, 2025; Boinet, Norris, Romiti, 2024].

McKinsey w swoich badaniach niejednokrotnie potwierdził, że większa liczba kobiet na wysokich stanowiskach poprawia wyniki finansowe. Podążając za wynikami jego badań, szwajcarska firma inwestycyjna Naissance Capital z siedzibą w Zurychu uruchomiła w styczniu 2018 r. fundusz Women’s Leadership Fund, aby inwestować w spółki, w których zarządach zasiadają kobiety. W Norwegii rząd był tak przekonany o wkładzie kobiet w sukces gospodarczy, że nakazał, aby 40% członków zarządu każdej firmy stanowiły kobiety – w tym przypadku chodziło nie tyle o poprawność polityczną, ile raczej o to, aby firmy były konkurencyjne i rentowne. Z badań przeprowadzonych w Szkole Zarządzania Uniwersytetu Cranfield w Wielkiej Brytanii także wynika, że firmy z kobietami w zarządzie osiągają lepsze wyniki niż ich mniej zróżnicowani konkurenci

[Niemczyk i in., 2025, s. 11; Urs, 2018]. Podkreślić jednak należy, że nie tylko większy udział kobiet w zarządach ma tutaj znaczenie, ważne są także warunki przejścia przez kolejne etapy kariery kobiet, lokalny rynek pracy i instytucje wspierające łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi [Biasi, De Paola, 2026; Jessen, Kinne, Battisti, 2026; Coolschon, Cygan-Rehm, Riphahn, 2025].

Prowadzone badania stworzyły ramy teoretyczne, które doprowadziły do rozwoju feministycznego podejścia do biznesu. Instytucje finansowe, organizacje pozarządowe i międzynarodowe korporacje coraz częściej postrzegają kobiety jako „niewykorzystany zasób”, który może zapewnić wysoki zwrot z inwestycji [Eisenstein, 2017]. Po raz kolejny widać, jak ważne jest wzmocnienie pozycji kobiet poprzez włączenie ich do gospodarki rynkowej. Inwestowanie w kobiety oraz zapewnianie im możliwości ubiegania się o pożyczki i większe inwestycje w kapitał ludzki (edukację czy opiekę zdrowotną) przynosi wymierne korzyści całemu biznesowi.

Zdaniem Eisensteina włączenie kobiet do rozwiązywania problemów gospodarczych może przyczynić się do naprawienia i zapewnienia przyszłości istniejących struktur biznesowych [Eisenstein, 2017; Calkin, 2018]. Fodor i inni [2018] uważają, że im więcej kobiet znajdzie się na najwyższych stanowiskach w hierarchiach korporacji, tym społeczeństwo jako całość stanie się bardziej równościowe.

Jeszcze inną zaletą zatrudniania kobiet jest różnorodność opinii i talentów [Fodor i in., 2018]. Najnowsze raporty o nierównościach ze względu na płeć potwierdzają, że różnorodność nie jest wyłącznie kwestią etyczną, lecz także wskaźnikiem jakości funkcjonowania instytucji i potencjału wzrostu gospodarczego [Goldberg i in., 2025; World Bank, 2026; OECD, 2024]. Warto podkreślić, że *womenomics* nie dotyczy tylko obecności kobiet w gospodarce, w tym na rynku pracy, lecz także jakości tej obecności, czyli tego, w jakich zawodach i w jakich warunkach kobiety pracują, ile zarabiają i czy są wolne w swoich wyborach, czy raczej „zamykane” w określonych segmentach rynku pracy [Andrałojć, 2025]. Na podstawie powyższych badań można też uznać, że czas zatrudniania i zatrzymywania kobiet w pracy z powodu poprawności politycznej czy dobrego wyglądu bezpowrotnie mija. Kobiety dodają wartości pod każdym względem. Jako pracownice są wydajne i skuteczne, wnoszą inną perspektywę i styl pracy.

Większe nasycenie „damskim pierwiastkiem” przynosi jakościową zmianę w organizacji i zarządzaniu. Kobiety cechuje bardziej demokratyczny styl kierowania pracą swoich podwładnych i przywiązywanie większej wagi do harmonii stosunków interpersonalnych, dążenie do silnej integracji grupy, niwelowanie konfliktów w grupie [Eagly, 2013; Northouse, 2021]. Co ważne, kobiety będące kierowniczkami lepiej niż mężczyźni znoszą porażki i charakteryzują się większą elastycznością oraz wyższymi zdolnościami adaptacyjnymi. Większy odsetek kobiet na wysokich stanowiskach kierowniczych może mieć wpływ na kulturę organizacji także w sferze etyki. To może przełożyć się na większą liczbę przedsięwzięć opartych na zasadach *fair trade* czy zmniejszyć udział takich, które powodują zaangażowanie w naganne procesy korupcyjne [Niemczyk i in., 2025, s. 12].

Jak dowodzą powyższe przykłady, rosnący udział kobiet w rynku pracy przynosi liczne korzyści społeczne i ekonomiczne, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie [Praca i przedsiębiorczość..., 2017]. Sformułowanie „ekonomia przyszłości jest kobietą” odnosi się do ich wiedzy, zaangażowania oraz kompetencji miękkich, takich jak umiejętności organizacyjne, komunikacyjne, zdolność do kompromisu, elastyczność, które sprzyjają korzystnym relacjom biznesowym. Te cechy wpływają na funkcjonowanie rynku pracy, zarówno po stronie popytu, jak i podaży, przyczyniając się do wzrostu gospodarczego i konkurencyjności [Za mało kobiet..., 2017]. Warto podkreślić, że coraz częściej te zalety nie są już opisywane wyłącznie jako przewaga „stylu pracy”, ale także jako element szerszej zmiany instytucjonalnej, która pozwala lepiej wykorzystać zasoby ludzkie i ograniczyć rozmiary luki płacowej [Faberman, Mueller, Şahin, 2026; Magda, Roszczypała, 2025; Zajac i in., 2023].

4. Znaczenie kobiet na rynku konsumpcyjnym

Trzecie ujęcie *womenomics* odnosi się do kobiety jako aktywnej konsumentki odpowiedzialnej za zakupy produktów służących zaspokajaniu jej potrzeb osobistych oraz potrzeb rodziny. Eksperti marketingu, powołując się na dane z największych gospodarek światowych, podkreślają, że w XXI w. kobieta jest najważniejszym konsumentem, a także motorem napędowym współczesnej ekonomii.

Z badań Boston Consulting Group wynika, że Amerykanki odpowiadają za 94% wydatków na wyposażenie domu. To ich domeną jest też wybór oferty wakacyjnej (92%), zakup domu lub mieszkania (91%) oraz samochodu (60%) [Boston Consulting Group, 2024]. Dzieje się tak dlatego, że coraz więcej kobiet jest aktywnych zawodowo, rosną ich zarobki, w związku z czym chętnie wybierają produkty, które podkreślają ich wartość i siłę. W szerszym ujęciu potwierdzają to także nowsze badania i raporty międzynarodowe, które dowodzą, że rosnąca aktywność ekonomiczna kobiet zmienia wzorce konsumpcji, strukturę wydatków gospodarstw domowych i sposób podejmowania decyzji zakupowych [World Bank, 2026; OECD, 2025b, 2025c; World Economic Forum, 2025]. Globalna firma doradcza EY w raporcie *Rola kobiet w światowym wzroście gospodarczym* prognozuje, że do 2028 r. kobiety będą odpowiedzialne za decyzje dotyczące 75% wydatków konsumpcyjnych. Zatem marki, które chcą trafić w gusta kobiet, powinny być niczym aplikacja mobilna – dostarczać takie produkty, które wspomogą kobietę w organizowaniu rzeczywistości dnia codziennego i zoptymalizują jej czas [Stopyra-Fiedorowicz, 2018]. Warto podkreślić, że coraz większa grupa kobiet osiąga status niezależnych finansowo konsumentek, decydujących o domowych budżetach. Już Matsui zauważyła ten trend i stworzyła koszyk 115 przedsiębiorstw, których działalność w dużym stopniu ukierunkowana jest na realizację potrzeb kobiety. W tej grupie znaleźli się m.in. przedstawiciele przedsiębiorstw przemysłu tekstylnego, z zakresu pielęgnacji i urody, usług finansowych, handlu detalicznego [Niemczyk i in., 2025, s. 13]. Współczesne badania na temat różnic płciowych także wzmacniają obraz kobiet jako decydentek w gospodarstwach domowych, pokazując związek pomiędzy rosnącą siłą konsumencką kobiet a ich coraz większym znaczeniem w gospodarkach krajowych [Goldberg i in., 2025; World Bank, 2026]. Mając na uwadze powyższe, zjawisko *womenomics* należy utożsamiać z aktywną rolą kobiet na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych i traktować je jako rosnący trend w zachowaniach nabywczych konsumentów. Kobiety robią zakupy nie tylko dla siebie, ale dla całej rodziny, wybierają produkty dla dzieci, partnerów, do domu, dla zwierząt czy dla dalszych krewnych. Mężczyźni częściej występują w roli doradców zakupowych niż osób odpowiedzialnych za ich robienie.

Biorąc zatem pod uwagę tę dużą i rosnącą siłę kobietą w zakresie podejmowania decyzji zakupowych, trzeba mieć na względzie np. popularność produktów bio, spożywczych, kosmetycznych i chemicznych, trend tzw. czystych etykiet

w kontekście zdrowia i ochrony środowiska [Kowalska, 2018]. Podejście do kobiet jako rosnącej siły konsumenckiej może także pomóc firmom uporać się z dylematami klimatycznymi, różnorodnością i standardami odpowiedzialności korporacyjnej [Heins, 2023]. Warto dodać, że preferencje konsumenckie kobiet coraz częściej łączą się z ich oczekiwaniem elastyczności, jakości i dopasowania oferty do cyklu życia rodziny, co dodatkowo wymusza na przedsiębiorstwach większą dbałość o ofertę rynkową [OECD, 2025a].

Rosnąca siła nabywcza w połączeniu z coraz większą decyzyjnością kobiet we własnych gospodarstwach domowych pokazuje ich wpływ, tym razem poprzez konsumpcję, na pobudzenie gospodarki. Coraz większe znaczenie kobiet jako konsumentek oznacza więc nie tylko zmianę w strukturze zakupów, lecz także szerszą przebudowę relacji między płcią, rynkiem i wzrostem gospodarczym [World Bank, 2026; World Economic Forum, 2025].

5. Podsumowanie

Badania pokazują rosnącą rolę kobiet w gospodarce i społeczeństwie. Równość ze względu na płeć i pełne wykorzystanie potencjału kobiet są kluczowe dla rozwoju społecznego i gospodarczego, a eliminacja barier na rynku pracy i w życiu społecznym przyczynia się do wzrostu PKB, a także kapitału społecznego. Kobiety w pracy i biznesie podnoszą innowacyjność zespołów, kulturę pracy i wyniki finansowe firm, zaś większa ich reprezentacja w zarządach sprzyja działaniom etycznym i odporności na kryzysy. Na rynku konsumenckim kobiety zarządzają wydatkami gospodarstw domowych, co czyni je istotnym motorem wzrostu gospodarczego. W tym sensie *womenomics* nie jest już tylko opisem zjawiska, lecz także ramą analityczną do badania współczesnych gospodarek [OECD, 2025a].

Ekonomia kobiet obejmuje zarówno ich uczestnictwo w pracy, jak i wpływy konsumpcyjne i społeczne, stymulując wzrost gospodarczy i kształtując trendy rynkowe. Gospodarka kobiet to gospodarka przyszłości, a znaczenie kobiet rośnie ilościowo i jakościowo [Tse i in., 2024]. Jak podkreślił ambasador USA Mark Brzeziński w przemówieniu z okazji Dnia kobiet w 2024 r., „kobiety muszą mieć równe miejsce przy stole, równy głos przy podejmowaniu decyzji. To imperatyw

moralny i strategiczny, ale także imperatyw bezpieczeństwa narodowego i polityki zagranicznej. Kobiety kształtują lepszą i jaśniejszą przyszłość naszych krajów i to jest fakt. Dlatego nie tylko dzisiaj, ale każdego dnia musimy kontynuować pracę na rzecz równości, aż stanie się ona rzeczywistością, a nie tylko słowami”.

Literatura

- Andrałojć M., 2025, *Horizontal Gender Segregation and Gender Pay Gap (GPG) in the Light of Social Value of Work and Sustainable Development. Case for Poland*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 81(1), s. 22–39.
- Biasi P., De Paola M., 2026, *How Institutions and Local Contexts Shape the Child Penalty: Evidence from Italy's Public and Private Sectors*, “IZA Discussion Paper”, IZA DP, 18448, <https://docs.iza.org/dp18448.pdf> [data dostępu: 12.05.2026].
- Bintang A., Kurniawaty I., 2021, *Towards Sustainable Society: Womenomics and Women Employment in Japan*, OP Conference Series: Earth and Environmental Science, <https://scholar.ui.ac.id/en/publications/towards-sustainable-society-womenomics-and-women-employment-in-ja> [data dostępu: 26.03.2026].
- Boinet C., Norris J., Romiti A., 2024, *The Motherhood Penalty: Gender Norms, Occupational Sorting, and Labor Supply*, “IZA Discussion Paper”, 17334, <https://docs.iza.org/dp17334.pdf> [data dostępu: 15.05.2026].
- Boston Consulting Group, 2024, *\$32Tn Opportunity: Women's Products and Services*, <https://www.bcg.com/publications/2024/trillion-dollar-opportunity-in-womens-products-and-services> [data dostępu: 15.05.2026].
- Calkin S., 2018, *The World Bank and the Challenge of 'the Business Case' for Feminist IPE*, [w:] *Handbook on the International Political Economy of Gender*, Elias J., Roberts A. (red.). Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Card D., Devicienti F., Rossi M., Weber A., 2025, *The Gender Gap in Career Trajectories: Do Firms Matter?*, “NBER Working Paper”, 33730, <https://www.nber.org/papers/w33730> [data dostępu: 15.05.2026].
- Coolschön M., Cygan-Rehm K., Riphahn R., 2025, *Subsidized Small Jobs and Maternal Labor Market Outcomes in the Long Run*, “IZA Discussion Paper”, no. 17473, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5032032 [data dostępu: 16.05.2026].
- Eagly A.H., 2013, *Women as Leaders*, [w:] *The Oxford handbook of leadership and organizations*, Day D.V. (red.), Oxford University Press, Oxford.
- Eisenstein H., 2017, *Hegemonic Feminism, Neoliberalism and Womenomics: 'Empowerment' Instead of Liberation?*, “New Formations: A Journal of Culture/Theory/Politics”, nr 91, s. 35–49.

- Elysia J., Juniari N., Devi N., 2023, *Womenenomics: Gender Inclusivity as a Grow Strategy in Japan*, "Journal Transformasi Global", nr 10(5), s. 47–58.
- Faberman R.J., Mueller A.I., Şahin A., 2026, *Job Search, Job Amenities and the Gender Pay Gap*, "NBER Working Paper", 34877, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w34877/w34877.pdf [data dostępu: 14.05.2026].
- Fodor E., Glass C., Nagy B., 2018, *Transnational Business Feminism: Exporting Feminism in the Global Economy*, "Gender, Work & Organization", vol. 26(8), s. 1117–1137.
- Girardone C., Kokas S., Wood, G., 2021, *Diversity and Women in Finance: Challenges and Future Perspectives*, "Journal of Corporate Finance", vol. 71, DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101906.
- Goldberg P.K., Gottlieb Ch., Lall S., Mehta M., Peters M., Ratan A., 2025, *The Global Gender Distortions Index (GGDI)*, "NBER Working Paper", 34142, <https://www.nber.org/papers/w34142> [data dostępu: 11.05.2026].
- Goldin C., 2023, *Why Women Won*, "NBER Working Paper", 31762, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31762/w31762.pdf [data dostępu: 26.03.2026].
- Goldin C., 2025, *Babies and the Macroeconomy*, "NBER Working Paper", <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecca.12585> [data dostępu: 17.05.2026].
- Goldin C., 2025, *The Downside of Fertility*, "NBER Working Paper", 34268, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w34268/w34268.pdf. [data dostępu: 6.08.2026].
- Griffin P., 2019, *The Everyday Practices of Global Finance: Gender and Regulatory Politics of 'Diversity'*, "International Affairs", nr 95(6), s. 1215–1233.
- Harrington E., Kahn M.E., 2025, *Has the Rise of Work from Home Reduced the Motherhood Penalty in the Labor Market?*, "NBER Working Paper", 34147, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w34147/w34147.pdf [data dostępu: 18.05.2026].
- Heins M., 2023, *The Development of "Transnational Business Feminism" in Global Finance: Contextualizing Japan's "Womenomics" Policies in Times of Crisis. Studies in Risk and Sustainable Development*, „Studia Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 397, s. 1–10.
- International Labour Organization (ILO), 2024, *The Impact of Care Responsibilities on Women's Labour Force Participation*, <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/encyclopediaEntry/The-impact-of-care-responsibilities-on/995410398902676> [data dostępu: 16.05.2026].
- Jessen J., Kinne L., Battisti M., 2026, *Child Penalties in Labour Market Skills*, "European Economic Review", vol. 184, 105245, <https://eprints.gla.ac.uk/375182/1/375182.pdf> [data dostępu: 18.05.2026].
- Kleven H., Landais K., Leite-Mariante G., 2025, *The Child Penalty Atlas*, "Review of Economic Studies", vol. 92/5, s. 3174–3207.

- Kowalska M., 2018, *Womenomics, czyli siła ekonomiczna i społeczna kobiet zmienia sektor FMCG*, Agencja Badawcza Nielsen, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/raporty-i-analizy-rynkowe/womenomics-czyli-sila-ekonomiczna-i-spoleczna-kobiet-zmienia-sektor-fmcg-2415832> [data dostępu: 26.03.2026].
- Macnaughtan H., 2015, *Womenomics for Japan: is the Abe Policy for Gendered Employment Viable in an era of Precarity?*, "The Asia-Pacific Journal", vol. 13.12/1, s. 1–23.
- Magda I., Bieliński J., Feldy M., Knapieńska A., 2025, *The Gender Pay Gap at the Early Stages of Academic Careers*, "The Journal of Economic Inequality", vol. 25(4), s. 1121–1142.
- Magda I., Roszczypała A., 2025, *Gender Pay Gap – how Much More do Men Earn than Women?*, „IBS Policy Paper”, <https://ibs.org.pl/en/publications/gender-pay-gap-how-much-more-do-men-earn-than-women/> [data dostępu: 4.08.2026].
- Matsui K., Suzuki H., Tatebe K., 2019, *Report: Womenomics 5.0. Goldman Sachs Bank*, <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/womenomics-5.0/multimedia/womenomics-5.0-report.pdf> [data dostępu: 22.04.2024].
- Niemczyk A., Gródek-Szostak Z., Seweryn R., Grzega U., 2025, *Women and Sustainable Development. A European Cross-country Analysis*, Routledge, London and New York.
- Northouse P.G., 2021, *Leadership: Theory and Practice. Ninth Edition*, SAGE Publications, Inc., <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3786973> [data dostępu: 18.05.2026].
- OECD, 2024, *Gender Equality and Economic Growth: Past Progress and Future Potential*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/gender-equality-and-economic-growth_7d0c8365/fb0a0a93-en.pdf [data dostępu: 18.05.2026].
- OECD, 2025a, *Women, Work and the Population Puzzle*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/women-work-and-the-population-puzzle_3711a72f/5e2e6aae-en.pdf [data dostępu: 18.05.2026].
- OECD, 2025b, *OECD Economic Surveys: Poland 2025*, nr 2, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/oecd-economic-surveys-poland-2025_3d6f79bd/483d3bb9-en.pdf [data dostępu: 16.05.2026].
- OECD, 2025c, *Developing Public Employment Services for Economically Inactive People in Poland*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/developing-public-employment-services-for-economically-inactive-people-in-poland_09e2babc/7daca138-en.pdf [data dostępu: 18.05.2026].
- Perrin F., 2024, *Claudia Goldin: Nobel Prize 2023 Paving the Way for Women and Gender Perspectives in Economics*, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11698-024-00282-7> [data dostępu: 26.03.2026].
- Podyma A., 2023, *Ekonomia feministyczna a rozwój gospodarczy*, <https://mitsmr.pl/a/ekonomia-feministyczna-a-rozwoj-gospodarczy/D1HCTGccQ> [data dostępu: 26.03.2026].

- Praca i przedsiębiorczość kobiet, potencjał do wykorzystania w Polsce*, 2017, Deloitte Polska, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/02/pl_aktywizacja_zawodowa_kobiet_raport_2017.pdf [data dostępu: 18.05.2026].
- Schad-Seifert A., 2019, *Womenomics: A Model for a New Family Policy in Japan?*, [w:] *Family Life in Japan and Germany*, Meier-Gräwe U., Motozawa M., Schad-Seifert A. (red.), Springer VS, Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-658-26638-7_8.
- Stopyra-Fiedorowicz J., 2018, *Umacnia się pozycja kobiet w ekonomii i światowej gospodarce. Marki muszą to uwzględnić w stylu komunikacji*, <https://biznes.newseria.pl/news/umacnia-sie-pozycja,p914926344> [data dostępu: 26.03.2026].
- Strauss N., 2021, *Framing Sustainable Finance: A Critical Analysis of Op-eds in the Financial Times*, "International Journal of Business Communication", vol. 60(4), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23294884211025982> [data dostępu: 4.08.2026].
- Szendi Schieder C., 2024, *Womenomics vs. Women: Neoliberal Cooptation of Feminism in Japan*, "Journal of Political Science and Economics", vol. 3, s. 53–60, https://www.researchgate.net/publication/336209315_Womenomics_vs_Women_Neoliberal_Cooptation_of_Feminism_in_Japan [data dostępu: 26.03.2026].
- Tse C., Benyamini A., Plancher Ch., Yao F., 2024, *The Power Of The Sheconomy*, "Strategic Advisory Solutions", march, <https://share.google/WO85Qw6tNeAEFiRjH> [data dostępu: 4.08.2026].
- Urs S., 2018, *Womenomics: Beyond Empathy and Equity, it is Business*, <https://www.linkedin.com/pulse/womenomics-beyond-empathy-equity-business-shalini-urs> [data dostępu: 26.03.2026].
- Wittenberg-Cox A., Maitland A., 2013, *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- World Bank, 2024, *Women, Business and the Law 2024*, <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/853a55af-f1ba-4979-949c-61979af2fbb9> [data dostępu: 18.05.2026].
- World Bank, 2026, *Women, Business and the Law 2026*, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2d98382b-4cc6-43ba-b140-06ea4ca9a51e/content> [data dostępu: 18.05.2026].
- World Economic Forum, 2025, *Global Gender Gap Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf [data dostępu: 13.05.2026].
- Za mało kobiet w zarządkach. Dlaczego nic się nie zmienia?*, 2017, Fundacja Liderów Biznesu, Warszawa.
- Zajac T., Magda I., Bożykowski M., Chłóń-Domińczak A., Jasiński M., 2023, *Gender Pay Gaps Across STEM Fields of Study*, "Studies in Higher Education", vol. 50(1), s. 126–139, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2024.2330667> [data dostępu: 24.08.2026].