

**Małgorzata Stępień\***

## **Problem niskiego udziału kobiet we władzach spółek**

### **Wstęp**

Unia Europejska prowadzi jedną z najnowocześniejszych i najbardziej zaawansowanych polityk równości płci. Z biegiem lat spojrzenie na kwestię równości płci w organach statutowych Wspólnoty Europejskiej uległo reorientacji, natomiast zasada równości płci zyskała miano jednej z fundamentalnych reguł unijnego porządku prawnego.

Najnowsze badania dowodzą, że kobiety stanowią ok. 20% kluczowych struktur decyzyjnych w dużych spółkach. W krajach Unii kobiety stanowią 60% absolwentów uczelni wyższych. Mimo to w biznesie na wysokich stanowiskach decyzyjnych są słabo reprezentowane. Pierwszy raz kwestia kobiet na najwyższych stanowiskach w spółkach pojawiła się w 2010 roku. Od tego okresu panuje ożywiona dyskusja na temat potrzeby zwiększenia konkurencyjności spółek poprzez wykorzystanie talentów i kwalifikacji kobiet na najwyższych szczeblach.

Celem artykułu jest przegląd korzyści, jakie wynikają ze zwiększenia udziału kobiet w organach decyzyjnych spółek, analiza opisowa problemu niskiej reprezentatywności kobiet we władzach firm, jak i wskazanie przyczyn takiego stanu rzeczy. W opracowaniu poruszony został problem niskiej liczby kobiet w zarządach i radach spółek. Jako metodę badawczą zastosowano analizę opisową przy wykorzystaniu dostępnej literatury.

### **1. Korzyści wynikające ze zwiększenia udziału kobiet w procesach decyzyjnych**

Ożywiona dyskusja nad zwiększeniem udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach stawia pytanie, w jaki sposób wpływa to na przedsiębiorstwa i ich funkcjonowanie. Jak zauważają zwolennicy parytetów płci na stanowiskach kierowniczych, występuje szereg argumentów ekonomicznych przemawiających za ich wprowadzeniem.

Jako konsekwencję obecności kobiet i mężczyzn w organach spółek wskazuje się odmienne postrzeganie różnych zagadnień [Bernardi i inni 2005, s. 1022; Francoeur i inni, 2008, s. 84]. Pogląd ten zakłada, że kobiety

\* Mgr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, malgorzata.stepien@ue.katowice.pl

mają inny sposób analizowania problemów, co korzystnie wpływa na styl funkcjonowania zarządu, rady nadzorczej czy rady dyrektorów. Kobiety posiadają większą umiejętność mediacji oraz otwartość wobec kompromisowego sposobu rozwiązywania sporów.

Badania wskazują także, że kobiety wykazują częstszą obecność na posiedzeniach organów oraz w posiedzeniach audytu. Należy zauważyć również, że w organach, w których dominuje jedna płeć, większe jest prawdopodobieństwo tzw. myślenia stadnego, przejawiającego się m.in. niedostatecznym kwestionowaniem decyzji dotyczących zarządzania, ponieważ brak zróżnicowanych poglądów, wartości i kompetencji może skutkować mniejszą liczbą debat, pomysłów i sprzeciwów w organach spółki.

Profesorowie A. Woolley i T. Malone także potwierdzają tę tezę. Przeprowadzone badanie na temat efektywności zespołów zadaniowych dowiodło, że wyższą efektywność zespołów nie determinowało IQ jej uczestników, lecz liczba kobiet wchodzących w skład zespołu [Woolley, Malone, 2012]. Lepszą ocenę otrzymywały zespoły z większą liczbą kobiet. Dlatego też można stwierdzić, że powinno się powoływać do rad nadzorczych czy zarządów zarówno mężczyzn, jak i kobiety, by uzyskać efekt różnorodności. Co więcej, badania dowodzą większą wrażliwość społeczną kobiet niż mężczyzn, co jest istotnym argumentem przemawiającym za powoływaniem kobiet na stanowiska kierownicze, gdyż wrażliwość społeczna przejawia się zadowoleniem, spójnością oraz motywacją wszystkich członków zespołu [Woolley, Malone, 2012].

Dzięki różnicowanej radzie nadzorczej, czyli takiej, w której są osoby w różnym wieku, o różnych doświadczeniach życiowych i różnej płci, będą podejmowane lepsze decyzje biznesowe. Większa różnorodność przekłada się w sposób bezpośredni na większą kreatywność i innowacyjność danej struktury. Heterogeniczność organów decyzyjnych może przyczynić się do zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa, ponieważ podejmowanie decyzji będzie na podstawie ocen biorących pod uwagę więcej alternatyw, niż ma to miejsce w strukturach homogenicznych [Półtorak, 2014, s. 61].

Różnorodność w radach nadzorczych jest także odzwierciedleniem rynku. W skali globalnej kobiety stanowią prawie 70% decydentów w zakresie wydatków konsumpcyjnych dóbr<sup>1</sup>, co w pewnym sensie ma zwią-

<sup>1</sup> Kwestia dotyczy bieżących danych, zależność tą wcześniej zauważyła Betty Friedan na przełomie lat 50. i 60., którą nazwała „sprzedaż sprofilowaną pod kątem płci” [Friedan, 2012, s. 284].

zek ze stereotypem, że mężczyzna jest głównie dostarczycielem środków, a kobieta podejmuje decyzje o ich rozdysponowaniu. W związku z tym zwiększona liczba kobiet na stanowiskach decyzyjnych umożliwi większy wgląd w działalność gospodarczą i wybory konsumenckie, zaś produkty i usługi produkowane na potrzeby i preferencje konsumentów przekładają się w sposób bezpośredni na wyniki sprzedaży [Półtorak, 2014, s. 61].

Występuje wiele badań na temat zależności pomiędzy poziomem zróżnicowania organów statutowych pod względem płci a wynikami finansowymi spółek. Wskazuje się, że często to oczekiwania społeczne a nie kompetencje czy doświadczenie kobiet są przyczyną ich wyboru na stanowiska kierownicze [Hillman i inni, 2007]. Spotykaną sytuacją jest wybór tylko jednej kobiety, by pokazać otwartość właścicieli na impulsy społeczne [Carver, 2002]. A jak wskazują badacze, istnieje potrzeba powoływania do składu organów minimum trzech kobiet. Bowiem w sytuacji powołania jednej kobiety w skład grupy, istnieje większe prawdopodobieństwo, że kobieta ta będzie musiała się dostosować bądź zostanie zmarginalizowana niż w sytuacji powołania większej liczby kobiet [Fitzsimmons, 2012, s. 61]. Obecność co najmniej trzech kobiet przyczyni się do sytuacji, w której reszta grupy weźmie pod uwagę ich stanowisko.

W większości badań potwierdzony został pozytywny wpływ obecności kobiet w organach statutowych na wyniki spółek<sup>2</sup>. Należy jednak wziąć pod uwagę także badania, zgodnie z którymi różnorodność w gremiach decyzyjnych ma negatywny wpływ na wyniki finansowe firmy i wartość jej akcji [Fitzsimmons, 2012, s. 558; Adams, Ferreira, 2009, s. 292]. Negatywną zależność pomiędzy zróżnicowaniem organów statutowych ze względu na płeć a wynikami księgowymi potwierdzili także Shrader, Blackburn i Iles [1997] oraz Zahra i Stanton [1998], zaś w Danii nie odnotowano żadnej zależności [Rose, 2007]. W Polsce przeprowadzone badanie dotyczące wpływu zróżnicowania zarządów pod względem płci na wyniki finansowe spółek nie znalazło potwierdzenia [Bohdanowicz, 2011, s. 115]. Jednak jak zaznaczył autor badań, istniało wiele czynników, które mogły uniemożliwić wyciągnięcie poważniejszych konkluzji<sup>3</sup> [Bohdanowicz,

<sup>2</sup> Wyniki badań przeprowadzonych przez Carter, Simkins i Simpson [2003] w Stanach Zjednoczonych, Sigh i Vinnicombe [2003] w Wielkiej Brytanii, Campbell i Minguez-Vera [2008] w Hiszpanii.

<sup>3</sup> Mowa tu m.in. o znikomej liczbie kobiet w zarządach polskich spółek, część badanych spółek była jednoosobowa.

2012, s. 558]. Autor w polskich warunkach potwierdził jedynie pozytywny wpływ zróżnicowania rad nadzorczych na wartości wskaźników ROA i ROE [Bohdanowicz, 2011, s. 115]. Jak zaznacza Fitzsimmons [2012], nie można jednoznacznie stwierdzić, czy lepsze wyniki spółek są efektem obecności kobiet wśród dyrektorów, czy też spółki osiągające lepsze wyniki częściej decydują się na powoływanie kobiet na stanowiska dyrektorów.

Zróżnicowanie organów statutowych spółek w większym stopniu legitymizuje te spółki społecznie [Fitzsimmons, 2012, s. 563]. Obecność kobiet jak i mniejszości etnicznych w zarządach i radach nadzorczych pozytywnie wpływa na ich postrzeganie [Bernardi i inni, 2005, s. 1023]. Spółki te wyróżniają się także wyższą akceptacją społeczną. W związku z tym zwolennicy obecności mniejszości w organach spółek zaznaczają, że w raportach rocznych spółki powinny zamieszczać zdjęcia członków organów, aby pokazać udział kobiet i mniejszości etnicznych [Bernardi i inni, 2005, s. 1023].

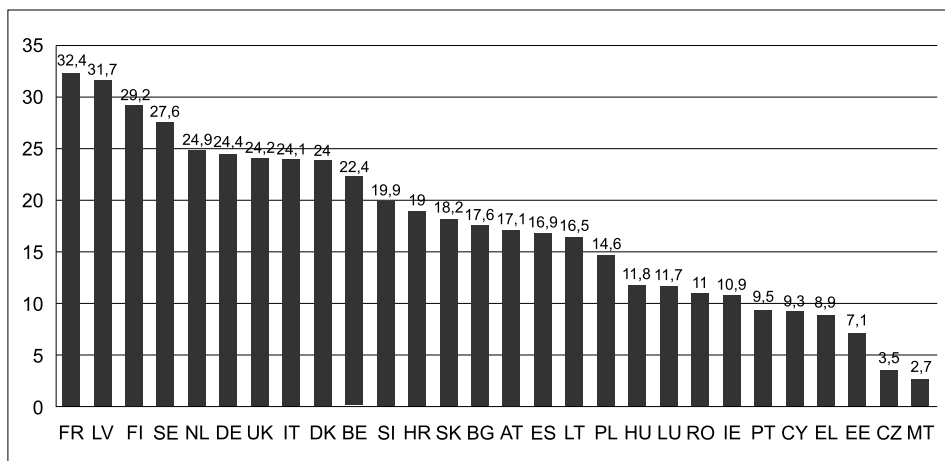
Wiele badań potwierdza wpływ kobiet na funkcjonowanie spółki. Mówi się o kobiecym stylu prowadzenia firmy, innej perspektywie w zarządzaniu ryzykiem czy też pozytywnym wpływie różnorodności na sposób zarządzania spółką. Obecność kobiet w zarządach jest dobrze odbierana przez rynek oraz wpływa na wzrost zaufania zarówno klientów, jak i inwestorów.

## **2. Problem zbyt małej reprezentacji kobiet we władzach spółek**

Raport Komisji Europejskiej ze stycznia 2015 r. sporządzony według danych z października 2014 r. wskazuje, że udział kobiet we władzach spółek giełdowych w Polsce plasuje się na poziomie 14,6%, co daje wynik niższy niż średnia europejska wynosząca 20,2% [Komisja Europejska, 2015] – rysunek 1.

Według danych Komisji co piąty członek statutowych organów największych europejskich spółek to kobieta. Zgodnie z danymi za październik 2014 r. w organach statutowych polskich spółek zasiadało 14,6% kobiet, co daje wynik o 5,6% poniżej średniej UE. Największy udział kobiet we władzach wykazała Francja (32,4%), wyprzedzając nieznacznie Litwę (31,7%). Równie wysoki odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych wykazuje Finlandia (29,2%) i Szwecja (27,6%). Najniższy udział kobiet w organach statutowych odnotowano w Czechach 3,5% oraz na Malcie 2,7%.

**Rysunek 1. Udział kobiet we władzach dużych spółek giełdowych w UE, październik 2014, w %**

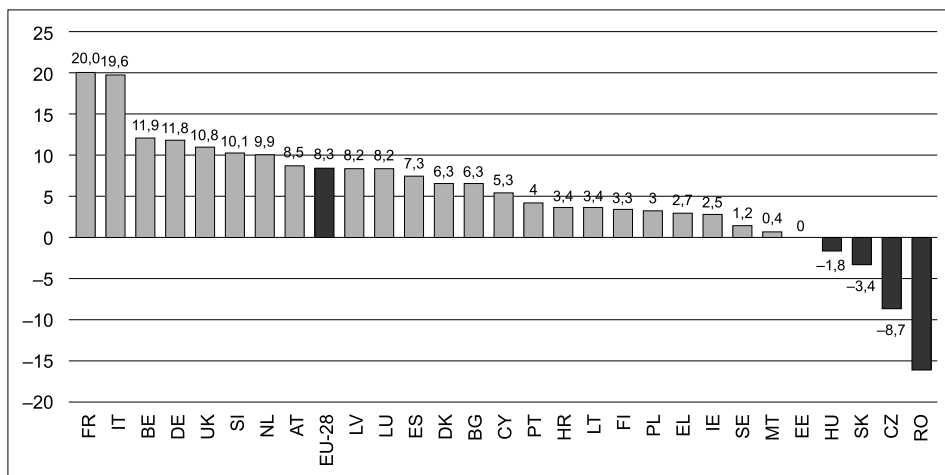


Źródło: [Komisja Europejska, 2015].

W okresie od października 2010 do października 2014 r. odnotowano wzrost odsetka kobiet w 25 państwach, największy we Francji 20% oraz we Włoszech 19,6% (rysunek 2). Spadek odnotowano w takich krajach, jak Rumunia, Czechy, Słowacja, Węgry. Polska należy także do państw o najniższej dynamice zmian. Wzrost udziału kobiet we władzach spółek w ciągu 4 lat wyniósł w Polsce 3%, średnia dla Unii Europejskiej wynosi 8,3%.

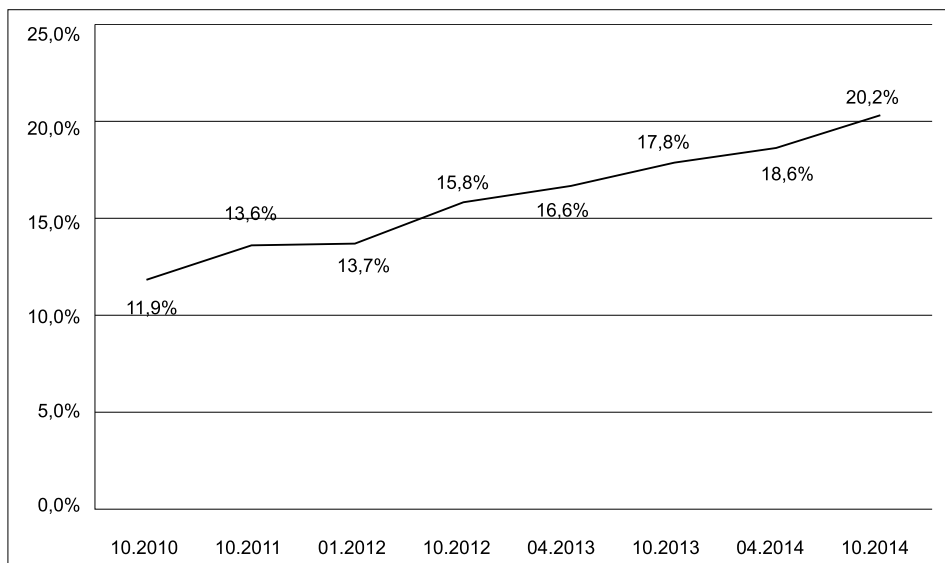
Odnotowano również niewielki odsetek kobiet na stanowiskach prezesów. W październiku 2011 r. było jedynie 13,6% kobiet na stanowiskach prezesów (rysunek 3). Na najwyższych stanowiskach decyzyjnych, czyli tam gdzie skupiona zostaje władza spółki, kobiet jest bardzo mało. Zjawisko to nie występuje jedynie w Polsce, bowiem dotyczy całej Unii Europejskiej. Jednak należy zauważyć, że w ciągu czterech ostatnich lat liczba kobiet we władzach spółek zwiększyła się prawie dwukrotnie, z 11,9% w 2010 r. do 20,2% w 2014 r. W obsadzie najwyższych stanowisk, w szczególności prezesów zarządów w spółkach giełdowych Unii Europejskiej, od 2011 roku nie widać postępów [Fundacja Liderów Biznesu, 2015, s. 38].

**Rysunek 2. Zmiana udziału kobiet we władzach spółek w okresie październik 2010–październik 2014**



Źródło: [Komisja Europejska, 2015].

**Rysunek 3. Udział kobiet we władzach dużych spółek giełdowych w UE, październik 2010–październik 2014**



Źródło: [Komisja Europejska, 2015].

Komisja Europejska także podejmuje działania zmierzające do zwiększenia liczby kobiet w organach statutowych spółek. W tym celu przez Parlament Europejski przyjęty został projekt dyrektywy zapewniający lepszą równowagę płci w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie. Dyrektywa o parytecie płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek giełdowych zaleca wprowadzenie w spółkach zatrudniających ponad 250 pracowników przy obrotach 50 mln euro lub z sumą bilansową powyżej 43 mln euro 40% parytetu zatrudnienia kobiet w radach nadzorczych dużych spółek giełdowych [Dyrektywa, 2012]<sup>4</sup>.

### 3. Przyczyny niskiej obecności kobiet we władzach spółek w Polsce

Występuje wiele czynników będących efektem nierówności na rynku pracy, należą do nich płeć, orientacja seksualna, wiek, rasa, religia itp. W Polsce badania na temat nierówności na rynku pracy prowadzone były przez wielu badaczy<sup>5</sup>. Do form dyskryminacji można zaliczyć m.in. [Kompa, Witkowska, 2013, s. 1]:

- niższe wynagrodzenie kobiet w stosunku do mężczyzn (za wykonanie tej samej pracy),
- koncentrację kobiet w zawodach czy sektorach gorzej opłacanych,
- mniejsze niż w przypadku mężczyzn możliwości awansu oraz trudniejsze warunki zdobycia lepszej pozycji zawodowej.

Ostatnie zjawisko nosi nazwę w literaturze „lepkiej podłogi” (*sticky floor*) oraz „szklanego sufitu” (*glass ceiling*). Odnosząc się do organów statutowych, występują także takie zjawiska, jak: dążenie do legitymizacji działania spółek poprzez powoływanie kobiet do organów statutowych, powoływanie kobiet na stanowiska kierownicze jako odpowiedź na oczekiwania społeczne, czy też niewielka liczba kobiet przygotowanych do pełnienia funkcji kierowniczych. [Bohdanowicz, 2011, s. 108].

Przez „szklany sufit” rozumie się niewidzialną barierę, która uniemożliwia kobietom awans na sam szczyt. Wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy jednoczesnej jego nieosiągalności [Kupczyk, 2009, s. 22]. Zjawisko to opisują także Ryan i Haslam [2007], ma ono miejsce podczas powoływania kobiet do władz spółek, które znajdują się w złej sytuacji finansowej. W efekcie spółki są lepiej postrzegane przez

<sup>4</sup> Szerzej zob. [Stępień, 2014].

<sup>5</sup> Między innymi: [Kot, 1999; Grajek, 2001; Newell, Socha, 2005, 2007; Keane, Prasad, 2006; Matuszewska-Janica, Witkowska, 2013; Witkowska, 2012, 2013; Kompa, Witkowska, 2013].

inwestorów, a cena ich akcji szybko rośnie. Jednak sytuacja spółek się nie poprawia, a same kobiety są postrzegane negatywnie, gdyż nie bierze się pod uwagę okoliczności, w jakich były powoływane.

Analizując zjawisko dyskryminacji w kontekście awansu, pojawia się także zjawisko „lepkiej podłogi”. Odnosi się ono do zawodów o niskim dochodzie i prestiżu, w ramach których nie ma możliwości awansu. Kobiety tkwią „przyklepione” do swojego zawodu i pozycji (np. sekretarki czy kosmetyczki) [Kupczyk, 2009, s. 22, 195].

Z kolei legitymizacja i symbolizm pojawiają się w teorii instytucjonalnej i teorii zasobowej [Hillman i inni, 2007]. Teorie te wskazują, że oczekiwania społeczne, jak i kryteria merytoryczne stają się przyczyną wyboru kobiet do organów spółek, choć wybierane kobiety mają także niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Symbolizm natomiast powoduje, że do organów kierowniczych wybiera się najczęściej jedną kobietę, w celu pokazania otwartości akcjonariuszy na impulsy społeczne.

Jak wskazuje socjologiczna prawidłowość, grupy o jednolitym składzie starają się go utrzymać. W związku z tym powstaje niechęć do współpracy z osobami z innych środowisk, a tym samym o odmiennej płci. W sytuacji niskiej obecności kobiet w organach decyzyjnych utrwala się przewaga mężczyzn, ponieważ pojawia się sprzężenie zwrotne, w ramach którego organy statutowe nie wykazują gotowości, a w niektórych przypadkach nawet niechęć do powoływania w swoje szeregi kobiet. W świadomości społecznej może pojawić się obraz kobiet, które nie pasują do sprawowania władzy w spółkach, co może być celowym działaniem ukierunkowanym na obronę grupowych interesów i utrzymanie zdobytej przez mężczyzn pozycji.

Tomaszewska [2004] reprezentuje pogląd, że źródłem dyskryminacji kobiet w organach decyzyjnych jest fakt, że elity w różnych sferach życia publicznego nie są zróżnicowane pod względem płci. Na stanowiskach kierowniczych zasiada większa liczba mężczyzn, którzy podejmują decyzję o doborze nowych osób do przedsiębiorstwa na wysokie stanowisko, nie biorąc pod uwagę kobiet. Efektem tego jest nieuczestniczenie kobiet w męskiej sieci kontaktów nieformalnych, która wpływa na podejmowanie decyzji o zatrudnieniu i dodatkowo zwiększa problem nierównych szans.

Jak wskazał były prezes brytyjskiego banku Standard Chartered, Lord Mervyn Davis, w swoim raporcie dotyczącym obecności kobiet w organach spółek publicznych [*Women on boards*] problemem jest kwe-



stia świadomości społecznej oraz potrzeba przebicia szklanego sufitu. W swoim badaniu przeanalizował sytuację w spółkach należących do FTSE 350, stwierdzając, że pomoc socjalna i merytoryczna dla kobiet planujących karierę menedżerską w spółce jest zbędna, gdyż rozwiązania te nie przynoszą pożądanego efektu. Jest to wynikiem tego, iż nie występuje problem z kwalifikacjami kobiet, gdyż często posiadają one lepsze wykształcenie niż mężczyźni. Problemem są natomiast występujące stereotypy.

## Zakończenie

Biorąc pod uwagę sytuację międzynarodową, odnotować należy niski udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Porównując go do udziału kobiet w populacji, jak i posiadanego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, udział kobiet w organach decyzyjnych można nawet uznać za symboliczny. W związku z zaistniałą sytuacją coraz częściej pojawiają się dyskusje na temat rozwiązań w tym zakresie.

Przyczyn takiej sytuacji można upatrywać w występujących stereotypach czy też utrwalonych uprzedzeniach dotyczących ról społecznych kobiet i mężczyzn. Bez względu na istniejącą argumentację ekonomiczną dotyczącą wpływu kobiet na zarządzanie spółką, należy pamiętać, że wyłanianie osób zaangażowanych we władze firm jest procesem społecznym, który powinien angażować interesy całej zbiorowości a nie tylko jej części. Jednym z czynników wpływających na zwiększenie udziału kobiet w procesach decyzyjnych w spółkach mogą być chociażby przejrzyste procedury wyboru władz spółek czy przejrzyste procedury w zakresie awansu na stanowiska decyzyjne.

## Literatura

1. Adams B., Ferreira D. (2009), *Women in the board room and their impact on governance and performance*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 94.
2. Bernardi R. A., Bean D. F., Weippert K. M. (2005), *Minority membership on boards of directors: the case for requiring pictures of boards in annual reports*, „Critical Perspectives on Accounting”, No. 16.
3. Bohdanowicz L., *Zróżnicowanie organów statutowych pod względem płci a wyniki finansowe posłkich spółek publicznych* (2011), Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia XLII*, Nauki Humanistyczno-Społeczne, z. 403, Toruń.

4. Campbell K., Minguez-Vera A. (2008), *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 83, Issue 3.
5. Carter D. A., Simkins B. J., Simpson W. G. (2003), *Corporate governance, board diversity, and firm value*, „Financial Review”, Vol. 38, Issue 1.
6. Carver J. (2002), *On Board Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley, New York.
7. Dyrektywa w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie i odnośnych środków, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD), Bruksela, 14 listopada 2012, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:pl:PDF>, dostęp dnia 28.06.2015
8. Fitzsimmons S. R. (2012), *Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough*, „Business Horizons”, No. 55.
9. Francoeur C., Labelle R., Sinclair-Desgagne B. (2008), *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 81.
10. Friedan B., *Mistyka kobiecości* (2012), Wyd. Czarna Owca, Warszawa.
11. Fundacja Liderów Biznesu, *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce*, Warszawa 2015, [http://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport\\_kobiety\\_w\\_spolkach\\_gieldowych.pdf](http://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport_kobiety_w_spolkach_gieldowych.pdf), dostęp dnia 13.03.2015.
12. Grajek M. (2001), *Gender Pay Gap in Poland*, Discussion Paper FS IV 01–13, Wissenschaftszentrum Berlin.
13. Hillman A. J., Shropshire C., Cannella A. A. Jr. (2007), *Organizational predictors of women on corporate boards*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 4.
14. Keane M. P., Prasad E. (2006), *Changes in the Structure of Earnings During the Polish Transition*, „Journal of Development Economics”, Vol. 80.
15. Komisja Europejska, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, Styczeń 2015.
16. Kompa K., Witkowska D. (2013), *Application of classification trees to analyze income distribution in Poland*, „Quantitative Methods in Economics”, Vol. 14, No. 1.
17. Kot S. M. (red.) (1999), *Analiza ekonometryczna kształtowania się płac w Polsce w okresie transformacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków.
18. Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

19. Matuszewska-Janica A., Witkowska D. (2013), *Zróżnicowanie płac ze względu na płeć: zastosowanie drzew klasyfikacyjnych*, „Taksonomia”, nr 21, Klasyfikacja i analiza danych – teoria i zastosowania, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 279, Wrocław.
20. Newell A., Socha M. W. (2005), *The Distribution of Wages in Poland, 1992–2002*, „IZA Discussion Paper” 1485.
21. Newell A., Socha M. W. (2007), *The Polish Wage Inequality Explosion*, „IZA Discussion Paper”, No. 2644.
22. Półtorak M. (2014), *Kwoty dotyczące płci w zarządach spółek – przegląd rozwiązań unijnych i krajowych*, ZN WSH „Zarządzanie”, nr 2.
23. Rose C. (2007), *Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence*, „Corporate Governance: An International Review”, Vol. 15.
24. Ryan M. K., Haslam S. A. (2007), *Glass cliffs: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 2.
25. Shrader C., Blackburn V., Iles P. (1997), *Women in management and firm value: An exploratory study*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. 9.
26. Singh V., Vinnicombe S. (2003), *The 2002 Female FTSE Index and Women Directors*, „Women in Management Review”, Vol. 18, No. 7.
27. Stępień M. (2014), *Kobiety w organach statutowych spółek*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, Tom XCI/2, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
28. Tomaszewska J. (2004), *Dyskryminacja na płeć i jej przeciwdziałanie*, publikacja powstała w Sekretariacie Pełnomocnika Rządu do Spraw Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn jako część projektu „Przezwyciężanie barier na drodze ku równości kobiet i mężczyzn w Polsce” realizowanego w ramach Programu dot. Wspólnotowej Strategii Ramowej na rzecz Równości Płci 2001–2006.
29. Witkowska D. (2012), *Wage Disparities in Poland: Econometric Models of Wages*, *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, t. 13, nr 2, SGGW Warszawa.
30. Witkowska D. (2013), *Gender Disparities in the Labor Market in the EU*, „International Advances in Economic Research”, Vol. 19, No. 4.
31. *Women on boards*, <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf>, dostęp dnia 25.03.2015.
32. Woolley A., Malone T. (2012), *Jak podnieść inteligencję zespołu? Dołącz do niego więcej kobiet*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4.

33. Zahra S. A., Stanton W. W. (1988), *The Implications of Board of Directors' Composition for Corporate Strategy and Performance*, „International Journal of Management”, Vol. 15, No. 2.

### **Streszczenie**

Panuje ożywiona dyskusja na temat potrzeby zwiększenia konkurencyjności spółek poprzez wykorzystanie talentów i kwalifikacji kobiet na najwyższych szczeblach. W biznesie kobiety na wysokich stanowiskach decyzyjnych są zbyt rzadko reprezentowane. W związku z zaistniałą sytuacją coraz częściej pojawiają się propozycje na temat rozwiązań w tym zakresie. Problemem jest kwestia świadomości społecznej oraz potrzeba przebicia szklanego sufitu. Jednym z czynników wpływających na zwiększenie udziału kobiet w procesach decyzyjnych w spółkach mogą być chociażby przejrzyste procedury wyboru władz spółek czy przejrzyste procedury w zakresie awansu na stanowiska decyzyjne.

### **Słowa kluczowe**

rada nadzorcza, zarząd, kobiety w organach statutowych, zróżnicowanie organów decyzyjnych

### **The problem of low gender diversity in the boardroom (Summary)**

There is a lively discussion about the need to increase the competitiveness of companies through the use of the talents and skills of women at the highest levels. In business, women in senior decision-making positions are largely underrepresented. In view of the situation are increasingly present proposals on the solutions in this field. The problem is the issue of public awareness and the need to break through the glass ceiling. One of the factors affecting the department to increase women in decision-making in companies can be even transparent procedure for the selection of a corporation or transparent procedures for promotion to decision-making positions.

### **Keywords**

supervisory board, management board, women on boards, gender diversity