Gender diversity in leadership of listed companies

Malgorzata Stępień

University of Economics in Katowice, Poland.

Email: malgorzata.stepien@ue.katowice.pl

Abstract

Keywords

Gender Diversity, Women in Management, WSE, Labour Market, Management Style.

Article History

Received on 10th August 2021

Accepted on 19th October 2021

Published on 31st October 2021

Cite this article

Stępień, M. (2021). Gender diversity in leadership of listed companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(5), 90-98.

<https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9513>

Copyright @ Author

Publishing License

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Purpose of the study: The article attempts to characterize the management style represented by women and its impact on company management. The study aims to analyze the situation in the field of women's participation in the bodies of companies listed on the Warsaw Stock Exchange in the context of the situation in the Polish labor market.

Methodology: The analyzes were carried out based on data from a survey of 140 largest Polish listed companies conducted by CFA Society Poland and data published by the Central Statistical Office for 2015-2019.

Main Findings: Women and men represent two different management styles. Women, representing different leadership styles, can provide new values, which will improve management and lead to an increase in the importance of enterprises. The number of educated women with high professional qualifications is increasing. However, as research shows, the share of women in management boards and supervisory boards in Poland is small. There are still large disproportions in wages between women and men and the process of unequal promotion of women to managerial positions.

Applications of this study: Due to the dissemination of research results by researchers, changes to codes of good practice were initiated and many initiatives were taken around the world. Research can also contribute to the creation of organizations supporting and promoting the professional development of women, creating databases of managerial talents and extending activities promoting the participation of women in the management staff.

Novelty/Originality of this Study: The issues discussed in the study and the conducted analysis of the situation of women in Poland contribute to the discussion on the equality of women in the labor market. The thematic area of the problem of the low presence of women in supervisory boards and management boards should be considered poorly explored. More research is needed in this area and will allow researchers to compare results over many years.

Zróżnicowanie ze względu na płeć kierownictwa spółek giełdowych

Małgorzata Stępień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

Email: malgorzata.stepien@ue.katowice.pl

Streszczenie

Słowa kluczowe

zróżnicowanie ze względu na płeć, kobiety w zarządach, GPW, rynek pracy, style zarządzania.

Historia artykułu

Otrzymano 10 sierpień 2021

Przyjęta 19 październik 2021

Opublikowane 31 październik 2021

Cite this article

Stępień, M. (2021). Gender diversity in leadership of listed companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(5), 90-98.

<https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9513>

Copyright @ Author

Publishing License

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Cel opracowania: W artykule podjęto próbę scharakteryzowania stylu zarządzania reprezentowanego przez kobiety i jego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. Celem badania jest analiza sytuacji w zakresie udziału kobiet w organach spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w kontekście sytuacji na polskim rynku pracy.

Metodologia: Analizy zostały przeprowadzone na podstawie danych pochodzących z badania 140 największych polskich spółek giełdowych przeprowadzonego przez CFA Society Poland oraz danych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny za lata 2015-2019.

Główne wnioski: Kobiety i mężczyźni reprezentują dwa odmienne style zarządzania. Kobiety reprezentując odmienny styl przywództwa, mogą dostarczyć nowych wartości, co polepszy zarządzanie i doprowadzi do wzrostu znaczenia przedsiębiorstw. Zwiększa się liczba kobiet wykształconych, posiadających wysokie kwalifikacje zawodowe. Jednak jak pokazują badania udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych w Polsce jest niewielki. W dalszym ciągu występują duże dysproporcje wynagrodzeń kobiet w stosunku do mężczyzn oraz proces nierównego awansu kobiet na stanowiska kierownicze.

Praktyczne zastosowanie badania: Dzięki rozpowszechnianiu przez badaczy wyników badań rozpoczęto zmiany w kodeksach dobrych praktyk oraz podjęto wiele inicjatyw na świecie. Badania mogą przyczynić się także do powstawania organizacji wspierających i propagujących rozwój zawodowy kobiet, stworzenia baz danych talentów menedżerskich oraz rozszerzyć działania promujące udział kobiet w kadrze zarządzającej.

Oryginalność opracowania: Poruszane zagadnienia oraz przeprowadzona analiza sytuacji kobiet w Polsce stanowią głos w dyskusji dotyczącej równouprawnienia kobiet na rynku pracy. Obszar tematyczny problematyki niskiej obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach należy uznać za słabo rozpoznany. Niezbędne są dalsze badania w tym zakresie, które umożliwią badaczom porównanie wyników na przestrzeni wielu lat.

WPROWADZENIE

Mające miejsce w ostatnich latach zmiany społeczne i gospodarcze potwierdzają konieczność zwiększenia udziału kobiet we władzach spółek. Podejmowane przez Unię Europejską inicjatywy mają służyć zapewnieniu równego traktowania kobiet i mężczyzn w zarządzaniu. Jak pokazują badania (Słomka-Gołębiowska, 2018; Witkowska i in., 2015), Polska jest krajem w którym występuje znaczna dysproporcja pomiędzy odsetkiem kobiet i mężczyzn zasiadających w organach statutowych spółek.

Problem niewielkiego udziału kobiet w zarządzaniu organizacją jest tym bardziej istotny ze względu na fakt, że kobiety stanowią większy odsetek osób posiadających wykształcenie wyższe. Posiadają coraz wyższe kwalifikacje, wzrasta także ich doświadczenie w biznesie, mimo to dostęp kobiet do wyższych stanowisk jest ograniczony, a ich pozycja zawodowa pozostaje bez zmian.

Kariery kobiet warunkowane są przez różne czynniki. Jak podają autorzy wiele z nich utrudnia zajmowanie przez kobiety stanowisk kierowniczych, należą do nich: funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy płci (Samuel, Mokoaleli, 2017: 55), niższe wynagrodzenie kobiet w stosunku do mężczyzn (Turkowska-Kucharska, 2015: 64; Allred, Hancock, 2015: 3), zjawisko „szklanego sufitu” czy „lepkiej podłogi” (Stępień 2015: 272), trudności w znalezieniu równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, wynikający z konieczności godzenia roli rodzicielskiej i zawodowej (Allred, Hancock, 2015: 3).

Dążenie do zwiększenia liczby kobiet zasiadających w zarządach i radach spółek ma swoje uzasadnienie w licznych badaniach, wskazujących na korzyści, jakie wynikają chociażby z odmiennego stylu zarządzania (Stępień, 2014: 387). Do argumentów przemawiających za zwiększonym udziałem kobiet w organach statutowych zaliczyć można również

takie jak: poprawa wyników finansowych spółek (Bear i in., 2010), odmienne postrzeganie różnych zagadnień (Francoeur i in., 2008: 84), zwiększenie wydajności przedsiębiorstwa (Póltorak, 2014: 61), poprawa jakość podejmowanych przez spółkę decyzji (Terjesen i in., 2009)

Niniejszy artykuł ma na celu analizę sytuacji w zakresie udziału kobiet w organach statutowych polskich spółek giełdowych w kontekście sytuacji na polskim rynku pracy. Ponadto podjęto próbę scharakteryzowania kobiecego stylu zarządzania i jego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. W części badawczej wykorzystano dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego oraz badanie przeprowadzone przez CFA Society Poland na 140 największych polskich spółkach giełdowych wchodzących na koniec 2019 roku w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80. W artykule posłużono się metodą analizy dostępnych danych statystycznych i badań.

KOBIECY STYL ZARZĄDZANIA

Coraz częściej przedmiotem badań naukowców jest problematyka kobiecego stylu zarządzania, udziału kobiet w podejmowaniu kluczowych decyzji w firmach oraz ich wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie wskazuje się odmienne dla obu płci style zarządzania (Eagly, Johnson, 1990). Do podstaw koncepcji stylów zarządzania należy obszar zjawisk obejmujący zachowania, postawy oraz procesy myślowe charakterystyczne dla danego przywódcy w określonym układzie społecznym. Style kierowania wyznaczają charakterystyki intrapersonalne, do których należą cechy osobowości i wynikające z nich zachowania oraz czynniki zewnętrzne określające sytuację kierowania (Bajcar, Babiak 2015: 22). Styl kierowania można definiować jako spójne sposoby reagowania, postawy i myślenie manifestowane przez przywódców w sytuacji kierowania (Chemers, 2000).

Należy zaznaczyć, że w literaturze rozróżnia się style przywództwa reprezentowane przez kobiety i mężczyzn. (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001: 781). Część badaczy twierdzi (Bliss i in., 2003; Powell, 2003; Rubin, 1997), że przedstawiciele obu płci mogą osiągać porównywalną skuteczność w zarządzaniu, wykorzystując przy tym autokratyczny i demokratyczny styl zarządzania. Przez kobiety częściej wykorzystywany jest styl demokratyczny, nastawiony bardziej na współuczestnictwo niż na wydawanie poleceń. Kobiety w sposób autorytarny zarządzają głównie tam, gdzie jest konieczność wprowadzenia norm (Wiśniewska-Szałek, 2007: 207).

Helen Fisher (2003: 21-23) uważa, że kobiety cechują się myśleniem kontekstowym. Szerzej patrzą na zagadnienia niż kierownicy płci męskiej, zaś podejmując decyzje biorą pod uwagę więcej danych i czynników oraz dostrzegają więcej sposobów działania (Fisher, 2003: 21-23). Według autorki kobiece myślenie to myślenie sieciowe w odróżnieniu od myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane, poszufladkowane, liniowe i wyróżnia mężczyzn. Wskazuje się że mężczyźni widzą firmę jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, zaś kobiety wykazują tendencję do postrzegania firmy jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i niematerialnych. Sposób myślenia kobiet, które określa jako sieciowe charakteryzuje się (Fisher, 2003: 50-51): umiejętnością gromadzenia, przetwarzania i przyswajania dużej ilości informacji, dostrzegania i wartościowania różnic i wszechstronnych powiązań między różnymi koncepcjami, przewidywania różnych kierunków rozwoju, intuicyjnego podejmowania decyzji, radzenia sobie w niejednoznacznych trudnych sytuacjach, tworzenia długookresowych planów strategicznych, przewidywania różnorodnych konsekwencji, przygotowywania opcji rezerwowych, ujmowania zagadnień biznesowych w szerokim kontekście społecznym.

Niektórzy autorzy uznają, że kobiecy styl zarządzania lepiej dostosowuje się do współczesnych uwarunkowań oraz nowoczesnej formy przedsiębiorstw (Vinnicombe, Singh, 2003). Kobiety stosują interaktywny styl kierowania, który jest zgodny z ich życiowym doświadczeniem, cechuje się nastawieniem na współpracę oraz komunikację z innymi (Rakowska, 2018a: 135–136). Mężczyźni natomiast wybierają styl autorytarny, nakazowo-kontrolujący (Rosener, 2003), opierają relacje na dyscyplinie i kontroli (Eagly, Carli, 2012: 150).

Istotną kwestią jeśli chodzi o zarządzanie przedsiębiorstwem jest także umiejętność komunikowania się. Uznaje się, że kobiety posiadają lepsze zdolności porozumiewania się, nawiązują kontakt wzrokowy, odbierają więcej sygnałów niewerbalnych. W języku kobiet zauważa się wyraźne ujawnianie stosunku emocjonalnego (połączonego z wartościowaniem) (Handke, 1994). Kobiety dbają o relacje poziome w społeczeństwie co oznacza, że nastawione są głównie na uczuciowość oraz tworzenie więzi, z czego wynika ich skłonność do takiego komunikowania się, które umożliwiałoby umacnianie serdecznych relacji. Przez mężczyzn natomiast kreowane są relacje pionowe związane ze wspinaniem się po drabinie hierarchii społecznej, a komunikacja służy jako narzędzie wspomagania w pozycjonowaniu się jako lider, ekspert posiadający umiejętność racjonalnej oceny rzeczywistości (Tannen, 1999). Jak wynika z badania (Vinnicombe, Colwill, 1999) dotyczącego różnic pomiędzy płciami w porozumiewaniu się odkryto, że mężczyźni częściej powołują się w swych wypowiedziach na autorytety, używają języka kolokwialnego, formy rozkazującej oraz zaimków w trzeciej osobie. Mają skłonność do zmieniania tematu dyskusji oraz przerywania czyjejś wypowiedzi. U kobiet natomiast sposób wypowiadania się sprzyja porozumiewaniu się i uczestnictwu, lepiej słuchają, w większym stopniu powołują się na własne doświadczenia oraz są bardziej otwarte niż mężczyźni (Vinnicombe, Colwill, 1999: 15).

Skłonnością kobiet jednocześnie uważaną za ich słabą stronę jest łagodzenie formy wypowiedzi poprzez zmienianie rozkazu w prośbę i eufemizacja swoich opinii. Zadawanie przez nie pytań na końcu wypowiedzi czy negowanie swoich słów wpływa niekorzystnie przejawiając się niepewnością kobiet oraz obniża prestiż. Często kobietom brakuje pewności siebie co może stanowić barierę w zdobyciu wyższego stanowiska i może powodować problem z podejmowaniem decyzji (Gatewood i in., 2002: 192–193). Badania wskazują, że pewność siebie u kobiet zależy od posiadanego doświadczenia – pewność siebie zwiększa się wraz z wydłużeniem stażu pracy. U mężczyzn natomiast pewność siebie

utrzymuje się na porównywalnym poziomie przez cały okres trwania ich kariery. Tylko co trzecia kobieta uważa się za wyjątkowo lub bardzo ambitną, wśród mężczyzn myśli tak połowa badanych (Hewlett, Buck Luce, 2006: 19).

Do ważnych umiejętności należy zaliczyć także te, które pomagają kobietom osiągnąć sukces w zarządzaniu. Należą do nich zdolności adaptacyjne i elastyczność, dążenie do zapewnienia harmonijnych stosunków międzyludzkich, umiejętność znoszenia dwuznacznych sytuacji. Do silnych stron kobiet badacze zaliczają również elastyczne dostosowywanie się do zmian, które potrafią przewidzieć (Samuel, Mokoaleli, 2017: 55) czy radzenie sobie z porażkami (Ben-Joseph, Gundry, 1998: 59; Wiśniewska-Szałek, 2007: 208). Kobiety cechuje większa zdolność do współczucia, cierpliwości, pamięci, schłodności, sprytu i umiejętności udawania (Moir, Jessel, 1993: 22). Mocną stroną kobiet jest również wspomaganie organizacji w budowaniu relacji z klientami i wyznaczanie kierunku dobrych praktyk biznesowych (Hopkins i in., 2008: 360-361).

Kobiety pełniące role kierownicze w przedsiębiorstwach częściej niż mężczyźni wykorzystują w zarządzaniu inteligencję emocjonalną i empatię. Wpływa to na lepszą komunikację z ludźmi oraz skuteczniejsze zarządzanie zespołem. Przeprowadzone badania dowiodły, że kobiety na stanowiskach kierowniczych uzyskują lepsze wyniki w zakresie inteligencji emocjonalnej i społecznej niż mężczyźni (Brackett, Salovey, 2006; Mandell, Pherwani, 2003). Kobiety osiągają lepsze wyniki od mężczyzn w składowych takiej inteligencji czyli: mają większą zdolność koncentracji, łatwiej rozpoznają i nazywają uczucia własne, skuteczniej rozwiązują konflikty i problemy międzyludzkie, mają większą empatię, lepiej znoszą frustrację i stres (Lisowska, 2009: 113-114). Uznaje się, że empatia wzbudza u kobiet większą zdolność do bezproblemowego współzycia z bardzo zróżnicowanymi grupami społecznymi (Pietrasiński, 1979). O sukcesie kobiety oraz zajmowanie przez nią kierowniczego stanowiska decyduje używanie partnerskiego języka, łatwość nawiązywania i utrzymania kontaktów oraz wysoka inteligencja emocjonalna (Lisowska, 2009: 114). Inteligencja emocjonalna wykorzystywana jest by skutecznie motywować, efektywnie współdziałać i pracować w zespołach (Brol, Kosior, 2004: 10).

Do silnych stron kobiet a jednocześnie ich słabości zaliczana jest duża zdolność dostrzegania ludzkiego wymiaru decyzji w zarządzaniu. Kobiety są wrażliwe na ludzkie i moralne aspekty, ich umysł ma większą łatwość łączenia tych czynników. Ma na to wpływ fakt, że podjęcie decyzji przez kobietę jest procesem bardziej czasochłonnym i skomplikowanym niż dla mężczyzny, który głównie opiera się na regułach, obliczeniach i dedukcji. Dla mężczyzn podjęcie decyzji jest proste, ponieważ nie zwracają oni uwagi na ludzkie i osobiste aspekty wyboru (Moir, Jessel, 1993: 240). Częściej polegają na działaniach naprawczych, kontroli i podejmują decyzje indywidualnie (Bass, Avolio, 1994).

Zarządzanie przez kobiety jest nacechowane partnerskimi relacjami z podwładnymi, myśleniem w kategoriach dobra ludzi. Kobiety są bardziej nastawione na kompromis oraz mediację, kładą nacisk na komunikatywność oraz zdolności interpersonalne (Brol, Kosior, 2004: 10). Co więcej, badania wskazują na większą wrażliwość społeczną kobiet niż mężczyzn. Wrażliwość społeczna przejawia się zadowoleniem, spójnością oraz motywacją wszystkich członków zespołu (Woolley, Malone, 2012).

Kobiety wpływają na tworzenie lepszego środowiska pracy, gdzie dobrze się czują oraz pracują pracownicy wiedzy. Budzą większe zaufanie, integrują ludzi, budują dobre relacje w zespole (Ben-Joseph, Gundry, 1998: 59). W związku z tym powinny odnieść sukces także na najwyższych stanowiskach kierowniczych, gdzie potrzebna jest współpraca, partnerstwo oraz koncepcyjne myślenie (Nicels, 1995: 342).

SYTUACJA NA POLSKIM RYNKU PRACY

Analizując rynek pracy do jednej z kluczowych stosowanych cech zalicza się płeć. Poszczególne zjawiska można przedstawić w podziale na kobiety i mężczyzn. Także indywidualne decyzje i możliwości pracowników i osób poszukujących pracy zależne są od płci. Kobiety zatrudnione są nie tylko w innych branżach i zawodach niż mężczyźni, mają również inne wynagrodzenie i czas pracy. Występujące zróżnicowanie może być zależne od takich cech jak: wykształcenie, zaangażowanie w życie rodzinne lub oczekiwania życiowe.

Biorąc pod uwagę strukturę demograficzną należy zauważyć, że kobiety stanowią ponad połowę mieszkańców Polski. W badanym okresie wskaźnik zatrudnienia (udział ludności pracującej w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej) minimalnie wzrastał osiągając w IV kwartale 2019 r. 54,4 %, gdzie wskaźnik ten dla kobiet wyniósł 46,1 %, zaś dla mężczyzn 63,5% (wykres 1).

Wykres 1: Wskaźnik zatrudnienia według BAEL (dane za IV kw., w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

W latach 2015-2019 nieznacznie wzrosły wskaźniki aktywności zawodowej Polaków. Współczynnik aktywności określa iloraz sumy osób pracujących i bezrobotnych w danym wieku do liczby ludności w danym wieku. W 2019 roku liczba aktywnych zawodowo kobiet w wieku 15 lat i więcej wyniosła 7535 tys., natomiast współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 15 lat i więcej wyniósł 56,0%. Wartość analizowanego wskaźnika w przypadku kobiet wzrastała wolniej niż w populacji mężczyzn, wynosząc dla kobiet 46,1 % a dla mężczyzn 63,5%. (tabela 1). W porównaniu z rokiem poprzednim współczynnik aktywności zawodowej kobiet zmalał o 0,4 p.p, mężczyźni wzrosł o 0,3 p.p.

Tabela 1: Współczynnik aktywności zawodowej wg płci w Polsce (dane za IV kw., w %)

Rok	Kobiety	Mężczyźni
2015	48,6	65,0
2016	48,3	65,1
2017	48,0	65,1
2018	48,0	64,9
2019	47,6	65,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, (GUS)

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2 największy odsetek ludności ma wykształcenie wyższe 25,1 %. Mężczyźni stosunkowo częściej mają wykształcenie zasadnicze zawodowe (29,9% mężczyzn, 18% kobiet). Kobiety charakteryzują się wyższym wykształceniem niż mężczyźni, w 2019 roku 28,4 % miało wykształcenie wyższe, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosił 21,6% (o 6,8 p.p mniej). Biorąc pod uwagę ten fakt, można by zakładać, że kobiety powinny dobrze radzić sobie na rynku pracy zasiadając na wyższych stanowiskach. Tak jednak się nie dzieje, w zarządach i radach nadzorczych spółek nadal dominują mężczyźni. A zatem większy odsetek kobiet z wyższym wykształceniem nie przekłada się bezpośrednio na zmianę ich pozycji zawodowej.

Tabela 2: Odsetek ludności w wieku 15 lat i więcej wg poziomu wykształcenia i płci w 2019 r. (%)

Wykształcenie	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
wyższe	25,1	28,4	21,6
policealne oraz średnie zawodowe	24,0	23,3	24,8
średnie zawodowe	21,2	19,2	23,4
średnie ogólnokształcące	10,0	7,8	12,1
zasadnicze zawodowe	23,7	18,0	29,9
gimnazjalne, podstawowe i niższe	17,1	18,3	15,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, (GUS)

Dokonując analizy osób pracujących według sektorów gospodarczych (tabela 3) należy zwrócić uwagę na istotne zróżnicowanie w poziomie zatrudnienia. Najwięcej osób pracuje w sektorze usługowym (58-59% ogółu zatrudnionych), najmniej natomiast w rolnictwie (9-11%). Odsetek kobiet zatrudnionych w usługach w badanym okresie jest o wiele wyższy od mężczyzn wynosząc w 2019 r. 74,4 % wszystkich kobiet, a w przypadku mężczyzn 46,1% (28,3 p.p. mniej). W odniesieniu do sektora przemysłowego występuje zależność odwrotna, w przemyśle pracuje znacznie więcej mężczyzn niż kobiet (wzrost o 26,4%; 43,9% mężczyzn vs. 17,5% kobiet). Zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn zatrudnionych w rolnictwie obserwuje się tendencję malejącą, nieznaczne są tu także różnice między płciami. Wy tłumaczeniem i potwierdzeniem takiego stanu rzeczy jest skupianie się kobiet i mężczyzn w konkretnych obszarach rynku pracy czy zawodach. Do branż uznawanych za najsilniej sfeminizowane należy pomoc społeczna, pielęgniarstwo, edukacja przedszkolna i szkolna czy działalność finansowa i ubezpieczeniowa. Wśród branż zmaskulinizowanych, znajdują się m.in. górnictwo, hutnictwo, budownictwo i transport (GUS).

Tabela 3: Odsetek pracujących wg sektorów ekonomicznych i płci

Sektory gospodarki		2015	2016	2017	2018	2019
Sektor rolniczy	Mężczyźni	12,5	11,5	11,3	10,6	10,0
	Kobiety	10,4	9,4	8,9	8,4	8,1
	Ogółem	11,5	10,6	10,2	9,6	9,2
Sektor przemysłowy	Mężczyźni	42,0	43,3	43,4	43,6	43,9
	Kobiety	16,5	16,9	17,2	17,4	17,5
	Ogółem	30,5	31,4	31,7	31,8	32,1
Sektor usługowy	Mężczyźni	45,5	45,1	45,3	45,8	46,1
	Kobiety	73,2	73,7	73,9	74,1	74,4

Ogółem	57,9	58,0	58,1	58,6	58,7
--------	------	------	------	------	------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, (GUS)

Jak wynika z danych GUS (GUS, 2020) przeciętne miesięczne wynagrodzenie ogółem brutto w październiku 2018 r. wyniosło 5003,78 zł. Mężczyźni uzyskali przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto o 8,9% (o 443,46 zł) wyższe od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia ogółem w skali kraju, a kobiety o 9,2% (o 460,42 zł) niższe. Przeciętne wynagrodzenie mężczyzn było o 19,9% (o 903,88 zł) wyższe od przeciętnego wynagrodzenia kobiet. Duże zróżnicowanie luki płacowej ze względu na płeć można zaobserwować w grupach zawodowych. Porównując stawki godzinowe w dziewięciu grupach zawodów według klasyfikacji zawodów i specjalności, w 2018 r. w ośmiu grupach kobiety przeciętnie zarabiałły mniej niż mężczyźni. Największa różnica zarobków występuje wśród osób na stanowiskach kierowniczych, gdzie kobiety zarabiają 26 % mniej niż mężczyźni. Najmniejsze różnice zanotowano wśród 3 grup: rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy, pracownicy biurowi oraz pracownicy usług i sprzedawcy.

UDZIAŁ KOBIEC NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W SPÓŁKACH GIEŁDOWYCH

Sytuacja na Giełdzie Papierów Wartościowych wskazuje, że powierzenie funkcji zarządczych paniom w spółkach giełdowych to w dalszym ciągu rzadko spotykane zjawisko. Przeanalizowano wyniki dla spółek giełdowych za lata 2015–2019 dotyczących udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych na podstawie badania przeprowadzonego przez CFA Society Poland na 140 największych polskich spółkach giełdowych wchodzących na koniec 2019 roku w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80 (CFA Society Poland, 2021).

Jak widać na wykresie 2 pod koniec 2019 roku udział kobiet we władzach polskich spółek giełdowych wyniósł jedynie 13,8%. Odsetek ten wzrasta powoli, dając o 1,2 p.p. więcej niż w 2017 roku, natomiast w stosunku do 2010 roku poprawa wyniosła tylko 3,8 p.p. W badanych latach udział w zarządach i radach nadzorczych, nie zwiększył się znacząco, mimo że udział kobiet w edukacji na wyższym poziomie wzrósł, zwiększając się także kwalifikacje kobiet do sprawowania funkcji zarządczych.

Wykres 2: Udział kobiet we władzach spółek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CFA Society Poland. (2021).

Jak wynika z analiz (wykres 3), struktura organów kierowniczych ze względu na płeć jest w badanych latach dość stabilna. Kobiety częściej są przedstawicielkami rad nadzorczych niż zarządów. W zarządach zasiada jedynie 10-11% kobiet. Odsetek przedstawicielek zasiadających w radach nadzorczych wyniósł 15,5% w 2019 r., co oznacza wzrost o 2,3% w stosunku do 2018 r.

Wykres 3: Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych w latach 2015-2019 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CFA Society Poland. (2021). Badanie operuje liczbą stanowisk, a nie liczbą osób, gdyż jedna osoba może zasiadać we władzach więcej niż jednej spółki.

Najniższą reprezentacją kobiet we władzach w podziale na sektory (wykres 4) odnotowała medycyna (9%) oraz detal (10%). Największy odsetek pod względem różnorodności władz ze względu na płeć były władze spółek z sektora energetyki i finansów, w których udział kobiet wyniósł odpowiednio 20,2% i 18,7%. W ciągu 10 lat największym

przyrostem cechował się sektor nieruchomości, w którym udział kobiet w porównaniu do 2010 r. podwoił się osiągając poziom 14,1% w 2019 r. Udział kobiet wzrósł we wszystkich sektorach za wyjątkiem rolnictwa, gdzie w ciągu dekady odnotowano spadek o 2,4 p.p. do poziomu 13%. (CFA Society Poland, 2021).

Wykres 4: Udział kobiet we władzach spółek na koniec 2019 r. w podziale na sektory

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CFA Society Poland. (2021).

Z zestawienia indeksów (wykres 5) wynika, że najbardziej dynamiczny wzrost różnorodności płci w strukturach zarządzających z badanych indeksów odnotowano w największych giełdowych firmach z WIG20, gdzie wzrósł on na przełomie 5 lat o 3,6 p.p. osiągając poziom 18,1%. Ten stan rzeczy mógł wynikać z różnicy w średniej liczebności władz wchodzących w skład jej organów (CFA Society Poland, 2021). Dla pozostałych firm (mWIG40 i sWIG80) dynamika wzrostu była podobna odnotowując wzrost o niespełna 2 p.p. Najgorzej pod względem różnorodności w tym zestawieniu wypadają najmniejsze analizowane giełdowe firmy z sWIG80, gdzie udział kobiet we władzach wyniósł 11,7%. Dla spółek znajdujących się w portfolio indeksu mWIG40 udział ten wyniósł 14,3%.

Wykres 5: Kobiety we władzach spółek według indeksów (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CFA Society Poland. (2021).

PODSUMOWANIE. KIERUNKI DAJSZYCH BADAŃ

Analiza sytuacji na polskim rynku wykazała znaczące różnice w zatrudnieniu uwzględniając sektor, gdzie kobiety dominowały w usługach. Wytlumaczeniem i potwierdzeniem takiego stanu rzeczy jest skupianie się kobiet i mężczyzn w konkretnych obszarach rynku pracy czy zawodach, a więc istnienie segregacji sektorowej i branżowej w kraju. W dalszym ciągu występują duże dysproporcje wynagrodzeń kobiet w stosunku do mężczyzn oraz proces nierównego awansu kobiet na stanowiska kierownicze. Zwiększa się liczba kobiet wykształconych, legitymujących się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, które umożliwiają zasiadanie na stanowiskach kierowniczych. Jednak większy odsetek kobiet z wyższym wykształceniem nie przekłada się bezpośrednio na zmianę ich pozycji zawodowej.

Powierzenie funkcji zarządczych kobietom w spółkach giełdowych to rzadko spotykane zjawisko. Udział kobiet we władzach polskich spółek giełdowych wynosi niespełna 14%. Na przestrzeni 5 lat nie nastąpiły w tym obszarze znaczące zmiany i w dalszym ciągu kobiety pozostają mniejszością pod kątem udziału na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla. Za najważniejsze czynniki jakie utrudniają kobietom zasiadanie w zarządach i radach nadzorczych spółek ekonomiści behawioralni uznają stereotypy i uprzedzenia. Mogą one zagrażać samemu spółkom, bowiem mogą przyczynić się do spadku wartości spółki.

Jednak jak pokazują badania kobiety reprezentują odmienny styl przywództwa niż mężczyźni, mogą dostarczyć nowych wartości, co polepszy zarządzanie i doprowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstw. Należy także zauważyć, że jeśli przedsiębiorstwo w dużym stopniu odzwierciedla strukturę demograficzną rynku, to może w dużo większym stopniu trafić w nisze rynkowe, a tym samym poszerzyć swój rynek zbytu i wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną (Lisowska, 2010). Biorąc pod uwagę występujące zmiany demograficzne i coraz mniejszą liczbę osób pojawiających się na rynku pracy ważne jest, by korzystać z potencjału kobiet posiadających właściwe wykształcenie i wysokie kwalifikacje do piastowania stanowisk kierowniczych i traktować je jako równorzędne kandydatki na te stanowiska.

Poruszany temat roli kobiet na najwyższych szczeblach decyzyjnych w spółkach giełdowych nie wyjaśnia wszystkich kwestii związanych z tym problemem. Ze względu na mało zgłębioną tematykę istotny jest rezultat badań dotyczący wpływu zróżnicowania pod względem płci na wyniki finansowe spółek. Szeroko tę problematykę opisują badacze w literaturze zagranicznej, nie da się jednak stwierdzić czy wyniki tych badań można przenieść na polskie spółki. Wskazane jest także określenie wpływu zróżnicowania ze względu na płeć organów statutowych na efektywność przedsiębiorstwa. Prowadzenie systematycznych badań w tym kierunku umożliwi porównanie uzyskanych wyników i uzasadnienie wnioskowanie.

BIBLIOGRAFIA

1. Allred, K.W., & Hancock, C.L. (2015). Reconciling leadership and partnership: Strategies to empower professionals and families. *Young Children*, 70(2), 46-53.
2. Bajcar, B., & Babiak J. (2015). Style kierowania polskich menadżerów - uwarunkowania organizacyjne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 79, 21-40.
3. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
4. Bear, S., Rahman N. & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation, *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
5. Ben-Joseph M. & Gundry L. (1998). Future of work: implications for women entrepreneurs in transition economies, *Women & Business*, 3-4.
6. Bliss, R.T., Polutnik, L., & Lisowska, E. (2003). Women Business Owners and managers in Poland, [w:] J.E. Butler (red.), *New Perspective on Women Entrepreneurs*, 322-338, Information Age Publishing Inc., Greenwich.
7. Brackett, M.A. & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34-41.
8. Brol, J., Kosior M. (2004). Kobiety styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne). *Kobieta i Biznes*, 1(4), 7-11.
9. CFA Society Poland. (2021). *Udział kobiet we władzach a efektywność spółek. Poszukiwanie kryteriów inwestycyjnych z obszaru ESG na podstawie analizy polskich spółek giełdowych*.
10. Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
11. Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
12. Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
13. Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. Contemporary issues in leadership.
14. Fisher H. (2003). *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
15. Francoeur C., Labelle R., & Sinclair Desgagne B., (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management, *Journal of Business Ethics*, 81, 83-95. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9482-5>
16. Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Powers, J.B. & Gartner, W.B. (2002). Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2). <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00006>
17. GUS (2020), *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018*.
18. GUS, www.stat.gov.pl
19. Handke, K. (1994), Język a determinanty płci, *Język a Kultura*, 9, 15-29.
20. Hewlett, S.A., & Buck Luc, C. (2006). Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej. W: Harvard Business School Press, Harvard Business Review. *Kobiety i biznes*. Onepress, Gliwice.
21. Hopkins, M.M., O'Neil, D.A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348-365. <https://doi.org/10.1037/a0014093>
22. Lisowska, E. (2009). *Kobiety styl zarządzania*, OnePress, Gliwice.
23. Lisowska, E. (2010). Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy, *Kobieta i Biznes*, 3-12.
24. Mandell, B., & Pherwani S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404. <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
25. Moir, A., & Jessel D. (1993). *Płeć Mózgu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
26. Nicels, W. (1995). *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa.
27. Pietrasinski, Z. (1979), *Psychologia kierownictwa*, [w:] Gliszczyńska X. (red.), *Psychologia pracy*, PWN, Warszawa.
28. Półtorak, M., (2014). Kwoty dotyczące płci w zarządach spółek – przegląd rozwiązań unijnych i krajowych, *ZN WSH Zarządzanie*, 2, 59-78.
29. Powell, G.N., & Graves, L.M. (2003). *Women and Men In Management*, 3rd ed. Sage Publication, Thousand Oaks.

30. Rakowska, A. (2018a). Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1), 133-141.
31. Rosener, J.B. (2003). *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] M.R. Walsh (red.) *Kobiety, mężczyźni i płć*, IFiS PAN, Warszawa, 349–352.
32. Rubin, H. (1997). *The Princess. Machiavelli for women*, Doubleday, New York.
33. Samuel, O.M., & Mokoaleli, I. (2017). Analysis of gender and leadership role competencies, perceptions and stereotypes in an organisational context. *South African Journal of Business Management*, 48(2), 55-66. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v48i2.28>
34. Słomka-Gołębiowska, A. (2018). Polityka zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w spółkach w Polsce, *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 16(2), 217-229.
35. Stępień, M. (2014). Kobiety w organach statutowych spółek. *Studia Prawno Ekonomiczne*, (XCI/2), 377-396.
36. Stępień, M. (2015). Problem niskiego udziału kobiet we władzach spółek, *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 13(1), 265-276.
37. Tannen, D. (1999). *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*, tłum. A. Sylwanowicz, Zysk i S-ka, Poznań.
38. Terjesen, S., Sealy R., Singh V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
39. Turkowska-Kucharska, W. (2015). Czynniki warunkujące znaczenie kobiet menedżerów w zarządzaniu organizacją [w] W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu*, 63-75, Warszawa.
40. Vinnicombe, S., & Colwill N. L. (1999). *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław.
41. Vinnicombe, S., & Singh V. (2003). *The Female FTSE Index*, Cranfield School of Management, Cranfield.
42. Wiśniewska-Szałek A. (2007). Płeć w miejscu pracy – rola kobiet we współczesnym zarządzaniu, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie –kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydaw. AE, 202-212, Wrocław.
43. Witkowska, D., Kompa, K., & Jarosz, B. (2015). Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 862. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 75(2015), 257-268. <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.75-21>
44. Woolley A., & Malone T. (2012). Jak podnieść inteligencję zespołu? Dołącz do niego więcej kobiet, *Harvard Business Review Polska*, 4, 265-276.