

EWA LISOWSKA

## ZASADA PARYTETU PŁCI NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

### I. WPROWADZENIE

W latach 2000-2013 reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych, a w szczególności w zarządach i radach nadzorczych, nie zwiększyła się znacząco, mimo że ich udział w edukacji na wyższym poziomie wyraźnie wzrósł i wzrosły kompetencje kobiet w zakresie sprawowania funkcji kierowniczych<sup>1</sup>. Z drugiej strony ukazało się wiele publikacji z badań wskazujących, że różnorodność w zarządzaniu, w tym ze względu na płeć, jest ekonomicznie opłacalna<sup>2</sup>. Wiedza ta dopiero toruje sobie drogę w polskim społeczeństwie, nie wszyscy decydenci i pracodawcy są na tyle innowacyjni, żeby zabiegać o promowanie kobiet na stanowiska w zarządach czy radach nadzorczych, co potwierdzają wnioski z analiz prowadzonych w latach 2009-2010 w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie<sup>3</sup>, jak również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2012 r. w administracji rządowej<sup>4</sup>.

Kobiety ze swoimi kompetencjami są współcześnie potrzebne nie tylko na stanowiskach szeregowych, lecz także na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla. Są badania, które wskazują, że obecność kobiet na stanowiskach dyrektorskich, w zarządach i radach nadzorczych firm sprzyja

---

<sup>1</sup> Por. m.in.: Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2010, s. 199-205; E. Lisowska et al., *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes” 2000, nr 1-2, s. 1-10; T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009, s. 62-64.

<sup>2</sup> Por. R. Adler, *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, 2001, [http://www.w2t.se/se/filer/adler\\_web.pdf](http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf) (dostęp: 15.05.2013); M. Durska, *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: E. Lisowska (red.), *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, SGH, Warszawa 2012; *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Luxembourg 2005; *Continuing the Diversity Journey – Business Practices, Perspectives and Benefits*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Luxembourg 2008; *More Women in Senior Positions. Key to Economic Stability and Economic Growth*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Luxembourg, January 2010; A. Wittenberg-Cox, A. Maitland, *Why Women Mean Business*, John Wiley & Sons, Chichester 2009; *Women at the Top of Corporations: Making It Happen*, McKinsey & Company 2010.

<sup>3</sup> Omówienie wyników tych badań zob. E. Lisowska, *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes” 2010, nr 1-4, s. 6.

<sup>4</sup> M. Durska, op. cit., s. 34.

Copyright of Journal of Law, Economics and Sociology is the property of Faculty of Law and Administration of Adam Mickiewicz University in Poznan and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Właścicielem praw autorskich do „Ruchu Prawniczego, Ekonomicznego i Socjologicznego” jest Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Zawartość czasopisma nie może być kopiowana, przesyłana do innych stron internetowych bądź zamieszczana na blogach bez pisemnej zgody wydawcy. Niemniej artykuły można drukować, kopiować lub przysyłać w formie elektronicznej na własny użytek.

lepszemu zarządzaniu i osiągnięciu wysokich wyników finansowych<sup>5</sup>. W szczególności amerykańskie badania największych firm z rankingu „Fortune 500”, prowadzone w latach 1980-1998 przez Roya Adlera z Pepperdine University, dowodzą, że wyższa liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla przekłada się na wyższą rentowność przedsiębiorstwa, mierzoną przychodem netto ze sprzedaży, wartością aktywów i wartością giełdową spółki<sup>6</sup>. Z pewnością można to wytłumaczyć różnorodnością talentów – im bardziej różnorodne zespoły, tym wyższa kreatywność i innowacyjność pracujących osób<sup>7</sup>. Ważne jest także to, że jeśli struktura personalna firmy w większym stopniu odzwierciedla strukturę demograficzną rynku, to przedsiębiorstwo celniej trafia z ofertą w nisze rynkowe, a tym samym poszerza grono klientów i wzmacnia swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Z kolei więcej kobiet we władzach samorządowych czy rządowych zmienia priorytety polityki prowadzonej przez te władze i ukierunkowuje je na zmniejszanie dysproporcji w warunkach życia ludności. Świadczą o tym np. badania prowadzone w Indiach przez E. Duflo<sup>8</sup>, ekonomistkę z Massachusetts Institute of Technology (MIT). Gdy we władzach samorządowych znalazło się więcej kobiet, zmieniły się priorytety w zakresie wydatków – znaczące kwoty przeznaczano na edukację i rozwijanie programów mikropożyczek dla kobiet, a to procentowało zmniejszeniem ubóstwa w społeczeństwie.

Przyjęcie przez Parlament Europejski dyrektywy dotyczącej czasowego wprowadzenia kwot, czyli określonej procentowo reprezentacji każdej płci w obsadzaniu rad nadzorczych największych spółek giełdowych, stanowi krok w kierunku rzeczywistej równości – faktycznego zwiększenia liczby kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych i przyspieszenia zmian społecznych w postrzeganiu kobiet jako równie dobrych jak mężczyźni, potencjalnych kandydatów na takie stanowiska. Proponowane rozwiązanie wydaje się wskazane, ponieważ z badań wynika, że uwarunkowania kulturowe, w tym stereotypy ról przypisywanych określonej płci, stanowią znaczącą barierę w osiągnięciu widocznego postępu w zakresie większej reprezentacji kobiet w gremiach decyzyjnych i zarządach spółek publicznych, na co zwracają uwagę ekonomiści behawioralni, np. J. Wolfers i E. Reuben<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> *Why Diversity Matters. Research Studies 2005-2010*, Catalyst Information Centre, November; [http://www.pwi.be/Resources/Documents/Catalyst-Why\\_Diversity\\_Matters\\_11-2-10.pdf](http://www.pwi.be/Resources/Documents/Catalyst-Why_Diversity_Matters_11-2-10.pdf) (dostęp: 15.05.2013); S. Terjesen et al., *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*, „Corporate Governance: An International Review” 17, 2009, nr 3, s. 320-337; A. W. Wolley et al., *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, „Science” 330, 2010, October, s. 686-688.

<sup>6</sup> R. Adler, op. cit.

<sup>7</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011; E. Lisowska, *Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek*, „Kobieta i Biznes” 2012, nr 1-4, s. 12-21.

<sup>8</sup> A. V. Banerjee, E. Duflo, *Poor Economics. A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, Public Affairs, New York 2012, rozdz. 10.

<sup>9</sup> J. Wolfers, *Diagnosing Discrimination: Stock Returns and CEO Gender*, „Journal of the European Economic Association” 4, 2006, May, s. 531-541; E. Reuben et al., *The Emergence of Male Leadership in Competitive Environments*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 83, 2012, s. 111-117.

## II. OBRAZ SYTUACJI: CO WYNIKA Z DANYCH STATYSTYCZNYCH I BADAŃ?

Wśród ogółu pracujących w Polsce kobiety stanowią 45% i jest to wskaźnik równy przeciętnej europejskiej<sup>10</sup>. Formalnie rzecz ujmując, pracujące kobiety charakteryzują się wyższym wykształceniem niż pracujący mężczyźni. Kobiety z wyższym wykształceniem stanowią 37% wśród ogółu pracujących kobiet, a mężczyźni – 23% (por. tab. 1). Osoby z co najmniej średnim wykształceniem stanowią 75% wśród kobiet i 58% wśród mężczyzn. Ci ostatni stosunkowo częściej niż kobiety mają wykształcenie zasadnicze zawodowe lub niższe.

Tabela 1

Struktura pracujących według płci i poziomu wykształcenia w III kw. 2012 r. (w %)

Poziom wykształcenia	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
Wyższe	29,2	<b>37,4</b>	22,7
Policealne i średnie zawodowe	27,5	27,5	27,6
Średnie ogólnokształcące	8,8	10,4	7,5
Zasadnicze zawodowe	27,5	18,9	<b>34,2</b>
Pozostałe	7,0	5,8	8,0
Ogółem zatrudnieni w tys. (N=100)	15 722,0	6 972,0	8 750,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, III kw. 2012*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2012, s. 203.

O ile wśród ogółu kierowników udział kobiet jest na poziomie 39,6%<sup>11</sup>, o tyle na najwyższych szczeblach menedżerskich – w zarządach i radach nadzorczych – najczęściej nie ma żadnej kobiety, a jeśli są, to jedna lub dwie, o czym świadczą wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwach z Listy 2000 „Rzeczpospolitej” w 2009 r.<sup>12</sup> oraz w spółkach giełdowych w 2010 r.<sup>13</sup> Podobna sytuacja występuje w większości krajów Unii Europejskiej, co ilustruje rysunek 1, opracowany na podstawie danych pochodzących z największych spółek giełdowych poszczególnych krajów. Polska plasuje się na poziomie bliskim średniej unijnej – kobiety stanowią 12% składu zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych, podczas gdy średnia europejska to 14%. Stosunkowo najniższe wskaźniki są w takich krajach, jak Malta (3%), Cypr (4%), Węgry (5%), Portugalia (6%), a stosunkowo najwyższe – we Francji (22%), Szwecji (25%), Finlandii (27%) i na Łotwie (26%).

<sup>10</sup> Por. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, III kw. 2012*, seria: Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2012, s. 150.

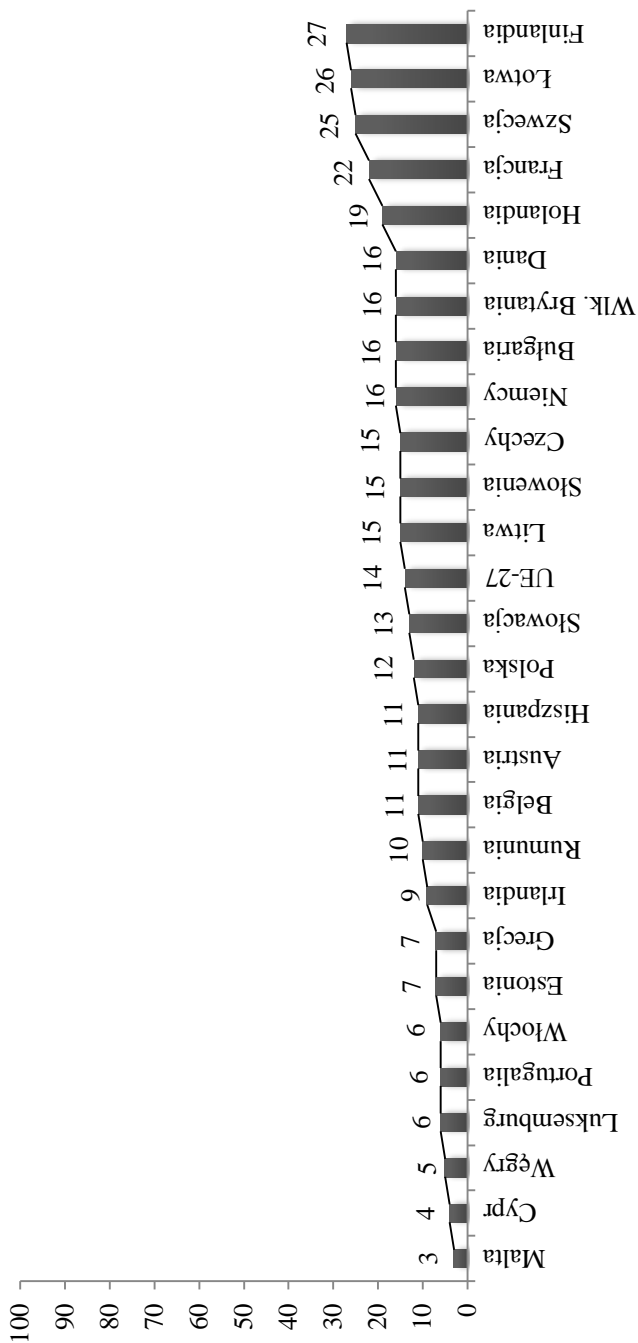
<sup>11</sup> Ibidem, s. 208.

<sup>12</sup> Omówienie wyników tych badań zob. T. Kupczyk, *Kobiety i mężczyźni w zarządach i radach nadzorczych w najlepszych i najbardziej innowacyjnych spółkach w Polsce – wyniki badań*, w: eadem (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu: liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2013, s. 35-37.

<sup>13</sup> E. Lisowska, *Kobiety w spółkach giełdowych...*, s. 7.

Rysunek 1

Udział kobiet w zarządach największych spółek giełdowych w krajach Unii Europejskiej, styczeń 2012 r. (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Women in Economic Decision-making in the EU: Progress Report*, European Commission, Luxembourg 2012, s. 9.

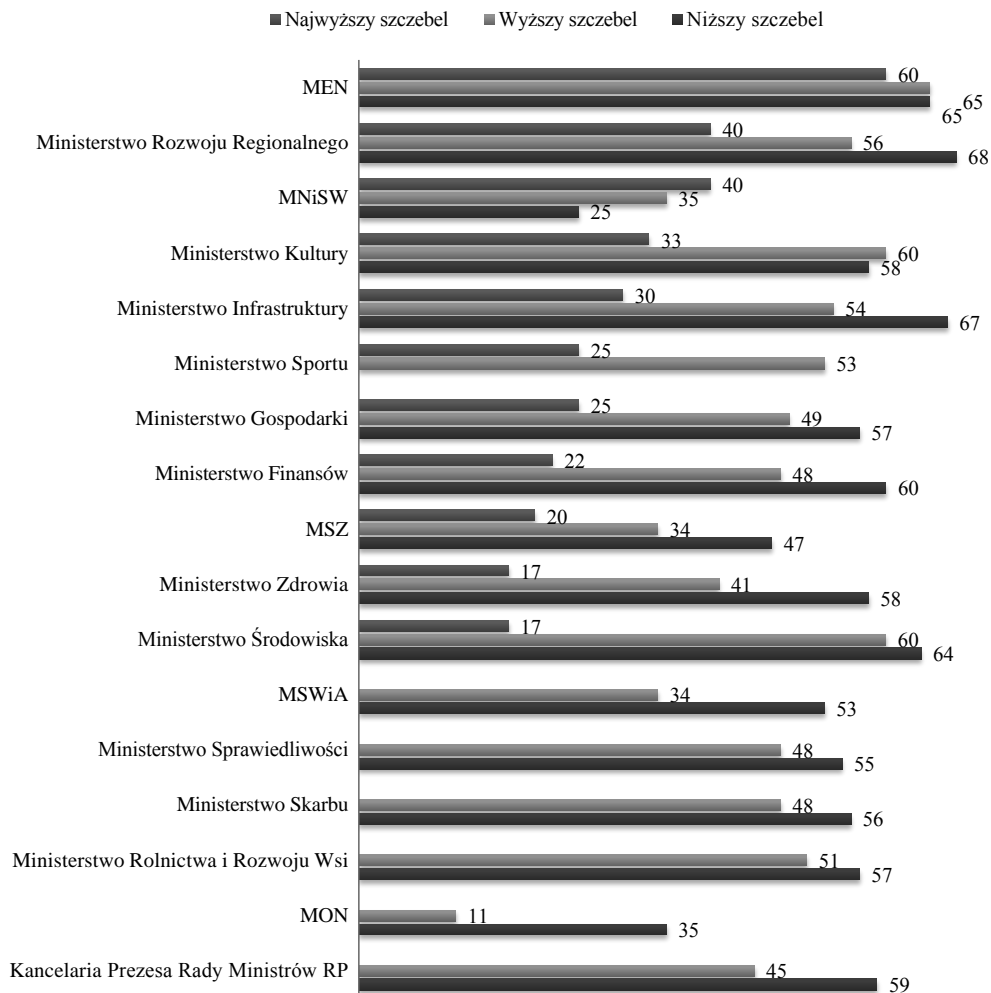
Z badań przeprowadzonych w administracji rządowej w 2012 r.<sup>14</sup> wynika, że kobiety stanowią większość wśród zatrudnionych (ogółem 62%); najbardziej sfeminizowane urzędy to Kancelaria Prezesa Rady Ministrów i Ministerstwo Edukacji Narodowej – odpowiednio 70% i 73%, a najmniej sfeminizowane to Ministerstwo Spraw Zagranicznych – 54%. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni zatrudnieni w urzędach administracji centralnej charakteryzują się wysokim poziomem wykształcenia – niemal wszyscy (blisko 95%) posiadali co najmniej wyższe licencyjne wykształcenie. Na stanowiskach kierowniczych ogółem kobiety stanowiły 52%, a więc wyraźnie więcej, niż wynosiła przeciętna dla kraju. Na najwyższych stanowiskach kierowniczych (wśród ministrów, wiceministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu, ambasadorów i dyrektorów generalnych) udział kobiet wynosił 20%, na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla (dyrektorów i wicedyrektorów) – blisko połowę (47%), a wśród kierowników najniższego szczebla (kierownicy komórek) kobiety stanowiły większość (58%). Niemniej jednak warto podkreślić, że kobiety pracujące w administracji rządowej mają ogólnie mniejsze szanse na objęcie stanowiska kierowniczego niż mężczyźni, o czym świadczą dane mówiące, że odsetek mężczyzn kierowników to 19,7% wśród ogółu zatrudnionych mężczyzn, a kobiet – 12,9% ogółu zatrudnionych kobiet. Szanse te są jeszcze mniejsze, gdy bierzemy pod uwagę stanowiska najwyższego szczebla – piastowało je 80 mężczyzn spośród 5529 zatrudnionych (1,4%) i 20 kobiet na 8980 zatrudnionych (0,2%).

Jak pokazuje rysunek 2, stosunkowo najwięcej kobiet na stanowiskach kierowniczych wszystkich szczebli w momencie badania zatrudniały Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwo Infrastruktury. Z kolei Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) wyróżnia się stosunkowo wysoką reprezentacją kobiet wśród pracowników najwyższego szczebla zarządzania, ale bardzo niską na pozostałych. Warto podkreślić, że w pięciu ministerstwach spośród badanych ani jedna kobieta nie zajmowała stanowiska najwyższego szczebla, w czterech ministerstwach była jedna, w pięciu – 2 kobiety, a w dwóch – 3 kobiety (w Ministerstwie Infrastruktury i Ministerstwie Edukacji Narodowej). Liczba mężczyzn na tych stanowiskach

<sup>14</sup> Były to badania przeprowadzone w ramach projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”, realizowanego przez Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania oraz Szkołę Główną Handlową i Uniwersytet Jagielloński w latach 2011-2012, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Badaniami zostało objętych 16 ministerstw i Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Badania przeprowadzono za pomocą dwóch ankiet: jedna była wypełniana przez osobę z działu kadr, a druga – przez pracowników. Ankietą zostali objęci wszyscy zatrudnieni, czyli do wszystkich został wysłany e-mail z informacją o badaniu i zaproszenie do wypełnienia ankiety zamieszczonej na stronie internetowej firmy badawczej. Na ankietę odpowiedziało 3061 osób (1003 mężczyzn i 2058 kobiet) spośród 14,5 tys. zatrudnionych w badanych instytucjach według stanu na koniec czerwca 2011 r. Przeważający zwrot wypełnionych ankiet wyniósł 21%. Wśród pracowników, którzy odpowiedzieli na ankietę, udział kobiet był wyższy niż w populacji pracujących (67% wobec 62%), a porównanie struktury wieku ogółu pracujących i respondentów wskazuje, że na ankietę chętniej odpowiadały osoby przed 34 rokiem życia niż osoby, które ukończyły 45 lat. Tak więc wśród respondentów nadreprezentowane były kobiety i osoby najmłodsze. Szerokie omówienie wyników badania znajduje się w: E. Lisowska (red.), *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, SGH, Warszawa 2012.

**Rysunek 2**

Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w instytucjach administracji centralnej w Polsce (stan na 30 czerwca 2011 r.)



Uwaga: Dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów brak danych o stanowiskach najwyższego szczebla; w wypadku Ministerstwa Sportu brak danych o stanowiskach niższego szczebla; w wypadku Ministerstwa Obrony Narodowej (MON), Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwa Skarbu, Ministerstwa Sprawiedliwości oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA) nie było kobiet na najwyższych stanowiskach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych w 2012 r. w instytucjach administracji rządowej w ramach projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”.

zawierała się w przedziale od 3 (w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego) do 10 (w Ministerstwie Infrastruktury i Ministerstwie Spraw Zagranicznych).

Kobiety pracujące w administracji rządowej wyraźnie częściej niż mężczyźni mają poczucie pominięcia przy awansie – 19,7% kobiet i 5,3% mężczyzn. Zwłaszcza kobiety w wieku 55+ lat zdecydowanie częściej deklarowały takie poczucie niż mężczyźni w tej grupie wiekowej – 23,7% kobiet i 2% mężczyzn. Można zauważyć, że poczucie, iż jest się pomijanym ze względu na płeć, wyraźnie obniża się z wiekiem wśród mężczyzn, a rośnie wśród kobiet (por. tab. 2).

**Tabela 2**

Badani pracownicy administracji rządowej według deklarowanego poczucia pominięcia przy awansie według płci i wieku (w %)

Poczucie pominięcia przy awansie	Ogółem		Do 34 lat		35-44 lat		45-54 lat		55 i więcej lat	
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
Tak	19,7	5,3	17,1	4,4	22,6	10,0	19,3	3,8	23,7	2,0
Nie	80,3	94,7	82,9	95,6	77,4	90,0	80,7	96,2	76,3	98,0
Ogółem badani (N = 100,0)	2058	1003	937	475	607	241	285	130	228	154

Źródło: jak dla rysunku 2.

Dostęp do awansu jest postrzegany przez pracownice zarówno administracji rządowej, jak i przedsiębiorstw jako jedna ze sfer najbardziej narażonych na nierówne traktowanie ze względu na płeć (obok wynagrodzeń i łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi). W wypadku kobiet zatrudnionych w administracji rządowej obszar ten plasuje się na drugim miejscu (po wynagrodzeniach) wśród siedmiu obszarów uwzględnionych w badaniach<sup>15</sup>, podczas gdy w wypadku mężczyzn dopiero na miejscu czwartym (na pierwszym miejscu jest łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, na drugim – molestowanie seksualne i mobbing, a na trzecim – wynagrodzenia).

Nieco inaczej i w sposób zbliżony do przeciętnej dla przedsiębiorstw przedstawia się sytuacja w Lasach Państwowych<sup>16</sup>. Zawód leśnika jest tradycyjnie postrzegany jako męski, nic więc dziwnego, że przedsiębiorstwo Lasy Państwowe zatrudnia głównie mężczyzn – 76% wobec tylko 24% kobiet. Dotyczy to w szczególności tzw. terenu, w biurach bowiem jest tyle samo kobiet

<sup>15</sup> Były to: 1) rekrutacja, 2) ochrona przed zwolnieniami, 3) dostęp do szkoleń, 4) dostęp do awansów, 5) wynagrodzenia, 6) łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, 7) ochrona przed molestowaniem i mobbingiem. Wymienione obszary zostały wyodrębnione po raz pierwszy w 2006 r. na użytek projektu Gender Index, w ramach którego prowadzone były badania dotyczące równego traktowania kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach (por. E. Lisowska (red.), *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2006).

<sup>16</sup> Wyniki badań w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe jeszcze nie były publikowane. Analiza opiera się na danych źródłowych. Badaniami objęto 17 regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, zatrudniających w sumie ponad 24 tys. osób, w tym 5880 kobiet i 18 233 mężczyzn.



i mężczyzn. Kobiety zatrudnione w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe nieco częściej niż mężczyźni miały wykształcenie wyższe – 48% wobec 44% wśród mężczyzn. Średnie wykształcenie miał podobny odsetek kobiet jak mężczyzn (48% mężczyzn i 49% kobiet), a wykształcenie poniżej średniego nieco więcej mężczyzn (8%) niż kobiet (3%). Z formalnego punktu widzenia nie ma zatem przeszkód, aby kobiety zajmowały stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla. Tymczasem udział kobiet wśród kierowników jest niższy od ich udziału wśród zatrudnionych i dotyczy to większości regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych (RDLP), co przedstawia tabela 3.

**Tabela 3**

Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych i kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych (w %)

RDLP	Kobiety wśród kierowników	Mężczyźni wśród kierowników	Udział kobiet w ogóle zatrudnionych
Białystok	18,4	81,6	23,7
Gdańsk	29,5	70,5	26,1
Katowice	24,6	75,4	23,0
Kraków	15,8	84,2	22,0
Krosno	20,3	79,7	23,7
Lublin	21,0	79,0	21,4
Łódź	13,6	86,4	23,9
Olsztyn	20,8	79,2	23,9
Piła	26,7	73,3	28,5
Poznań	20,9	79,1	24,9
Radom	26,5	73,5	23,2
Szczecin	22,3	77,7	27,4
Szczecinek	25,9	74,1	26,8
Toruń	17,7	82,3	23,2
Warszawa	33,7	66,3	26,5
Wrocław	23,2	76,8	21,9
Zielona Góra	20,8	79,2	26,6
<b>Ogółem</b>	22,3	77,7	24,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania przeprowadzonego w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe w 2012 r. pod kierunkiem dr hab. inż. Wiesławy Ł. Nowackiej z Katedry Użytkowania Lasu Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (dane działów kadr).

Wśród badanych dyrekcji regionalnych korzystnie wyróżnia się RDLP Warszawa, w której kobiety stanowią blisko 34% wśród kierowników, oraz RDLP Gdańsk z udziałem na poziomie prawie 30%. Jeszcze tylko w kilku dyrekcjach reprezentacja kobiet wśród kierowników przewyższa ich udział wśród zatrudnionych (RDLP Katowice, Radom i Wrocław). Warto podkreślić jest to, że kobiety na stanowiskach kierowniczych stanowią 7,5% ogółu zatrudnionych kobiet, a mężczyźni kierownicy – 8,4% ogółu zatrudnionych mężczyzn. Na tej podstawie można powiedzieć, że w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe kobiety mają zbliżone do mężczyzn szanse na uzyskanie kierowniczego stanowiska. Niemniej jednak dotyczy to głównie stanowisk wyższego i najniższego szczebla, na najwyższym szczeblu zarządzania było bowiem zaledwie kilka kobiet (zob. tab. 4). Tylko cztery dyrekcje regionalne (w Katowicach, Krośnie, Radomiu i Warszawie) miały po jednej kobiecie na najwyższych stanowiskach kierowniczych, w pozostałych nie było żadnej kobiety na tym szczeblu zarządzania.

Tabela 4

Stanowiska kierownicze według płci i szczebla zarządzania  
w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe (w %)

Szczepel zarządzania	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem (N=100)
	Liczba	%	Liczba	%	
Najwyższy (dyrektor, zastępca dyrektora)	4	7,0	53	93,0	57
Wyższy (naczelnik, główny specjalista, główny księgowy)	64	23,9	204	76,1	268
Niższy (nadleśniczy, zastępca nadleśniczego, kierownik zespołu)	374	22,6	1 282	77,4	1 656
Ogółem na stanowiskach kierowniczych	442	22,3	1 539	77,7	1 981
Ogółem zatrudnieni	5 880	24,4	18 233	75,6	24 113

Źródło: jak dla tabeli 3.

Przepisy unijne i krajowe dopuszczają stosowanie akcji wyrównawczych wszędzie tam, gdzie występuje nierównowaga ze względu na płeć<sup>17</sup>. W administracji rządowej z taką nierównowagą mamy do czynienia, jeśli chodzi o stanowiska najwyższego szczebla, a w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe – z nierównowagą zarówno w liczbie zatrudnionych, jak i na najwyższych stanowiskach kierowniczych. Podejmowanie działań wyrównawczych jest zatem jak najbardziej wskazane, choć nie jest stosowane. W badaniu zapytano, czy w miejscu pracy są realizowane programy ułatwiające awans na stanowiska kierownicze pracownikom tej płci, która jest w mniejszym stopniu na nich

<sup>17</sup> Por. art. 157 ustęp 4 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej oraz art. 18<sup>3a</sup> § 3 Kodeksu pracy.

reprezentowana (takie jak program mentoringu, indywidualny program rozwoju zawodowego, inicjatywa na rzecz zwiększenia liczby kobiet liderów, specjalistyczne szkolenia przygotowujące do zarządzania, sieć kontaktów [network] w celu wymiany doświadczeń). Z odpowiedzi wynika, że tylko w pięciu urzędach administracji centralnej (zgodnie z danymi działu kadr) był stosowany mentoring jako forma wspomagania pracownic i pracowników w rozwoju zawodowym i promowaniu na stanowiska kierownicze. O możliwość korzystania z mentoringu byli także pytani pracownicy. Ich odpowiedzi wskazują, że mężczyźni istotnie częściej mieli z nim do czynienia niż kobiety – 33% mężczyzn oraz 26% kobiet. Wraz z wiekiem zwiększa się udział osób mających do czynienia z mentoringiem i zwiększają się też różnice pomiędzy płciami: w grupie 45-54 lata 47% mężczyzn i 37% kobiet wskazało na istnienie mentoringu, a w grupie 55+ lat – odpowiednio 58% i 47%.

W wypadku pracowników Lasów Państwowych 9,5% odpowiadających na ankietę (7,0% kobiet i 10,9% mężczyzn) wskazało, że programy wyrównujące szanse były realizowane, około jednej trzeciej odpowiedziało, że nie, a ponad połowa stwierdziła, że nie wie, czy są takie programy, czy też ich nie ma. Pracownicy wyraźnie częściej twierdziły, że nie ma programów wyrównujących szanse w dostępie do stanowiska kierowniczego (odpowiednio: 46,7% i 28,9%), a mężczyźni częściej odpowiadali „nie wiem”. W kilku dyrekcjach regionalnych (Katowice, Kraków, Krosno, Olsztyn, Wrocław i Zielona Góra) odsetek potwierdzający istnienie programów specjalnych był na wyższym poziomie niż przeciętna dla ogółu badanych.

Kobiety pracujące w Lasach Państwowych deklarywały poczucie pominięcia przy awansie wyraźnie częściej niż mężczyźni (14,5% wobec tylko 2,6% mężczyzn), choć rzadziej niż pracownicy administracji rządowej. Dostęp do awansów został oceniony przez pracownice i pracowników jako w dużym stopniu narażony na nierówne traktowanie ze względu na płeć – zajął czwarte miejsce w rankingu siedmiu obszarów włączonych do analizy, sporządzonym na podstawie odpowiedzi pracowników. W większym stopniu narażone na nierówne traktowanie są następujące obszary: łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, ochrona przed molestowaniem i mobbingiem oraz wynagrodzenia.

Na podstawie przedstawionych danych można powiedzieć, że administracja rządowa wykazuje wysoki stopień sfeminizowania zasobów pracy i wyróżnia się stosunkowo wysokim udziałem kobiet wśród ogółu kierowników. Z kolei przedsiębiorstwo Lasy Państwowe jest wyraźnie zmaskulinizowane i udział kobiet na stanowiskach kierowniczych jest także niski. Zarówno w administracji rządowej, jak i w przedsiębiorstwie Lasy Państwowe obserwuje się zjawisko niedoreprezentowania kobiet na stanowiskach najwyższego szczebla. W jednym i drugim wypadku kobiety wyraźnie częściej niż mężczyźni deklarują poczucie pominięcia przy awansie i częściej też wskazują na ten obszar zarządzania kapitałem ludzkim jako narażony na dyskryminację w wysokim stopniu.

### III. DOBRE PRAKTYKI NA RZECZ ZWIĘKSZENIA UDZIAŁU KOBIET W ZARZĄDACH I RADACH NADZORCZYCH

Do prekursorów w zakresie podejmowania inicjatyw na rzecz większego udziału kobiet w zarządzaniu należy Norwegia. W 2003 r. wprowadzono tam ustawowo kwotę do biznesu na poziomie co najmniej 40% przedstawicieli każdej płci w radach nadzorczych spółek publicznych. Początkowo pozostawiono spółkom dobrowolność we wprowadzaniu tego prawa, ale gdy po kilku latach wyznaczony cel nie został osiągnięty, 1 stycznia 2006 r. ustawa przybrała obligatoryjny charakter i przewidziała karę w postaci rozwiązania spółki na mocy wyroku sądu, gdy nie wypełnia ona postanowień ustawy. Okazało się to skuteczne i Norwegia ma obecnie najwyższy – wynoszący 42% – wskaźnik udziału kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych<sup>18</sup>.

W Polsce Giełda Papierów Wartościowych (GPW) zainicjowała w 2009 r. badania mające na celu rozpoznanie, jaka jest sytuacja w spółkach giełdowych pod względem obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych. Badania zostały powtórzone w 2010 r. i 2011 r. Ich wyniki potwierdziły, że im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniejszy udział kobiet, im większe przedsiębiorstwo, tym mniej kobiet na stanowiskach menedżerskich najwyższego szczebla. Branża różnicuje udział kobiet na stanowiskach kierowniczych – w sektorze finansowo-bankowym jest ich wyraźnie więcej niż w sektorze przemysłowo-budowlanym. Ponadto wyniki tych badania pokazały, że firmy z wysokim udziałem kobiet wśród zatrudnionych (sfeminizowane) charakteryzują się wyższym udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych ogółem niż firmy zmaskulinizowane oraz że jeśli przedsiębiorstwo przywiązuje wagę do wyrównywania szans i promowania kobiet na stanowiska menedżerskie i ma wdrożone programy sprzyjające temu procesowi, to większy jest odsetek kobiet wśród dyrektorów departamentów i oddziałów, ale nie dotyczy to udziału kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej<sup>19</sup>. Mając na uwadze uzyskane wyniki, w 2010 r. Rada Nadzorcza GPW przyjęła uchwałę, w której rekomendowała zapewnienie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w zarządach i radach nadzorczych<sup>20</sup>, a w 2011 r. zastąpiła tę rekomendację zobligowaniem spółek giełdowych do corocznego zamieszczania na ich stronie internetowej informacji o liczbie kobiet i mężczyzn w zarządzie i radzie nadzorczej za okres dwóch ostatnich lat<sup>21</sup>. Działania GPW wpisują się w zalecenia Komisji Europejskiej i wezwanie artykułowane przez komisarz ds. sprawiedliwości – Viviane Reding, aby spółki giełdowe dobrowolnie podpisały dokument „Kobieta w zarządzie – zobowiązanie dla Europy”, który nakłada na sygnatariuszy obowiązek

<sup>18</sup> *Women in Economic Decision-making in the EU: Progress Report* (2012), European Commission, Luxembourg 2012, s. 17.

<sup>19</sup> E. Lisowska, *Kobiety w spółkach giełdowych...*, s. 6.

<sup>20</sup> Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”.

<sup>21</sup> Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” (rozdz. II, pkt 1, podpunkt 2a).

zwiększenia udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych do 30% do 2015 r., a następnie – 40% do 2020 r. Do tej pory zaledwie 24 spółki z krajów unijnych podpisały ten dokument. Jednocześnie dane pokazują, że w okresie 2010-2012 przeciętnie w UE nastąpił tylko nieznaczny postęp w zakresie równowagi płci w zarządach największych spółek giełdowych – od 11,8% w 2010 r. do 13,7% w styczniu 2012 r. (w Polsce: odpowiednio 11,6% i 11,8%), a udział kobiet wśród prezesów nieznacznie zmalał – z 3,4% w 2010 r. do 3,2% w 2012 r.

Tymczasem badania opinii społecznej przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej w IV kw. 2011 r.<sup>22</sup> pokazują, że 88% Europejczyków (89% Polaków) zgadza się całkowicie z twierdzeniem, że kobiety mające takie same jak mężczyźni kompetencje powinny być w równej proporcji reprezentowane na najwyższych stanowiskach w biznesie. Większość Europejczyków (75%) i Polaków (72%) jest za wprowadzeniem przepisów zobowiązujących spółki publiczne do zrównoważenia zarządów i rad nadzorczych pod względem płci.

Dotychczas (w latach 2003-2012) kwoty w różnej postaci zostały wprowadzone w kilku krajach europejskich: Norwegii, Belgii, Francji, Hiszpanii, Holandii i we Włoszech, a w kilku innych wprowadzono jedynie regulacje prawne lub administracyjne zalecające dążenie do zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w zarządach i radach nadzorczych spółek państwowych, w tym notowanych na giełdzie: Austrii, Danii, Finlandii, Grecji, Niemczech, Polsce i Słowenii. Uregulowania w poszczególnych krajach różnią się zarówno poziomem kwoty (20, 30 lub 40%), jak i terminarzem dochodzenia do określonego poziomu, a także tym, czy przewidziane są sankcje za nieprzestrzeganie istniejącego prawa, czy też nie ma sankcji, a jest jedynie kontrolowanie w postaci nałożonego na przedsiębiorstwa obowiązku sprawozdawania w tym zakresie. W większości wymienionych krajów uregulowania w postaci kwoty czy zalecenia dotyczą dużych spółek giełdowych i państwowych, które nie są notowane na giełdzie, ale np. we Francji kwota odnosi się do spółek giełdowych i przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 500 pracowników, a także do instytucji publicznych, takich jak uniwersytety i jednostki administracyjne. Na ogół rady nadzorcze są objęte tymi regulacjami, ale np. w Holandii, Niemczech czy we Włoszech także zarządy.

Z raportu Komisji Europejskiej wynika, że potrzebne są dalsze działania zachęcające pozostałe kraje członkowskie do wprowadzenia odpowiedniego ustawodawstwa, dlatego też w maju 2012 r. odbyły się konsultacje międzyrządowe dotyczące idei wprowadzenia obligatoryjnych kwot w biznesie<sup>23</sup>, a w listopadzie 2012 r. Parlament Europejski przyjął projekt dyrektywy

<sup>22</sup> W całej UE-27 badaniami objęto 26 856 osób, w Polsce – 1000. Były to badania metodą bezpośredniego wywiadu (*face-to-face*). Materiały prezentowane na konferencji „Europejski świat biznesu – czy kobiety mają szansę?”, zorganizowanej przez Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, 9 marca 2012 r. w Warszawie.

<sup>23</sup> Zaczepnięto z: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/120305\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/120305_en.htm); <http://ec.europa.eu/recting>; [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm) (dostęp: 2.05.2013).

o kwotach w radach nadzorczych dużych spółek giełdowych, który to projekt został w 2013 r. przedstawiony do zaopiniowania rządowi i parlamentom poszczególnych krajów członkowskich.

#### IV. PROJEKT DYREKTYWY O KWOTACH W RADACH NADZORCZYCH DUŻYCH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH: KLUCZOWE ELEMENTY

Dyrektywa<sup>24</sup>, której projekt został przyjęty przez Parlament Europejski w listopadzie 2012 r. i przekazany do konsultacji rządowych, w preambule odwołuje się do prawodawstwa UE dotyczącego równego traktowania kobiet i mężczyzn (art. 8 oraz art. 157 ust. 4 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej<sup>25</sup> oraz art. 23 Karty praw podstawowych<sup>26</sup>), wskazuje na niską reprezentację kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek giełdowych, która utrzymuje się na niskim poziomie od 2000 r., oraz na ograniczającą rolę uwarunkowań kulturowych w procesie promowania kobiet na te stanowiska, a także zawiera propozycję wprowadzenia kwot w naborze do rad nadzorczych.

Propozycje dyrektywy odnoszą się do dużych spółek giełdowych, a nie odnoszą się do małych i średnich firm, co jest wyraźnie powiedziane w art. 3. Proponowana kwota to 40%, co znaczy, że każda z płci powinna być reprezentowana w radach nadzorczych co najmniej w tym procencie, przy czym podkreśla się, że rekrutacja powinna opierać się na kryteriach merytorycznych i przy tych samych lub podobnych predyspozycjach, kwalifikacjach i doświadczeniu powinno się wybierać przedstawiciela tej płci, która jest w mniejszym stopniu reprezentowana w danej radzie nadzorczej, dopóki nie osiągnie się wskazanego poziomu. Czas, w którym powinno to nastąpić, to 2018 r. w wypadku spółek państwowych oraz 2020 r. – pozostałych.

Artykuł 6 dyrektywy przewiduje ustanowienie sankcji, które powinny być na tyle skuteczne, by nie opłacało się spółkom naruszać prawa o kwocie, np. kary administracyjne lub unieważnienie decyzją sądu wyboru członków rad nadzorczych, gdy nie spełnia ona kryteriów zawartych w art. 4 (1) dyrektywy. Określenie rodzaju sankcji pozostawia się decyzji każdego kraju.

<sup>24</sup> *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*, European Commission, Brussels 14.11.2012.

<sup>25</sup> Brzmienie tych artykułów jest następujące: art. 8: „We wszystkich swoich działaniach Unia zmierza do zniesienia nierówności oraz wspierania równości mężczyzn i kobiet”; art. 157, ust. 4: „W celu zapewnienia pełnej równości między mężczyznami i kobietami w życiu zawodowym zasada równości traktowania nie stanowi przeszkody dla Państwa Członkowskiego w utrzymaniu lub przyjmowaniu środków przewidujących specyficzne korzyści, zmierzające do ułatwienia wykonywania działalności zawodowej przez osoby płci niedostatecznie reprezentowanej bądź zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania”. Por. Dz. Urz. UE C 83/49 z 30 marca 2010 r.

<sup>26</sup> Karta praw podstawowych: „Artykuł 23. Równość kobiet i mężczyzn. Należy zapewnić równość kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, w tym w zakresie zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia. Zasada równości nie stanowi przeszkody w utrzymywaniu lub przyjmowaniu środków zapewniających specyficzne korzyści dla osób płci niedostatecznie reprezentowanej”, <http://eur-lex.europa.eu/pl/treaties/dat/32007X1214/htm/C2007303PL.01000101.htm> (dostęp: 2.05.2013).

Postanowienia dyrektywy powinny zostać wdrożone do prawa krajowego w ciągu 2 lat od jej przegłosowania przez Parlament Europejski i opublikowania w „Official Journal of the European Union”. Państwa członkowskie są zobowiązane do sprawozdawania Komisji Europejskiej z efektów związanych z wdrażaniem dyrektywy co dwa lata.

## V. ZAKOŃCZENIE

W literaturze przedmiotu wskazuje się na zjawisko tzw. szklanego sufitu jako niewidzialnej bariery, która utrudnia kobietom awansowanie w organizacjach<sup>27</sup>. O ile szklany sufit w dostępie do najniższych i wyższych szczebli zarządzania już nie występuje, o tyle w dostępie do stanowisk najwyższego szczebla wciąż daje o sobie znać. Kobiety pracujące np. w instytucjach administracji rządowej są równie dobrze wykształcone jak pracujący mężczyźni, chętnie się doksztalają, a ponadto stanowią większość wśród zatrudnionych, a mimo to ich liczba wśród ministrów, wiceministrów, sekretarzy stanu, ambasadorów, dyrektorów generalnych jest proporcjonalnie niższa niż mężczyzn. Na szklany sufit składają się stereotypy, że mężczyźni są lepsi w sprawowaniu funkcji kierowniczych niż kobiety, uprzedzenia do kobiet i ich kompetencji zarządczych, ludzkie przyzwyczajenia – na przestrzeni ostatniego stulecia mieliśmy do czynienia głównie z mężczyznami w roli ministrów, decydentów czy prezesów i dyrektorów generalnych w sektorze przedsiębiorstw.

Ekonomiści behawioralni<sup>28</sup> dowodzą, że stereotypy i uprzedzenia to najważniejsze czynniki utrudniające kobietom osiągnięcie najwyższych stanowisk kierowniczych. Są one także zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstw, uprzedzenia do kobiet przekładają się bowiem na niższą wycenę spółek przez nich zarządzanych i niższą prognozę ich wzrostu, a także wyzbywanie się akcji w sytuacji, gdy kobieta zostaje prezesem spółki<sup>29</sup>. Jak te uprzedzenia mają się do faktycznych wyników finansowych spółek? J. Wolfers odpowiada, na podstawie przeprowadzonych analiz obejmujących 1500 spółek z bazy Execucomp w okresie 1992-2004, że kobiety równie dobrze jak mężczyźni radzą sobie w roli osoby zarządzającej przedsiębiorstwem i brak również statystycznie istotnych różnic w wynikach finansowych spółek zarządzanych przez mężczyzn i kobiety<sup>30</sup>. Autor ten podkreśla, że wśród badanych firm zaledwie 35 było zarządzanych przez kobietę, czyli wciąż zbyt mało jest kobiet na tych stanowiskach,

---

<sup>27</sup> L. Brannon, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni?*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 395; T. Kupczyk, op. cit., s. 22-23; E. Lisowska, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH, Warszawa 2008, s. 163; M. Strykowska, *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich*, w: J. Miluska, E. Pakszys (red.), *Humanistyka i pleć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 1995, s. 49; A. Titkow, *Co pomaga dostrzec „szklany sufit”*, w: eadem (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 7-16.

<sup>28</sup> Zob. E. Reuben et al., op. cit.; J. Wolfers, op. cit.

<sup>29</sup> J. Wolfers, op. cit., s. 3.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 9 i 12.

żeby można było traktować uzyskane wyniki jako odrzucające tezę: że gdyby nie uprzedzenia wobec kobiet prezesów i dyrektorów zarządzających (ang. *Chief Executive Officer, CEO*), to wyniki spółek przez nie zarządzanych mogłyby być lepsze niż tych zarządzanych przez mężczyźn. Teza ta pozostaje do weryfikacji na większych próbach.

Badania E. Reubena z kolei wyraźnie pokazują, że w środowisku nastawionym na konkurencję kobiety są rzadko wybierane przez grupę na swego lidera, mimo ich wysokich – w porównaniu z mężczyznami – kompetencji do sprawowania takich funkcji. U podstaw tego zjawiska leżą różnice w postrzeganiu i ocenie własnych osiągnięć oraz osiągnięć przeciwnej płci – mężczyźni wykazują tendencję do przeceniania swoich osiągnięć i niedoceniaania kobiecych, podczas gdy kobiety – do niedoceniaania własnych i przeceniania umiejętności mężczyzn w tym zakresie. Mechanizm ten prowadzi nie tylko do formalnie niższej reprezentacji kobiet wśród liderów, lecz także do podejmowania decyzji, które nie zawsze są optymalne dla zespołu projektowego<sup>31</sup>.

Obaj przywoływani badacze podkreślają, że uprzedzenia do kobiet powodują, że ich zdolności i umiejętności nie są doceniane w biznesie, a z kolei oceny umiejętności mężczyzn są zawyżone. Ma to bezpośredni wpływ na ograniczanie kobietom dostępu do stanowisk menedżerskich i zaprzecza powszechnemu twierdzeniu, że to wyłącznie kwalifikacje zawodowe decydują o zatrudnianiu na tych stanowiskach. Ze względu na stwierdzoną w badaniach dużą rolę uwarunkowań kulturowych w niedoceniaaniu kobiet i przecenianiu mężczyzn jako kandydatów na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla należy opowiedzieć się za wprowadzeniem kwot – rozwiązaniem, które spowoduje, że w stosunkowo krótkim czasie wyraźnie więcej niż dotychczas kobiet znajdzie się w gremiach decyzyjnych i tym samym przełamie uprzedzenia oraz zwróci uwagę na faktyczne ich kompetencje oraz osiągnięcia.

*dr Ewa Lisowska*

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

*ewa.lisowska@sgh.waw.pl*

## GENDER BALANCE IN MANAGEMENT POSITIONS

### Summary

The aim of this paper is to argue that there is a need for a European Union directive on gender quotas among non-executive directors of companies listed on the stock exchange and employing at least 250 people. The first part of the paper presents the current data that show the proportion of female managers at different levels of organisations. The data come from two surveys conducted in 2012 in Polish organs of government administration and in a state-owned enterprise Lasy Państwowe (National Forests). The results indicate that women occupy 20% of top management positions in central administration (ministers, deputy ministers, ambassadors or CEOs), while their employment is at the level of 62%. In Lasy Państwowe women in top management positions account for only 7%, while they share in employment is 24%. Women are also less likely to be appointed to executive positions than men.

<sup>31</sup> E. Reuben et al., op. cit., s. 12 i 13.