

dr Bartosz Totleben

Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu
Instytut Ekonomii
Katedra Makroekonomii i Badań
nad Rozwojem
e-mail: bartosz.totleben@
ue.poznan.pl
ORCID: 0000-0003-3187-2285

dr Wiktoria Domagała

Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu
Instytut Ekonomii
Katedra Makroekonomii i Badań
nad Rozwojem
e-mail: wiktoria.domagala@
ue.poznan.pl
ORCID: 0000-0003-0244-3166

Słowa kluczowe:

przedsiębiorstwa państwowe,
segregacja zawodowa, szklany
sufit, analiza porównawcza

Efekt szklanego sufitu w radach nadzorczych i zarządach polskich spółek akcyjnych

The Glass Ceiling Effect in Supervisory Board and Board of Directors of Polish Joint-Stock Companies

Streszczenie: W artykule podjęto problematykę nierówności szans kobiet i mężczyzn w dostępie do zajmowanych stanowisk kierowniczych, głównie w odniesieniu do zarządów i rad nadzorczych spółek. Zjawisko to jest tematem aktualnym i szeroko podejmowanym zarówno w badaniach naukowych, jak i w dyskursie organizacji międzynarodowych. Badania prowadzone m.in. przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wskazują, że akcje afirmatywne mogą przynosić pozytywne skutki zarówno w ramach organizacji, jak i całych społeczeństw. Przeprowadzono badanie empiryczne, którego celem było porównanie polskich spółek akcyjnych – państwowych i prywatnych – pod kątem płci osób powoływanych do zarządów oraz rad nadzorczych. Analizą objęto pełną próbę wszystkich 11995 spółek akcyjnych zarejestrowanych w Polsce w latach 2001–2017, wśród których dokonano 85908 powołań do zarządów i rad nadzorczych. Sformułowano trzy hipotezy badawcze:

- Kobiety są niedoreprezentowane w radach nadzorczych i zarządach polskich spółek akcyjnych.
- Poziom niedoreprezentowania kobiet jest większy w spółkach państwowych niż w prywatnych.
- Zjawisko niedoreprezentowania kobiet w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek akcyjnych zmniejsza się w czasie.

Wykazano, iż udział mężczyzn w powołaniach do zarządów i rad nadzorczych jest większy niż kobiet (co może wynikać z efektu szklanego sufitu) oraz że niedoreprezentowanie kobiet jest większe w zarządach (co może być tłumaczone zjawiskiem lepkiej podłogi) bez względu

na strukturę własności. Porównując spółki prywatne i państwowe wykazano, że niedoreprezentowanie kobiet jest mniejsze w radach nadzorczych przedsiębiorstw państwowych oraz w zarządach spółek prywatnych. Wykazano także, że poziom opisywanego zjawiska zmniejsza się w czasie bez względu na strukturę własności.

Sporządzone rekomendacje dla polityki społeczno-gospodarczej państwa wskazują na rolę socjalizacji, edukacji oraz wymiany kulturowej na postrzeganie ról społeczno-zawodowych kobiet i mężczyzn. W konsekwencji działania państwa mogą wpływać na wyrównywanie szans oraz sytuacji kobiet i mężczyzn w sferze rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem większej partycypacji kobiet w korporacyjnych gremiach decyzyjnych.

Keywords:

state-owned enterprises, occupational segregation, glass ceiling, comparative analysis

Abstract: This article addresses the issue of inequality of opportunity between women and men in access to leadership positions, mainly in management and supervisory boards of companies. This phenomenon is a topical and widely addressed topic both in academic research and in the discourse of international organisations. Research by, among others, the Organisation for Economic Co-operation and Development indicates that affirmative action can have positive effects both within organisations and societies as a whole. An empirical study was conducted to compare Polish state- and private-owned joint-stock companies in terms of the sex of persons appointed to management and supervisory boards. The analysis included a full sample of all 11,995 joint-stock companies registered in Poland between 2001 and 2017, among which 85,908 appointments to management and supervisory boards were made.

Three research hypotheses were formulated:

- Women are underrepresented in the supervisory and management boards of Polish joint-stock companies.
- The level of underrepresentation of women is higher in state-owned companies than in private companies.
- The phenomenon of women's underrepresentation in the management and supervisory boards of Polish joint-stock companies is decreasing over time.

It has been shown that the share of men in management board and supervisory board appointments is higher than that of women (which may be due to the glass ceiling effect) and that the underrepresentation of women is higher on management boards (which may be explained by the sticky floor phenomenon) regardless of ownership structure. When comparing private- and state-owned companies, it was proven that the underrepresentation of women is lower on the supervisory boards of state-owned companies and on the management boards of private companies. It was also shown that the level of this phenomenon decreases over time regardless of ownership structure.

The recommendations drawn up for the state's socio-economic policy point to the role of socialization, education, and cultural exchange on the perception of women's and men's socio-occupational roles. Consequently, actions taken by the state can influence the equalization of opportunities and the situation of women and men in the sphere of the labour market, with a particular focus on greater participation of women in corporate decision-making bodies.

JEL:
J71, J16, L33

Wprowadzenie

Problematyce nierówności płci w sferze zawodowej poświęcono wiele uwagi zarówno w badaniach naukowych, jak i w dyskusji publicznej. Analiza uwarunkowań, zakresu (bądź skali) oraz konsekwencji występujących luk pomiędzy kobietami i mężczyznami w sferze edukacji, zdrowia, ekonomii czy polityki jest przedmiotem badań organizacji międzynarodowych, których celem jest ich eliminowanie. Co więcej, dążenie do wyrównywania szans kobiet i mężczyzn, zwłaszcza w dostępie do stanowisk w gremiach decyzyjnych, ma istotne znaczenie dla aktywizowania niewykorzystanego potencjału kobiet zarówno w ramach organizacji, jak i całych społeczeństw. Analiza tego zjawiska stanowi zatem aktualny oraz interesujący problem badawczy i jest istotnym elementem polityki równości płci, której prowadzenie wpisuje się w kreowanie rozwoju społeczno-gospodarczego.

Nierówności w sferze rynku pracy mogą być traktowane jako nierównowaga, której analiz można dokonywać na podstawie różnorodnych czynników (m.in.: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, narodowość). Nierówności związane z płcią biologiczną (ang. *sex*) są ujmowane jako płaszczyzny występowania różnic między kobietami i mężczyznami, m.in.: w poziomie aktywności ekonomicznej, bierności zawodowej, zatrudnienia, bezrobocia czy wynagrodzeń. Zjawisko to jest związane z występowaniem obiektywnych przesłanek zróżnicowania, takich jak np. poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, staż pracy czy wymiar czasu pracy [Kryńska, Kwiatkowski, 2013, s. 201]. Może także wynikać z dyskryminacji ekonomicznej, oznaczającej wszelkie zróżnicowanie kobiet i mężczyzn w kontekście warunków pracy i płacy, wyłącznie ze względu na ich płeć [Międzynarodowa Organizacja Pracy, 1960].

Segregacja zawodowa jest przejawem nierówności płci w sferze zatrudnienia, której uwarunkowań należy upatrywać w czynnikach społeczno-kulturowych (m.in.: stereotypy płci, nieodpłatna praca według płci), ekonomicznych (np. wymiar czasu pracy, poziom wynagrodzeń) oraz związanych z polityką państwa, takich jak: elastyczne formy

zatrudnienia, dostępność opieki instytucjonalnej nad małymi dziećmi i osobami zależnymi czy regulacje prawne dotyczące równości płci¹ [Domagała, 2019].

Przegląd badań literaturowych dostarcza przykładów powiązań i wzajemnych interakcji wskazanych uwarunkowań na omawiane zjawisko segregacji zawodowej. Normy społeczno-kulturowe obowiązujące w danym społeczeństwie w sposób istotny wpływają na motyw wyboru ścieżki edukacyjnej, a co za tym idzie kariery zawodowej, a w konsekwencji na zajmowane stanowisko oraz poziom wynagrodzeń [Budrowska, 2004]. Dodatkowo [Kotowska, Sztanderska, 2007, s. 28] w sferze aktywności ekonomicznej kobiety mogą natrafiać na tzw. konflikt kulturowy, który znacząco wpływa na podział pracy oraz nastawienie do modelu *work-life balance* – ujawniające się w tradycyjnym obciążaniu kobiet nieodpłatną pracą domową oraz opieką nad osobami zależnymi. Jest to potęgowane konfliktem strukturalnym, polegającym na utrudnionej dostępności instytucjonalnych rozwiązań dotyczących opieki nad osobami zależnymi. W efekcie dochodzi do kształtowania oraz utrwalania się nierówności płci w sferze zatrudnienia, w tym zjawiska segregacji zawodowej.

W toku dalszych analiz segregacja zawodowa będzie interpretowana jako nieproporcjonalna struktura zatrudnienia kobiet i mężczyzn w przekroju poszczególnych sektorów ekonomicznych, struktury własności, grup zawodowych oraz stanowisk. W kontekście celu niniejszego artykułu, tj. porównania przedsiębiorstw państwowych i prywatnych pod kątem płci osób powoływanych do zarządów oraz rad nadzorczych, niezbędna jest dalsza kategoryzacja omawianego zjawiska (por. schemat 1).

Analizując zjawisko segregacji zawodowej należy wskazać na jego dwa wymiary [OECD, 2017]:

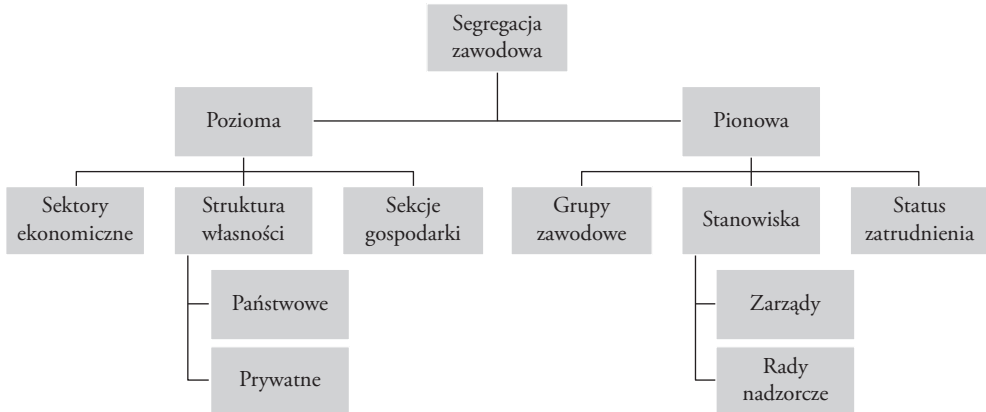
- segregacja pozioma (horyzontalna) – nierównomierny podział zatrudnionych kobiet i mężczyzn w poszczególnych sektorach ekonomicznych, strukturach własności i sekcjach gospodarki, przejawiający się w feminizacji branż mniej pożądaných i prestiżowych, a co za tym idzie gorzej wynagradzanych;
- segregacja pionowa (wertikalna) – koncentracja pracujących kobiet i mężczyzn według grup zawodowych i zajmowanych stanowisk, związana z maskulinizacją stanowisk kierowniczych oraz urzędniczych wyższego szczebla.

W celu dalszych rozważań należy zatem przyjąć, że problematyka struktury zatrudnienia kobiet i mężczyzn w zarządach oraz radach nadzorczych prywatnych i publicznych spółek giełdowych łączy w sobie znamiona zarówno poziomej, jak i pionowej segregacji

¹ Oprócz stosowania instrumentów niwelujących dysproporcje (np. w udziale kobiet i mężczyzn w parlamencie), w postaci kwot czy parytetów w ramach tzw. dyskryminacji pozytywnej [Kalinowska-Sufinowicz, 2013, s. 196–200], w literaturze przedmiotu spotyka się również zjawisko dyskryminacji instytucjonalnej. Jej głównym przejawem jest stanowienie takich zasad i uregulowań (m.in. dotyczących urlopów macierzyńskich/rodzicielskich), które zamiast dążyć do wyrównywania szans kobiet i mężczyzn, przyczyniają się do utrwalania nierówności płci [Sielska, 2017, s. 16].

zawodowej. W celu zrozumienia złożoności przyjętego przedmiotu badań należy odwołać się do analiz poruszających m.in. problematykę szklanego sufitu oraz lepkiej podłogi.

Schemat 1. Kategoryzacja nierówności płci wg struktury własności i stanowisk



Źródło: opracowanie własne.

Efekt szklanego sufitu w świetle dotychczasowych badań

Zjawisko szklanego sufitu, czyli niedoreprezentowania kobiet na najwyższych stanowiskach w ramach organizacji, gdzie luki płacowe są wyższe niż przeciętna, jest powszechnie obserwowane nawet w krajach uważanych za osiągające największe postępy w zakresie równości płci [Bertrand, Black, Jensen, Lleras-Muney, 2019]. Zjawisko to jest utożsamiane z istnieniem niewidzialnej bariery w awansie zawodowym kobiet (jego nieosiągalność) na kolejny szczebel w hierarchii organizacji, pomimo porównywalnych cech kwalifikacyjno-zawodowych mężczyzn i kobiet [Budrowska, 2004, s. 5–6], co powoduje niedoreprezentowanie kobiet w tzw. gremiach decyzyjnych, np. w składach zarządów czy rad nadzorczych.

Przedmiotem międzynarodowej debaty publicznej [World Economic Forum, 2023] jest szklany sufit, rozumiany jako niewykorzystany wkład wysoko wykwalifikowanych kobiet w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstw (zarówno w ujęciu finansowym, jak i operacyjnym), a co za tym idzie utrata potencjału wzrostu gospodarczego oraz rozwoju społecznego. Badacze Światowego Forum Ekonomicznego od 2006 roku analizują luki pomiędzy kobietami a mężczyznami występujące w obszarach rynku pracy, polityki, zdrowia czy edukacji, gdzie jednym z istotnych aspektów jest udział kobiet w zarządach oraz radach nadzorczych. Opierając się na statystykach publikowanych przez OECD [2023] można wskazać, że udział ten (w Polsce w latach: 2004 – 9,4%; 2017 – 20,1%)

stopniowo rośnie, ale wciąż widoczna jest nadreprezentacja mężczyzn². Według badań prowadzonych przez Komisję Europejską [Journova, 2016] skala niedoreprezentowania kobiet w gremiach decyzyjnych największych spółek notowanych na giełdzie maleje w krajach Unii Europejskiej. Przeciętny udział kobiet w zarządach (średnia EU-28) w 2003 roku wynosił – 8,5%, w 2010 roku – 11,9%, natomiast w 2016 roku – 23,3%. W Polsce w latach 2010–2016 nastąpił wzrost udziału kobiet w zarządach spółek giełdowych o 8,3 p.p. do poziomu 19,9%, przy średnim wzroście w badanym okresie w EU-28 na poziomie 11,4 p.p. Zaobserwowana zmiana może być konsekwencją unijnej „Strategii na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015” [Komisja Europejska, 2010] oraz rezolucji Parlamentu Europejskiego w sprawie kobiet i kierownictwa przedsiębiorstw [Parlament Europejski, 2011], nakładającej na największe spółki notowane na giełdzie (5000 w ramach UE) obowiązek co najmniej 40% udziału kobiet w zarządach – dla spółek państwowych do 2018 roku, dla spółek prywatnych do 2020 roku.

W sektorze publicznym obserwuje się nadreprezentację udziału kobiet, które z reguły zajmują stanowiska pomocnicze, często w działach związanych z redystrybucją środków publicznych, brak ich z kolei na stanowiskach decyzyjnych [van der Lippe, Treas, Norbutas, 2018] – zjawisko to nazywane jest efektem lepkiej podłogi. Można je interpretować jako następującą zmianę proporcji udziału kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu: po pierwsze – kobiety częściej niż mężczyźni zajmują stanowiska pomocnicze oraz niższego szczebla, i po drugie – wraz ze spadkiem prestiżu i zakresu decyzyjności rośnie udział kobiet na stanowiskach kierowniczych [Miller, Kerr, Reid, 1999, s. 218].

Widoczny w sektorze publicznym jest także problem określany mianem statusu tokena. Dotyka on kobiety w grupach zmaskulinizowanych (np. zarządy / rady nadzorcze), którym powierza się stanowiska kierownicze mając na celu wyłącznie poprawę wizerunku organizacji lub wypełnianie odgórnych norm prawnych dotyczących polityki równości płci, a nie faktyczne dążenie do różnorodności [Ryan, Haslam, 2005, s. 82–83]. Według powyższej teorii, kobiety w zarządach oraz radach nadzorczych muszą się podporządkowywać przyjętemu przez większość stylowi pracy, co uniemożliwia im realny wpływ na procesy i kategoryzuje jako mniej wartościowe dla organizacji, a tym samym są one rzadziej powoływane do wyżej wymienionych organów [Torchia, Calabro, Huse, 2011, s. 312].

Na podstawie przeglądu literatury oraz badań organizacji międzynarodowych można stwierdzić, że – w ujęciu globalnym – kobiety są niedoreprezentowane w zarządach i radach nadzorczych spółek oraz że zjawisko to zmniejsza się w czasie. Wskazuje się także, że skala niedoreprezentowania kobiet w gremiach decyzyjnych jest większa w przedsiębiorstwach państwowych niż prywatnych. Mając powyższe na uwadze oraz

² Dane publikowane w bazach OECD przedstawiają proporcję miejsc zajmowanych przez kobiety w tzw. gremiach decyzyjnych – bez rozróżnienia na organy, tj. zarządy oraz rady nadzorcze – największych spółek notowanych na giełdzie poszczególnych krajów (w Polsce są to spółki wchodzące w skład indeksu WIG-20) [OECD, 2023].

przyjmując jako grupę badawczą spółki akcyjne zarejestrowane w Polsce sformułowano trzy hipotezy badawcze (dwie główne oraz jedną pomocniczą), które zostaną poddane weryfikacji w dalszej części artykułu:

- Hipoteza 1 (H1): Kobiety są niedoreprezentowane w radach nadzorczych i zarządach polskich spółek akcyjnych.
- Hipoteza 1a (H1a): Poziom niedoreprezentowania kobiet jest większy w spółkach państwowych niż w prywatnych.
- Hipoteza 2 (H2): Zjawisko niedoreprezentowania kobiet w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek akcyjnych zmniejsza się w czasie.

Dane i metody badawcze

Empiryczna weryfikacja sformułowanych hipotez zostanie przeprowadzona z wykorzystaniem bazy danych przygotowanej przez Szarzec, Totleben i Piątek [2022], która zawiera dwa komponenty: informacje na temat struktury właścicielskiej polskich spółek akcyjnych oraz listę wszystkich zmian w ich radach nadzorczych i zarządach. Zakres czasowy obejmuje lata 2001–2017.

Dane dotyczące struktury właścicielskiej obejmują: datę wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (oraz – jeśli dotyczy – datę wykreślenia z KRS), numer KRS oraz określenie struktury własności, z podziałem na przedsiębiorstwa prywatne (POE, ang. *private-owned enterprises*) i przedsiębiorstwa państwowe (SOE, ang. *state-owned enterprises*). Dodatkowo, przedsiębiorstwa państwowe zostały podzielone na dwie grupy, tj. przedsiębiorstwa z udziałem państwa powyżej 50% (dalej: SOE50) oraz przedsiębiorstwa, w których państwo jest dominującym udziałowcem, posiada od 25,01% do 50% udziałów, przy jednoczesnym rozproszeniu pozostałych akcjonariuszy (dalej: SOE25). Dla każdego z przedsiębiorstw oznaczona została struktura właścicielska na 15. dzień każdego miesiąca. Docelowo, analizie poddano 11995 spółek akcyjnych, w których – w trakcie okresu badawczego – nastąpiły 184 zmiany właścicielskie (166 prywatyzacji, 13 nacjonalizacji i 5 renacjonalizacji).

Następnie zebrane zostały dane dotyczące zmian w radach nadzorczych i zarządach wszystkich spółek akcyjnych, z uwzględnieniem następujących informacji: rodzaj zmiany (wpis lub wykreślenie z KRS), data dzienna, wiek oraz płeć osoby powoływanej/odwoływanej (na podstawie numeru PESEL) oraz numer KRS spółki, której zmiana dotyczy. Na dalszym etapie wykorzystano wyłącznie informacje o powoływaniu do rady nadzorczej bądź zarządu³ osób, którym nadano numer PESEL. Ostatecznie analizie

³ Alternatywnie możliwe było wykorzystanie: (a) informacji o wszystkich zmianach, tj. powołaniach lub odwołaniach lub (b) o pełnych kadencjach (tj. czasie od powołania do odwołania). Pierwsza z możliwości

poddano 85908 powołań, w tym 70538 w POE oraz 15370 w SOE (3163 w SOE25 oraz 12553 w SOE50).

Dalsza analiza podporządkowana będzie weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych i prowadzona będzie w ujęciu statycznym (dla H1 i H1a) oraz dynamicznym (dla H2), której etapy można przedstawić następująco:

Etap 1: Porównanie liczby kobiet i mężczyzn powoływanych do zarządów i rad nadzorczych we wszystkich badanych spółkach w latach 2001–2017.

Etap 2: Analiza rozkładu powołań do zarządów i rad nadzorczych z uwzględnieniem płci oraz struktury własności analizowanych spółek w badanym okresie.

Etap 3: Porównanie zmian średniego udziału kobiet w powołaniach do zarządów i rad nadzorczych badanych spółek państwowych oraz prywatnych w przyjętym horyzoncie czasowym, wraz z estymacją parametrów regresji liniowej.

Wyniki i dyskusja

W celu weryfikacji pierwszej, głównej hipotezy badawczej (H1: Kobiety są niedoreprezentowane w radach nadzorczych i zarządach polskich spółek akcyjnych), porównano liczbę powołań kobiet z liczbą powołań mężczyzn do rad nadzorczych i zarządów polskich spółek akcyjnych w całym horyzoncie czasowym badania (por. tabela 1).

Tabela 1. Liczba powołań do zarządów i rad nadzorczych z uwzględnieniem płci

Płeć	Liczba powołań		
	rady nadzorcze	zarządy	razem
Kobiety	14 355	3 940	18 295
Mężczyźni	46 875	20 738	67 613
Razem	61 230	24 678	85 908
Udział kobiet w powołaniach ogółem (w %)	23,44	15,97	21,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Szarzec, Totleben i Piątek [2022].

Spośród ponad 85 tys. powołań do organów polskich spółek akcyjnych, znacznie częściej powoływani byli mężczyźni (78,7%) niż kobiety (21,3%). Sytuacja ta dotyczyła zarówno rad nadzorczych (powołania mężczyzn to 76,56% wszystkich powołań, a kobiet 23,44%), jak i zarządów (odpowiednio: 84,03% i 15,97%). Z uwagi na przewagę powo-

została odrzucona z uwagi na potencjalne obciążenie danych odwołaniami z rad nadzorczych lub zarządów (co nie jest związane z efektem szklanego sufitu), druga zaś oznaczałaby wykluczenie wszystkich kadencji, które zostały rozpoczęte przed początkiem okresu badawczego oraz niezakończonych przed końcem okresu badawczego.

łań mężczyzn w badanym okresie, nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy badawczej. Jest to zbieżne z badaniami literaturowymi, które wskazują na „stłoczenie” kobiet na stanowiskach o mniejszym prestiżu, niebędących strategicznymi dla rozwoju organizacji, co jest efektem funkcjonujących stereotypów (m.in. postrzeganie kobiet jako pracowników niepewnych, które podporządkowują role zawodowe pełnionym funkcjom rodzinnym i opiekuńczym) nabywanych w toku socjalizacji i umacnianych uprzedzeniami grup funkcjonujących na rynku pracy (pracodawców, współpracowników, klientów) [Becker, 1957, s. 153–158]. Na szczególną uwagę zwraca jednak znacznie większe niedoreprezentowanie kobiet w zarządach niż radach nadzorczych. Podobne tendencje pokazują analizy zawarte w raporcie Fundacji Liderki Biznesu [Słomka-Gołębiowska, 2016, s. 23], według których w latach 2012–2015 udział kobiet w zarządach największych spółek giełdowych wchodzących w skład WIG30 (które to są punktem odniesienia w kontekście stosowania dobrych praktyk korporacyjnych zapewniających różnorodność składów ich organów) wzrósł z poziomu 7,23% do 11,18%, a odpowiednio w radach nadzorczych z poziomu 11,97% do 18,1%.

Weryfikację hipotezy pomocniczej (H1a: Poziom niedoreprezentowania kobiet jest większy w spółkach państwowych niż w prywatnych) oparto na zestawieniu informacji o strukturze właścicielskiej oraz płci osoby, która została powołana do organu spółki akcyjnej (wyszczególniono rady nadzorcze oraz zarządy, a także poddano analizie łączną liczbę powołań). Szczegółowe zestawienie przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Rozkład powołań do zarządów i rad nadzorczych z uwzględnieniem struktury własności oraz płci

		Struktura własności				
		POE	SOE (SOE50+SOE25)	SOE50	SOE25	razem
Liczba powołań kobiet	rady nadzorcze	11 592	2 763	2 304	459	14 355
	zarządy	3 528	412	322	90	3 940
	razem	15 120	3 175	2 626	549	18 295
Liczba powołań mężczyzn	rady nadzorcze	38 145	8 730	6 945	1 785	46 875
	zarządy	17 273	3 465	2 745	720	20 738
	razem	55 418	12 195	9 690	2 505	67 613
Liczba powołań ogółem	rady nadzorcze	49 737	11 493	9 249	2 244	61 230
	zarządy	20 801	3 877	3 067	810	24 678
	razem	70 538	15 370	12 316	3 054	85 908
Udział kobiet w powołaniach ogółem (w %)	rady nadzorcze	23,31	24,04	24,91	20,45	23,44
	zarządy	16,96	10,63	10,50	11,11	15,97
	razem	21,44	20,66	21,32	17,98	21,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Szarzec, Totleben i Piątek [2022].

Z przytoczonych danych wynika, że kobiety są niedoreprezentowane we wszystkich badanych organach spółek, tj. zarówno w zarządach, jak i radach nadzorczych, co w literaturze określamy mianem szklanego sufitu [por. OECD, 2017]. W przedsiębiorstwach prywatnych odsetek powołań kobiet do rad nadzorczych wynosił 23,31%, a w przedsiębiorstwach państwowych 24,04%. Relatywnie częściej kobiety powoływane były, gdy państwo było właścicielem większościowym (dla SOE50 odsetek ten wynosił 24,91%), niż gdy posiadało mniej niż 50% udziałów przy rozdrobnionym pozostałym akcjonariacie (dla SOE25–20,45%). Również rzadziej kobiety powoływane były do zarządów spółek – w przypadku przedsiębiorstw prywatnych liczba powołań kobiet stanowiła 16,96% wszystkich powołań, a w przedsiębiorstwach państwowych 10,63% (SOE50–10,50%; SOE25–11,11%). Hipotezę H1a należy zatem odrzucić – niedoreprezentowanie kobiet w spółkach państwowych jest większe niż w spółkach prywatnych jedynie w przypadku zarządów. Wyniki te potwierdzają występowanie zjawiska lepkiej podłogi w organach państwowych spółek giełdowych, które można zinterpretować jako zajmowanie przez kobiety stanowisk kierowniczych, decyzyjnych, ale niższego szczebla, o mniejszym prestiżu i niższym poziomie wynagrodzeń [Ciminelli, Schweltnus, Stadler, 2021, s. 3]. Do rad nadzorczych spółek państwowych kobiety powoływane były – w porównaniu z przedsiębiorstwami prywatnymi – nieznacznie częściej, co potwierdzają również inne badania [por. Aluchna, Krejner-Nowecka, Tomczyk, 2017]. Może być to rezultatem tego, że państwo jako udziałowiec dąży do realizacji celów związanych z polityką równości płci narzucanych przez rekomendacje Unii Europejskiej [Aluchna, 2013, s. 32], które to w sektorze prywatnym są w większości realizowane na zasadach dobrowolności.

Druga główna hipoteza badawcza (H2: Zjawisko niedoreprezentowania kobiet w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek akcyjnych zmniejsza się w czasie) została poddana weryfikacji w ujęciu dynamicznym, tj. porównano jak w całym horyzoncie badania zmieniał się udział powołań kobiet w łącznej liczbie powołań. Analizę przeprowadzono z dodatkowym rozróżnieniem na rady nadzorcze i zarządy. W celu wyeliminowania potencjalnej sezonowości (zmiany w organach spółek odbywają się najczęściej na początku i w połowie roku, zwłaszcza w spółkach prywatnych⁴) do dalszych analiz przyjęto 12-miesięczne średnie ruchome. Dynamikę zmian przedstawiono na wykresie 1.

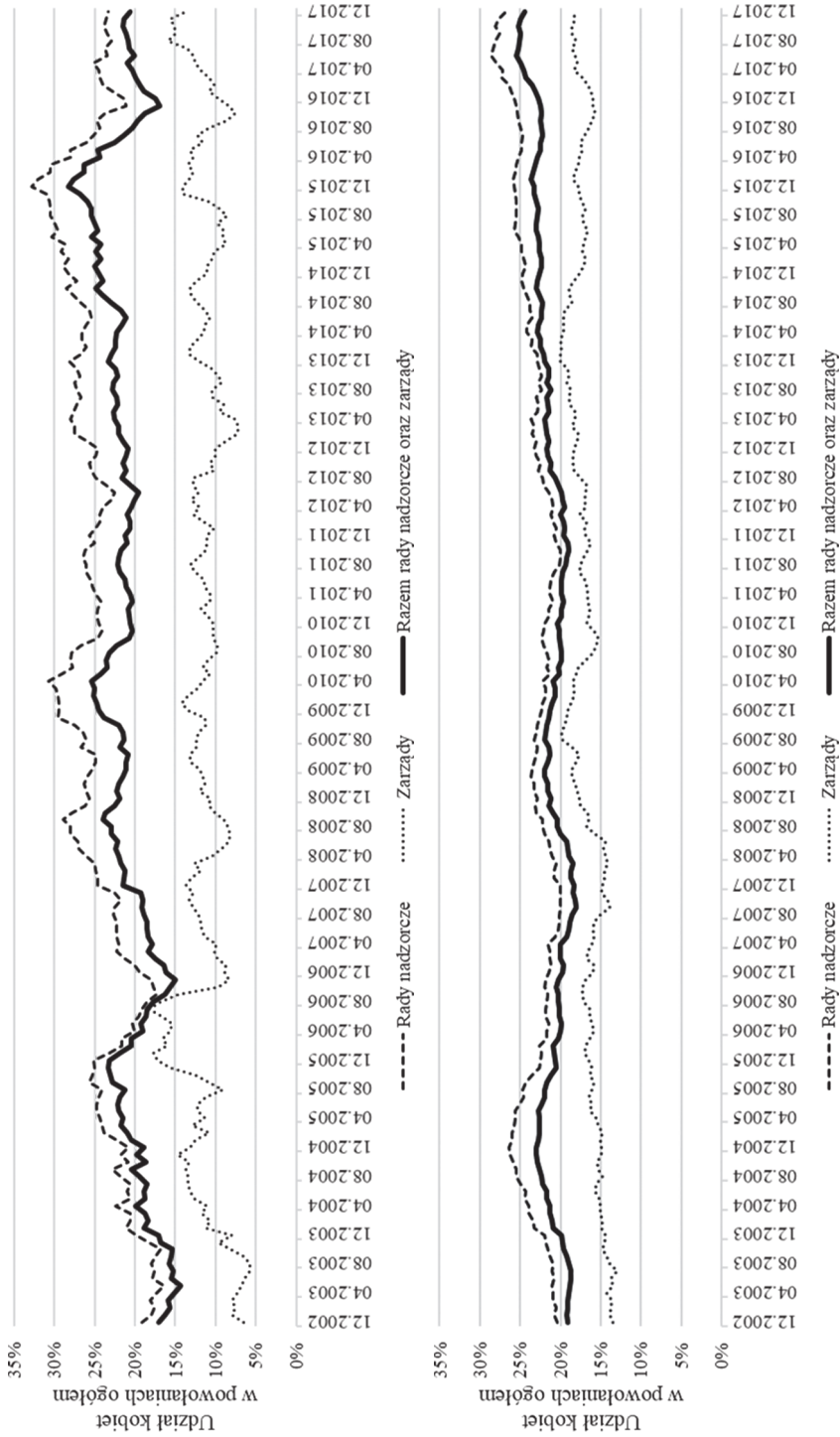
W celu weryfikacji, czy zjawisko niedoreprezentowanie kobiet zmienia się w czasie, estymowano parametry regresji liniowej, zgodnie ze wzorem:

$$y = \alpha_0 + \alpha_1 * t + \varepsilon$$

gdzie: y – udział powołań kobiet w powołaniach ogółem, t – czas, ε – błąd losowy.

⁴ Szerzej o skali i charakterystyce zmian w zarządach i radach nadzorczych spółek zarejestrowanych w Polsce w: Totleben, Szarzec i Kardziejonek [2019], zaś o potencjalnym wpływie cyklu politycznego (zwłaszcza w kontekście spółek państwowych) w: Szarzec, Totleben i Piątek [2022].

Wykres 1. Dynamika zmian średniego udziału kobiet w powołaniach do zarządów i rad nadzorczych spółek państwowych (u góry) oraz prywatnych (na dole)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Szarzec, Totleben i Piątek [2022].

Dodatni oraz istotny statystycznie parametr α_1 świadczy o zmniejszaniu się poziomu niedoreprezentowania kobiet, zaś ujemny o wzroście tego zjawiska. Wyniki estymacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki estymacji

Własność / organ		Funkcja trendu liniowego			Wniosek: czy poziom niedoreprezentowania kobiet zmniejsza się?
		α_0	α_1	R ²	
POE	rady nadzorcze	0,2139***	0,0002***	0,2353	
	zarządy	0,1500***	0,0002***	0,4341	Tak
	razem	0,1951***	0,0002***	0,3568	
SOE	rady nadzorcze	0,2092***	0,0004***	0,3788	Tak
	zarządy	0,1111	0,00003	0,0051	Nie
	razem	0,1854	0,0003***	0,2991	Tak

Uwaga: *** oznacza istotność statystyczną na poziomie 99%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Szarzec, Totleben i Piątek [2022].

Na podstawie oszacowanych równań należy stwierdzić, że ogólny poziom niedoreprezentowania kobiet w organach spółek zmniejsza się, zarówno w przypadku spółek państwowych, jak i prywatnych. Otrzymane wyniki są zgodne z analizami prowadzonymi przez Komisję Europejską [Journova, 2016], które wskazują, że skala niedoreprezentowania kobiet w gremiach decyzyjnych największych spółek notowanych na giełdzie maleje w krajach Unii Europejskiej, również w Polsce.

Estymacje wyłącznie dla rad nadzorczych potwierdzają ograniczanie niedoreprezentowania kobiet w czasie. Jedynie dla zarządów spółek państwowych nie wykazano żadnego istotnego statystycznie efektu na poziomie ufności 90%. Może być to konsekwencją statusu tokena, który kategoryzuje kobiety jako mniej wartościowe dla organizacji, a tym samym nie pozwala na osiągnięcie tzw. masy krytycznej (min. 3 kobiety w składzie zarządu) sprzyjającej wyrównywaniu szans [Torchia, Calabro, Huse, 2011, s. 299]. Z uwagi na przytoczone argumenty, nie ma podstaw do odrzucenia drugiej hipotezy badawczej. Niedoreprezentowanie kobiet w organach polskich spółek akcyjnych zmniejszało się w analizowanym okresie, tj. w latach 2001–2017.

Podsumowanie

Problematyka nierówności szans kobiet i mężczyzn w dostępie do zajmowania stanowisk kierowniczych oraz zasiadania w gremiach decyzyjnych jest tematem aktualnym i szeroko podejmowanym zarówno w badaniach naukowych, jak i w dyskursie organi-

zacji międzynarodowych. Pod rozważę poddawane jest nie tylko bogate prawodawstwo m.in. wspólnotowe czy krajowe, ale również przyczyny związane z kształtowaniem się uniwersalnych norm społeczno-kulturowych wpływających na sferę gospodarowania. W tym kontekście niezwykle interesującym zagadnieniem wydaje się zwrócenie uwagi na problem zakresu nierówności płci w sferze zatrudnienia oraz próba znalezienia przyczyn omawianego stanu rzeczy.

Celem niniejszego artykułu było porównanie polskich spółek akcyjnych – państwowych i prywatnych – pod kątem płci osób powoływanych do zarządów oraz rad nadzorczych. Dążąc do jego realizacji wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz przeprowadzono badania ilościowe z zastosowaniem metod właściwych dla statystyki opisowej.

Wyniki płynące z badań literaturowych oraz wnioski z raportów organizacji międzynarodowych jednoznacznie wskazują na niedoreprezentowanie kobiet w tzw. korporacyjnych gremiach decyzyjnych. Jest to tłumaczone m.in. występowaniem zjawiska szklanego sufitu, którego istnienie potwierdzają dane empiryczne pochodzące z baz danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Unii Europejskiej. Ich głównym ograniczeniem okazał się brak możliwości precyzyjnej, rozłącznej analizy obu organów spółek, tj. zarządów oraz rad nadzorczych, a także ograniczona próba badawcza (zwykle do spółek notowanych na giełdzie). Z kolei rozważania prowadzone przez innych autorów dotyczące polskiego sektora przedsiębiorstw koncentrowały się na mniejszej liczbie obserwacji, krótszym zakresie czasowym oraz nie uwzględniały porównania struktury własności.

Mając na uwadze powyższe wyzwania oraz chcąc wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą, w artykule zbadano poziom niedoreprezentowania kobiet w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek akcyjnych, a następnie zidentyfikowano różnice z uwzględnieniem struktury własności (z podziałem na spółki prywatne i państwowe). Dodatkowo sprawdzono, czy poziom niedoreprezentowania zmienia się w czasie i czy struktura własności ma znaczenie dla tych zmian. Badanie przeprowadzono na bazie danych 11995 polskich spółek akcyjnych (zarówno notowanych, jak i nienotowanych na giełdzie), wśród których łączna liczba powołań do zarządów i rad nadzorczych wynosiła 85908 w latach 2001–2017. Jest to pierwsze badanie skali niedoreprezentowania kobiet w radach nadzorczych i zarządach polskich spółek akcyjnych, które zostało przeprowadzone na pełnej próbie, tj. obejmujące wszystkie przedsiębiorstwa i wszystkie powołania do wymienionych organów spółek.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wykazano, że:

- do organów polskich spółek akcyjnych znacznie częściej powoływani byli mężczyźni (M – 78,7%) niż kobiety (K – 21,3%);
- w analizowanym okresie kobiety były niedoreprezentowane zarówno w radach nadzorczych (M – 76,56%; K – 23,44%), jak i zarządach (M – 84,03%, K – 15,97%) polskich spółek akcyjnych;

- na podstawie otrzymanych wyników dotyczących udziału kobiet w zarządach (SOE – 10,63%; POE – 16,96%) i radach nadzorczych (SOE – 24,04%; POE – 23,31%) odrzucono hipotezę o wyższym poziomie niedoreprezentowania kobiet w spółkach państwowych;
- na podstawie estymacji regresji liniowej stwierdzono, że ogólny poziom niedoreprezentowania kobiet w organach spółek zmniejszył się, zarówno w przypadku spółek państwowych, jak i prywatnych.

Uzyskane rezultaty okazały się zgodne z wyprowadzonymi na podstawie przeglądu literatury i badań ilościowych innych autorów wnioskami dotyczącymi występowania zjawiska szklanego sufitu w gremiach decyzyjnych spółek giełdowych. Problem ten nie pozostaje niezauważonym przez decydentów stanowiących prawo, co wynika z szeregu unijnych dyrektyw dotyczących poprawy równowagi płci wśród gremiów decyzyjnych (zarządów, rad nadzorczych, dyrektorów spółek giełdowych).

Przeprowadzone badanie nie było próbą poszukiwania związku przyczynowo-skutkowego, a jedynie analizą stanu faktycznego wraz ze wskazaniem potencjalnych źródeł niedoreprezentowania kobiet. Ewentualne dalsze badania mogłyby zatem być związane z identyfikacją bezpośrednich przyczyn występujących nierówności w sferze rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zarządów i rad nadzorczych spółek. Rozszerzenie horyzontu czasowego oraz włączenie do analizy spółek o innej formie prawnej mogłoby uczynić badanie jeszcze bardziej reprezentatywnym dla polskiej gospodarki. Ustanawianie nowych reguł dotyczących stosowania kwot⁵ czy parytetów stwarza również płaszczyznę do dalszych, bardziej pogłębionych badań dotyczących oceny skuteczności ich wdrażania. Zasadne jest zastosowanie innych metod badawczych (np. metody różnicy w różnicach, ang. *diff-in-diff*), aby zbadać skuteczność wprowadzanych dyrektyw i innych aktów prawnych oraz proponowanych rekomendacji i tzw. „dobrych praktyk”.

Z niniejszego artykułu wynikają też rekomendacje dla polityki społeczno-gospodarczej państwa na rzecz wyrównywania szans oraz sytuacji kobiet i mężczyzn w sferze rynku pracy. Istotne znaczenie mogą tu mieć działania zmierzające do podnoszenia świadomości występowania zjawiska szklanego sufitu. W procesach socjalizacji i wymiany kulturowej niebagatelną rolę odgrywa system edukacji mający wpływ na kształtowanie się ról społeczno-zawodowych kobiet i mężczyzn. Polityka państwa powinna dążyć tak-

⁵ Co ciekawe, dalsze badania omawianego tematu mogą mieć istotne znaczenie z punktu widzenia przyjętej przez Parlament Europejski i Radę UE Dyrektywy 2022/2381 (Dz.U. UE.L.2022.315.44) z dnia 23 listopada 2022 roku w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków, która nakłada na spółki giełdowe państw członkowskich obowiązek osiągnięcia do dnia 30 czerwca 2026 roku któregośkolwiek z poniższych celów: (a) zajmowanie przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci co najmniej 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych; (b) zajmowanie przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci co najmniej 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich, w tym zarówno dyrektorów wykonawczych, jak i niewykonawczych.

że do zapewnienia dostępu do instytucjonalnych form opieki nad małymi dziećmi oraz osobami zależnymi, które w sposób istotny wpływają na możliwości rozwoju kariery zawodowej. Kluczowym działaniem dla organizacji międzynarodowych jest nie tylko zapewnienie równości formalnej, ale i wspieranie ewolucji norm kulturowych, wpływających na funkcjonowanie sfery społeczno-gospodarczej: godzenia życia zawodowego z rodzinnym, eliminowania luki płacowej, czy partycypacji kobiet w politycznych i korporacyjnych gremiach decyzyjnych.

Bibliografia

- Aluchna M. [2013], *Kobiety we władzach spółek: dyskusja rekomendacji Unii Europejskiej*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 30–35.
- Aluchna M., Krejner-Nowicka A., Tomczyk E. [2017], *Własność Skarbu Państwa a obecność kobiet w radach nadzorczych. Badanie spółek notowanych na GPW w Warszawie*, „Organization and Management”, vol. 175(1), s. 103–118.
- Becker G.S. [1957], *The economics of discrimination*, 2nd ed., University of Chicago Press, Chicago.
- Bertrand M., Black S.E., Jensen S., Lleras-Muney A. [2019], *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway*, „The Review of Economic Studies”, vol. 86(1), s. 191–239.
- Budrowska B. [2004], *Szklany sufit – czyli co blokuje kariery kobiet*, „Kultura i Historia”, nr 6, s. 5–19.
- Ciminelli G., Schwellnus C., Stadler B. [2021], *Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap*, „OECD Economics Department Working Papers”, no. 1668, s. 3–39.
- Domagała W. [2019], *Segregacja zawodowa według płci w krajach OECD*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Jourová V. [2016], *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, European Commission Fact sheet.
- Kalinowska-Sufinowicz B. [2013], *Polityka społeczno-gospodarcza państwa wobec pracy kobiet*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Komisja Europejska [2010], *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*. (COM(2010) 0491), Bruksela.
- Kotowska I.E., Sztanderska U. [2007], *Zmiany demograficzne a zmiany na rynku pracy w Polsce*, w: Kotowska I.E., Sztanderska U., Wóycicka I. (red.), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce: w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 13–46.
- Kryńska E., Kwiatkowski E. [2013], *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Międzynarodowa Organizacja Pracy [1960], *Konwencja nr III Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu przyjęta w Genewie dnia 25 czerwca 1958 r.* (Dz.U. 1961, nr 42, poz. 218).

- Miller W., Kerr B., Reid M. [1999], *A national study of gender – based occupational segregation in municipal bureaucracies: Persistence of glass walls?* „Public Administration Review”, vol. 59(3), s. 218–230.
- OECD [2017], *2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life*, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/> (data dostępu: 15.04.2024).
- OECD [2023], *OECDStats: Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, <http://www.oecd.org/> (data dostępu: 15.04.2024).
- Parlament Europejski [2011], *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 6 lipca 2011 r. w sprawie kobiet i kierownictwa przedsiębiorstw*, P7_TA (2011) 0330, Strasburg.
- Parlament Europejski [2022], *Dyrektywa 2022/2381 w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków* (Dz.U. UE.L. 2022, nr 315, poz. 44).
- Ryan M.K., Haslam S.A. [2005], *The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions*, „British Journal of Management”, vol. 16(2), s. 81–90.
- Sielska A. [2017], *Dyskryminacja instytucjonalna kobiet na polskim rynku pracy*, CeDeWu, Warszawa.
- Słomka-Gołębiowska A. [2016], *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce w 2016 roku*, „Fundacja Liderów Biznesu”, Warszawa.
- Szarzec K., Totleben B., Piątek D. [2022], *How Do Politicians Capture a State? Evidence from State-Owned Enterprises*, „East European Politics and Societies”, vol. 36, s. 141–172.
- Torchia M., Calabro A., Huse M. [2011], *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*, „Journal of Business Ethics”, no. 102, s. 299–317.
- Totleben B., Szarzec K., Kardziejonek A. [2019], *Rent-seeking by politicians in state-owned enterprises*, „Ekonomia i Prawo”, nr 18(4), s. 515–529.
- van der Lippe T., Treas J., Norbutas L. [2018], *Unemployment and the division of housework in Europe*, „Work, Employment and Society”, vol. 32(4), s. 650–669.
- World Economic Forum [2023], *Global Gender Gap Report 2023*, Geneva.