

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm

Wprowadzenie

Globalizacja gospodarek i w efekcie wysoka konkurencja międzynarodowa zarówno po stronie wytwórców dóbr oraz usług, jak i po stronie kapitału ludzkiego skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania coraz to nowszych metod wyróżnienia się na rynku: czy to jako pracodawca, czy też jako producent. Z tych powodów współczesny biznes w coraz większym stopniu sięga do talentów kobiet, bowiem to one częściej niż mężczyźni charakteryzują się wyższym poziomem wykształcenia, ale także częściej niż mężczyźni mają cechy i umiejętności, które dobrze wpisują się w zarządzanie przedsiębiorstwem w globalnej gospodarce, coraz bardziej uzależnionej od wiedzy. Komplementarność cech oraz umiejętności mężczyzn i kobiet jako pracowników czy menedżerów stają się atutem w obliczu turbulentnej gospodarki, charakteryzującej się dynamicznymi zmianami i częstymi kryzysami.

Wiele badań, których wyniki zostały opublikowane w ostatniej dekadzie, wskazuje, że zatrudnianie kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania (na stanowiskach *executives*, a więc w zarządach i radach nadzorczych) przynosi przedsiębiorstwu zarówno korzyści ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne. Dlatego tendencja, aby więcej niż dotychczas kobiet miało znaczący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, nie tylko jest wyrazem realizowania zasady równego traktowania ze względu na płeć, lecz także przekłada się na pozycję przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

Celem artykułu jest pokazanie najnowszych danych liczbowych, ilustrujących udział kobiet na stanowiskach menedżerskich w Polsce na tle krajów europejskich oraz wskazanie, że zróżnicowane pod względem płci zarządy mają wpływ na konkurencyjność

przedsiębiorstwa. W analizie będą wykorzystane dane wtórne, czyli opublikowane wyniki dotychczasowych badań nad tym stosunkowo nowym zagadnieniem, jakim są korzyści płynące z różnorodności ze względu na płeć na najwyższych szczeblach zarządzania.

Kobiety na stanowiskach kierowniczych

Wszędzie na świecie można zaobserwować prawidłowość, że im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniej kobiet. Cykliczne analizy prowadzone przez Komisję Europejską, obejmujące największe spółki publiczne, czyli notowane na giełdach państw członkowskich Unii Europejskiej, pokazują, że na przestrzeni ostatniej dekady nastąpił wzrost udziału kobiet zarówno wśród ogółu menedżerów, jak i wśród kadry wyższego szczebla (ang. *board members: chairpersons, non-executives, senior managers*), a także w zarządach i radach nadzorczych (ang. *executives*)¹ – por. tabela 1. Ten wzrost dokonał się m.in. dlatego, że były podejmowane liczne działania zachęcające firmy do wdrażania polityki równości i różnorodności ze względu na płeć w miejscu pracy oraz na stanowiskach kierowniczych.

Dane zawarte w tabeli 1 pokazują, że na przestrzeni ostatniej dekady stosunkowo największy (ponad dwukrotny) był przyrost udziału kobiet wśród kadry wyższego szczebla – z 11 do blisko 27%. W przypadku kadry najwyższego szczebla (zarządy i rady nadzorcze) także dokonał się widoczny wzrost udziału kobiet – z 10 do blisko 17%. Stosunkowo najmniejsze zmiany nastąpiły w grupie ogółu menedżerów –

Tabela 1. Kobiety na stanowiskach kierowniczych w największych spółkach notowanych na giełdzie w latach 2008–2018 (średnia unijna w %)

Rok	% kobiet wśród		
	ogółu menedżerów	<i>board members</i>	<i>executives</i>
2008	34,8	10,8	.
2009	35,6	11,0	.
2010	36,1	11,9	.
2011	36,1	13,7	.
2012	35,9	15,8	10,4
2013	35,0	17,8	11,8
2014	35,3	20,2	12,9
2015	35,5	22,7	14,3
2016	36,0	23,9	14,9
2017	36,2	25,3	15,8
2018	36,9	26,7	16,6

Uwaga: dla lat 2008–2011 brak danych o udziale kobiet wśród *executives*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat [2019a], https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod=e=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2, dostęp: 19.10.2019.

wzrost udziału kobiet z 35 do 37%. W przypadku kadry wyższego i najwyższego szczebla, które to gremia z reguły nie są liczne, wprowadzenie jednej kobiety skutkuje znaczącym wzrostem udziału kobiet. W przypadku ogółu menedżerów już tak nie jest – potrzeba większego przyrostu liczby kobiet, żeby znalazło to widoczny efekt w procentowym udziale.

Przytoczone w tabeli 1 dane wskazują na wciąż niską reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych w spółkach publicznych, czyli notowanych na giełdach poszczególnych państw. Są kraje, w których reprezentacja kobiet jest stosunkowo wysoka (Łotwa 56% kobiet wśród menedżerów, Estonia 49%, Polska 47%), ale są też kraje, w których jest ona niska (Niemcy 30%, Cypr 23%) [Eurostat 2019b].

Jeśli chodzi o udział kobiet wśród *board members* (rysunek 1), to stosunkowo najwyższe wskaźniki są w Islandii (45%), we Francji (44%), Norwegii (40%) i we Włoszech (36%), czyli krajach europejskich, które wprowadziły obligatoryjne kwoty do biznesu: objęte sankcjami, jak w przypadku Francji, Norwegii i Włoch, lub bez sankcji, jak w przypadku Islandii. W raporcie Komisji Europejskiej z 2019 r. podkreśla się, że w tych krajach, w których wprowadzono obowiązkowe i skutkujące sankcjami kwoty w biznesie (Belgia, Francja, Niemcy, Włochy), nastąpił największy przyrost reprezentacji kobiet wśród *board members* na przestrzeni dekady 2010–2018 [European Commission 2019:28]. Stosunkowo wysokie wskaźniki ma także Finlandia

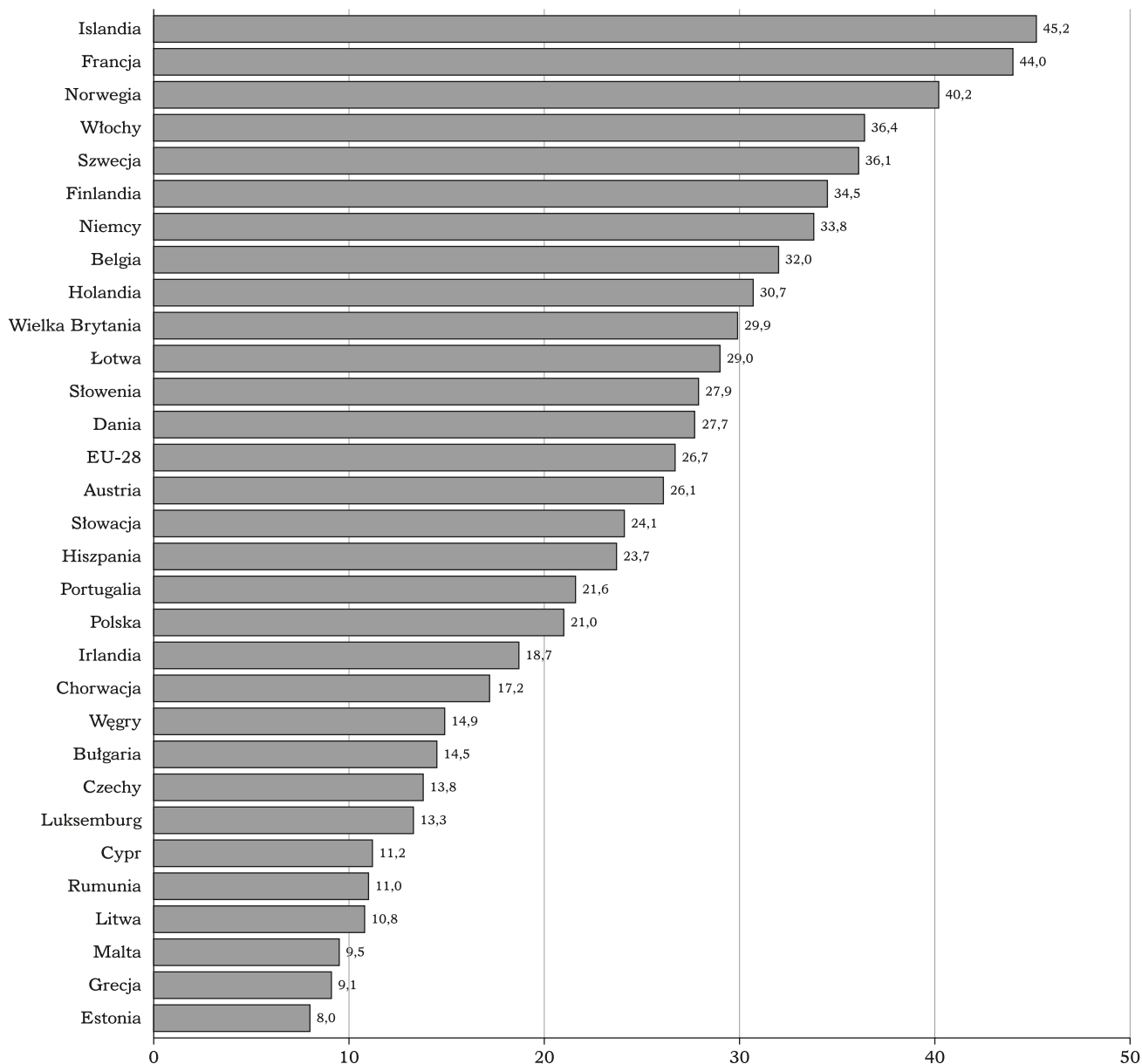
(35%) i Szwecja (36%), gdzie nie ma kwot, ale od wielu lat jest wdrażana progresywna i kompleksowa polityka równego traktowania ze względu na płeć.

Takie kraje jak Holandia, Hiszpania, Indie, Malezja czy Izrael również mają obowiązkową kwotę wprowadzoną do biznesu bez określonych sankcji, podczas gdy Dania, Grecja, Austria, Polska, Irlandia, Słowenia czy Kenia wprowadziły tylko tzw. miękkie regulacje zobowiązujące spółki państwowe do stosowania kwoty [Kirsch 2018:347]. W niektórych krajach jest obowiązek ujawniania danych o strukturze płci na stanowiskach kierowniczych i ustalania własnych wskaźników w tym zakresie (np. w USA). Większość krajów, które podjęły jakiegokolwiek działania w kierunku zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, ma rozwiązania o charakterze miękkim, czyli nieobligatoryjnym i nieobjętym żadnymi sankcjami [Terjesen, Aguilera, Lorenz 2015].

Polska ze wskaźnikiem na poziomie 21% kobiet wśród *board members* plasuje się poniżej średniej unijnej, wynoszącej blisko 27%. Niemniej jednak warto podkreślić, że na przestrzeni ostatniej dekady udział kobiet w tej grupie w największych spółkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie (WIG 30) zwiększył się dwukrotnie (z 10,4% w 2008 r. do 21,0% w 2018 r.).

Na najwyższych szczeblach zarządzania (w zarządach i radach nadzorczych) udział kobiet jest na niskim poziomie – w żadnym z krajów nie osiąga 30% (rysunek 2).

Rysunek 1. Udział kobiet wśród *board members* największych spółek notowanych na giełdzie w krajach europejskich w 2018 r. (w %)

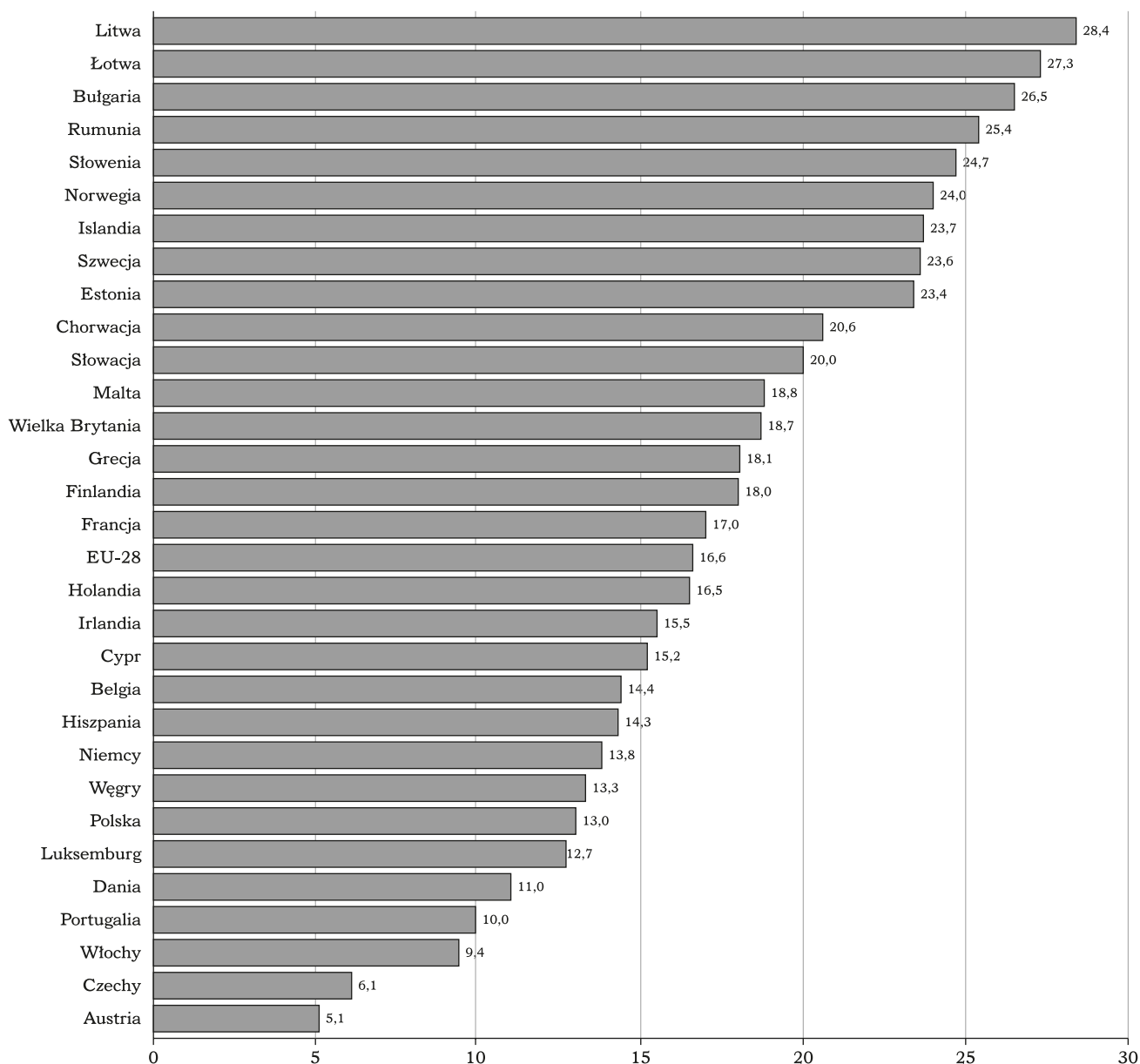


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Mimo zaleceń Komisji Europejskiej formułowanych od 2010 r. wobec krajów członkowskich, aby spółki giełdowe dobrowolnie włączyły się w promowanie kobiet na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla, a także mimo tego, że w 2012 r. Parlament Europejski przedstawił projekt dyrektywy o kwotach w radach nadzorczych dużych spółek publicznych [Dyrektywa 2012], a w 2014 r. została przyjęta dyrektywa o obowiązku sprawozdań niefinansowych i udzielania informacji dotyczących różnorodności

przez niektóre duże jednostki oraz grupy [Dyrektywa 2014], nie udało się osiągnąć zalecanych wskaźników – 40% do 2018 r. w wypadku spółek państwowych i do 2020 r. – w wypadku pozostałych. Jak do tej pory nie ma konsensusu rządów państw członkowskich w sprawie obligatoryjnej kwoty w biznesie, więc dyrektywa nie ma mocy obowiązującej i od dobrej woli rządów zależy, czy wprowadzą wewnętrzne uregulowania zmierzające do promowania kobiet na najwyższe stanowiska kierownicze.

Rysunek 2. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek notowanych na giełdzie w krajach europejskich w 2018 r. (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Z danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że Polska ze wskaźnikiem na poziomie 13% kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek giełdowych plasuje się poniżej średniej unijnej. Stosunkowo najwięcej kobiet w tych gremiach mają Litwa i Łotwa, a także Bułgaria, Rumunia, Słowenia i Norwegia.

Niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla objaśniany jest w literaturze przedmiotu uwarunkowaniami

kulturowymi i stereotypowym postrzeganiem funkcji pełnionych przez kobiety i mężczyzn w społeczeństwie. Z badań amerykańskich naukowców wynika, że w rekrutacji na stanowiska kierownicze umiejętności mężczyzn są przeceniane, podczas gdy umiejętności kobiet – niedoceniane, również przez same kobiety [Wolfers 2006; Reuben et al. 2012]. Normą jest, że to mężczyźni kierują, zarządzają i podejmują decyzje biznesowe, a odstępstwem od normy jest to, że kobiety obejmują najwyższe stanowiska

ska zarządcze. Trudno osiągnąć tzw. masę krytyczną na tych stanowiskach, pozwalającą przełamać postrzeganie kobiet jako gorzej się nadających na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla [Erkut, Kramer, Konrad 2008]. Stereotypowe podejście nie pozwala zauważyć, że współcześnie kobiety mają kwalifikacje do sprawowania funkcji menedżerskich – częściej niż mężczyźni mają wyższy poziom uzyskanego wykształcenia (w Polsce 44,7% pracujących kobiet ma wyższe wykształcenie, podczas gdy tylko 27,1% pracujących mężczyzn [GUS 2019]), częściej też kończą studia na kierunkach związanych z zarządzaniem i także częściej niż mężczyźni uczestniczą w menedżerskich studiach podyplomowych.

Historia kobiet w sferze publicznej jest stosunkowo krótka w porównaniu z historią mężczyzn, jeszcze krótsze jest doświadczenie kobiet w obszarze zarządzania organizacjami, więc kobiety nie zdążyły stworzyć własnych sieci kontaktów i wypracować form wspierania się na wzór tych, które funkcjonują w męskim świecie. Dlatego jest im znacznie trudniej być skutecznymi w komunikowaniu o swoich aspiracjach menedżerskich i uzyskaniu stanowiska kierowniczego, do którego aspirują. Tymczasem badacze zjawiska, na podstawie analiz i studiów prowadzonych w ostatnich dekadach, wskazują na liczne korzyści ekonomiczne oraz pozaekonomiczne związane z różnorodnością zarządów firm ze względu płeć.

Równowaga płci w zarządach a konkurencyjność firm

Z badań Gallupa przeprowadzonych na ponad dziesięcioletniej próbie amerykańskich pracowników wynika, że kobiety liderki są lepiej oceniane niż mężczyźni liderzy. Badanie pokazało, że kobiety szefowie są bardziej zaangażowane w swoją pracę niż mężczyźni szefowie i także w większym stopniu motywują swoich podwładnych do pracy, co skutkuje wyższą ich wydajnością. Pracownicy, którzy byli podwładnymi kobiet menedżerów, 1,26 razy częściej niż podwładni mężczyzn menedżerów zgadzali się zdecydowanie ze stwierdzeniem: „There is someone at work who encourages my development”. Oznacza to, że kobiety menedżerowie częściej niż mężczyźni dostrzegają potencjał pracowników i pomagają im się rozwijać – poszukują rozwiązań/zadań stanowiących wyzwanie dla pracowników. Ci pracow-

nicy, którzy byli podwładnymi kobiet, 1,29 razy częściej niż podwładni mężczyzn zgadzali się zdecydowanie ze stwierdzeniem: „In the last six months, someone at work talked to me about my progress”. Kobiety menedżerowie częściej niż mężczyźni przekazują podwładnym informację zwrotną o ich osiągnięciach, co jest jednym z istotnych oczekiwań sformułowanych przez pracowników wobec szefów. Podwładni kobiet 1,17 razy częściej niż podwładni mężczyzn zdecydowanie zgadzali się ze stwierdzeniem: „In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work”. Ogólnie rzecz biorąc, z tych badań wynika, że kobiety menedżerowie wykazują większe od mężczyzn menedżerów umiejętności w zakresie motywowania pracowników i wychodzenia naprzeciw ich oczekiwaniom co do miejsca pracy [Gallup 2012].

Wielu autorów dowodzi, że obecność kobiet na stanowiskach menedżerskich, w tym najwyższego szczebla, przyczynia się do osiągania przez przedsiębiorstwo korzyści ekonomicznych lub/i pozaekonomicznych. Są też autorzy, którzy twierdzą, że można mówić wyłącznie o korzyściach pozaekonomicznych. Korzyści ekonomiczne to lepsze wyniki finansowe [Lisowska 2010; Credit Suisse 2012; McKinsey 2013; Post, Byron 2014; Conyon, He 2017; Vishwakarma 2017; Dang et al. 2018; Martin-Ugedo, Minguez-Vera, Palma-Martos 2018], skuteczniejsze zarządzanie zyskami firmy [Fan et al. 2019], wyższa wartość firmy na rynku [Wang, Shao 2017; Dzinowski 2018; Triki-Damak 2018].

J. Seung-Hwan i D.A. Harrison [2017] wskazują, że większy udział kobiet na stanowiskach menedżerskich jest pozytywnie skorelowany z wynikami finansowymi firmy w długim okresie, ale negatywnie – w krótszym. Poszukując uzasadnienia dla takich zależności, wskazuje się na wyższą awersję do ryzyka wśród kobiet [Adhikari 2018]. Inni autorzy [Adams, Funk 2012; Sila, Gonzales, Hagedorff 2016] z kolei doszli do wniosku, że nie ma dowodów na to, że zróżnicowany pod względem płci skład zarządów wpływa na mniejszą awersję do ryzyka generowanego przez firmę. Wskazuje się, że kobiety na stanowiskach dyrektorskich są inne od przeciętnych kobiet i chętniej podejmują ryzyko, niż to się stereotypowo ogółowi kobiet przypisuje. Badania pokazały, że w krajach o wyższych wskaźnikach równości płci wpływ zróżnicowanych zarządów na wyniki finansowe firmy jest bardziej widoczny, podobnie jak w tych krajach, gdzie są mocniejsze uregulowania dotyczące ochrony akcjonariuszy [Kirsch 2018:353; Martinez, Rambaud 2019:9].

Kolejne badania wskazują, że większa obecność kobiet wśród osób zarządzających przedsiębiorstwem skutkuje dbałością o etykę zachowań, czyli ograniczeniem przypadków korupcji [Breen et al. 2017], a także mniejszą skłonnością do zwalniania pracowników w związku z kryzysem [Deller, Conroy, Watson 2017].

Wśród pozafinansowych korzyści najczęściej wskazuje się na te z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i reputacji firmy [Williams 2003; Adams et al. 2015; Byron, Post 2016; Zou et al. 2018]. Dotychczasowe badania i metaanalizy wielu autorów potwierdzają generalnie pozytywny wpływ obecności kobiet na stanowiskach zarządczych na faktyczne wdrażanie przez firmę rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu [Boulouta, 2013; Glass, Cook, Ingersoll 2016; Hafsi, Turgut 2013; Harjoto, Laksmana, Lee 2015; Mallin, Michelon 2011; Post, Rahman, McQuillen 2015].

Wskazuje się także w literaturze przedmiotu, że więcej kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw, bowiem firma jest postrzegana jako nieskryminujący pracodawca i w związku z tym przyciąga talenty [Peters 2005], różnorodne zespoły są bardziej wydajne oraz innowacyjne [Diaz-Garcia, González-Moreno, Sáez-Martinez 2013; Wooley et al. 2010]. Dzięki obecności kobiet na stanowiskach decyzyjnych najwyższego szczebla oferta produktowa firmy jest szersza i lepiej dopasowana do różnych grup konsumentów, np. do kobiet jako tych, które podejmują większość decyzji zakupowych [Silverstein, Sayre 2009].

Podsumowując wynikające z przeglądu literatury przedmiotu ustalenia dotyczące zróżnicowania składu zarządów pod względem płci i korzyści dla przedsiębiorstwa płynących z tego zróżnicowania, warto wskazać, że autorzy odwołują się do trzech teorii: teorii agencji (ang. *agency theory*) [Jensen, Meckling 1976; Hatch 2002], teorii zależności od zasobów (ang. *resource dependence theory*) [Pfeffer, Salancik 1978; Stańczyk-Hugiet 2017] oraz teorii sygnalizacji (ang. *signalling theory*) [Spence 1973; Dulinić 2001].

Teoria agencji była wykorzystywana do wyjaśnienia, że kobiety na stanowiskach dyrektorskich przyczyniają się do lepszego (uczciwszego) monitorowania działań oraz skutków decyzji podejmowanych przez menedżerów firmy. Autorzy korzystający z tej teorii uważają, że kobiety są w większym stopniu niezależne niż mężczyźni dyrektorzy, bowiem nie są częścią „old boys’ networks” i tym samym wykazują

się większą swobodą w doskonaleniu systemu monitorowania procesów wewnątrz firmy.

Z kolei teoria zależności od zasobów była wykorzystana do wskazania, że kobiety dyrektorzy dostarczają zasobów innych niż mężczyźni, więc dzięki obecności kobiet wśród dyrektorów przedsiębiorstwo ma w dyspozycji ogólnie szerszą pulę talentów. Zarówno lepsze monitorowanie, jak i lepsze zasoby poprawiają efektywność zarządów i wyniki przedsiębiorstwa. Jakkolwiek trzeba wskazać, że różnorodność zarządów ze względu na płeć może być postrzegana negatywnie, bo wywołuje pewne trudności adaptacyjne, to jednak zróżnicowane zespoły podejmują lepsze decyzje, bo biorą pod uwagę wiele różnych perspektyw, generują więcej idei, są bardziej kreatywne, innowacyjne oraz lepiej dostosowują decyzje do możliwości ich wdrożenia w określonym miejscu i czasie [Kirsch 2018:352].

Rzadziej stosowana w analizach dotyczących korzyści z udziału kobiet w zarządzaniu teoria sygnalizacji podkreśla, że zatrudnianie kobiet w zarządach jest sygnałem wysyłanym do inwestorów, konsumentów, akcjonariuszy czy potencjalnych pracowników, że firma legitymizuje przestrzeganie prawa i wartości społecznych w swoich działaniach. Do interesariuszy płynie w ten sposób informacja nie wprost komunikowana, że przedsiębiorstwo prowadzi politykę wyrównywania szans w zatrudnieniu, uwzględnia potrzeby kobiet i mniejszości w rozwijaniu produktów czy usług, że jest odpowiedzialna społecznie [Kirsch 2018:352]. To przyczynia się do pozycjonowania przedsiębiorstwa jako bardziej konkurencyjnego na rynku.

Zakończenie

W ostatniej dekadzie można zaobserwować większe zainteresowanie badaniami nad udziałem kobiet w zarządzaniu. Zaprezentowany przegląd literatury ukazuje, że większy udział kobiet w zarządach firm i radach nadzorczych przyczynia się ogólnie do przestrzegania zasady równości płci w zatrudnieniu i sferze ekonomicznej oraz często też skutkuje korzyściami dla firmy na konkurencyjnym rynku. Warto podkreślić jest to, że większy udział kobiet na najwyższych stanowiskach zarządczych jest ważną wskazówką dla akcjonariuszy, którzy coraz częściej zwracają uwagę na skład zarządów pod względem płci (ang. *gender composition*). W tych krajach, w których akcjonariusze są w większym stop-

niu chronieni przez prawo oraz tam, gdzie występują wyższe wskaźniki równości ze względu na płeć, bardziej widoczne są korzyści ekonomiczne, takie jak: lepsze wyniki finansowe, skuteczniejsze zarządzanie zyskami oraz wyższa wartość firmy na rynku. Przedsiębiorstwa mające w swoich zarządach znaczącą reprezentację kobiet wysyłają sygnał, że są przyjaznym, niedyskryminującym miejscem pracy, więc przyciągają talenty – ludzi kreatywnych i innowacyjnych, a ich oferta może być bardziej dostosowana do różnych grup społecznych.

¹ Definicje pojęć odnoszące się do danych Eurostat oraz raportów Komisji Europejskiej są następujące: „**Managerial positions** are defined according to the International Standard Classification of Occupations (ISCO-08), which is managed by the International Labour Organisation. Managers plan, direct, coordinate and evaluate the overall activities of enterprises, governments and other organizations, or of organizational units within them, and formulate and review their policies, laws, rules and regulations. The source of data is Labour Force Survey. **Board members** cover all members of the highest decision-making body (i.e. chairperson, non-executive directors, senior executives and employee representatives, where present). The highest decision-making body is usually termed the supervisory board (in case of a two-tier governance system) or the board of directors (in a unitary system). **Executives** refer to senior executives in the two highest decision-making bodies of the largest nationally registered companies listed on the national stock exchange. The two highest decision-making bodies are usually referred to as the supervisory board and the management board (in case of a two-tier governance system) and the board of directors and executive/management committee (in a unitary system). The source of data on female executives is the European Institute for Gender Equality” [Eurostat 2019b:4].

Bibliografia

- Adams R.B., Funk P. [2012], *Beyond the glass ceiling: Does gender matter?*, „Management Science”, 58(2), s. 219–235.
- Adams R.B., Haan J., Terjesen S., Ees H. [2015], *Board diversity: Moving the field forward*, „Corporate Governance: An International Review”, 23, s. 77–82.
- Adhikari B.K. [2018], *Female executives and corporate cash holdings*, „Applied Economics Letters”, 25(13), s. 958–963.
- Boulouta J. [2013], *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 113(2), s. 185–197.
- Breen M., Gillanders R., McNulty G., Suzuki A. [2017], *Gender and corruption in business*, „Journal of Development Studies”, 53(9), s. 1486–1501.
- Byron K., Post C. [2016], *Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis*, „Corporate Governance: An International Review”, 24(4), s. 428–442.
- Conyon M.J., He L. [2017], *Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach*, „Journal of Business Research”, 79, s. 198–211.
- Credit Suisse Research Institute [2012], *Gender diversity and corporate performance*, https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf
- Dang A.R., Houanti L., Ammari A., Le N.T. [2018], *Is there a „business case” for board gender diversity within French listed SMEs*, „Applied Economics Letters”, 25(14), s. 980–983.
- Deller S.C., Conroy T., Watson P. [2017], *Women business owners: A source of stability during the great recession?*, „Applied Economics”, 49(56), s. 5686–5697.
- Díaz-García C., González-Moreno A., Sáez-Martínez F.J. [2013], *Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation*, „Innovation, Organization and Management”, 15(2), s. 149–160.
- Duliniec A. [2001], *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dyrektorywa [2012], 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.
- Dyrektorywa [2014], Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz.U. UE L 330/1.
- Dzinkowski R. [2018], *Women in financial leadership: Engaging, inclusive, and empowering, women continue to create value and are changing the conversation in business*, „Strategic Finance”, 9, s. 38–42.
- EIGE [2017], *Gender Equality Index 2017, Measuring gender equality in the European Union 2005-2015, Report*, European Institute of Gender Equality.
- Erkut S., Kramer V., Konrad A. [2008], *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference?*, w: *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, red. S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria, M. Huse, Edward Elgar, Cheltenham.
- European Commission [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat [2019a], https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2, dostęp: 19.10.2019.
- Eurostat [2019b], *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*, „Eurostat Newsrelease”, 43.
- Fan Y., Jiang Y., Zhang X., Zhou Y. [2019], *Women on boards and bank earnings management: From zero to hero*, „Journal of Banking and Finance”, 107, s. 105607.
- Gallup [2012], *Business insider*, <https://www.businessinsider.com/why-women-are-better-managers-than-men-2015-4?IR=T>
- Glass Ch., Cook A., Ingersoll A.R. [2016], *Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance*, „Business Strategy and the Environment”, 25(7), s. 495–511.

- GUS [2019], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, II kw.*, Warszawa.
- Hafsi T., Turgut G. [2013], *Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence*, „Journal of Business Ethics”, 112(3), s. 463–479.
- Harjoto M., Laksmana I., Lee R. [2015], *Board diversity and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics”, 132(4), s. 641–660.
- Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jensen M.C. Meckling W.H. [1976], *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, 3(4), s. 305–360.
- Kirsch A. [2018], *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 29, s. 346–364.
- Lisowska E. [2010], *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4, s. 3–12.
- Mallin C.A., Michelon G. [2011], *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens*, „Accounting and Business Research”, 41(2), s. 119–144.
- Martinez M.C.V., Rambaud S.C. [2019], *Women on corporate boards and firm's financial performance*, „Women's Studies International Forum”, 76.
- Martin-Ugedo J.F., Minguez-Vera A., Palma-Martos L. [2018], *Female CEOs, returns and risk in Spanish publishing firms*, „European Management Review”, 15(1), s. 111–120.
- McKinsey [2013], *Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, Women Matter Report, McKinsey & Company.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Pfeffer J., Salancik G.R. [1978], *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Post C., Byron K. [2014], *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*, „Academy of Management Journal”, 5, s. 1546–1571.
- Post C., Rahman N., McQuillen C. [2015], *From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances*, „Journal of Business Ethics”, 130(2), s. 423–435.
- Reuben E., Rey-Biel P., Sapienza P., Zingales L. [2012], *The emergence of male leadership in competitive environments*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, 83, s. 111–117.
- Seung-Hwan J., Harrison D.A. [2017], *Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members*, „Academy of Management Journal”, 60(4), s. 1219–1252.
- Sila V., Gonzalez A., Hagendorff J. [2016], *Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?*, „Journal of Corporate Finance”, 36, s. 26–53.
- Silverstein M.J., Sayre K. [2009], *Women want more. How to capture your share of the world's largest, fastest-growing market*, Harper Collins Publishers, New York.
- Spence M. [1973], *Job market signaling*, „The Quarterly Journal of Economics”, 87(3), s. 355–374.
- Stańczyk-Hugiet E. [2017], *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2(176), s. 15–25.
- Terjesen S., Aguilera R.V., Lorenz R. [2015], *Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors*, „Journal of Business Ethics”, 128(2), s. 233–251.
- Triki-Damak S. [2018], *Gender diverse board and earnings management: Evidence from French listed companies. Sustainability accounting*, „Management & Policy Journal”, 9(3), s. 289–312.
- Vishwakarma R. [2017], *Women on board and its impact on performance: Evidence from microfinance sector*, „Indian Journal of Corporate Governance”, 10(1), s. 58–73.
- Wang X., Shao X. [2017], *Research on interval optimization of the proportion of female executives based on panel threshold model*, „Journal of Organizational Change Management”, 30(7), s. 1081–1092.
- Williams R.J. [2003], *Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy*, „Journal of Business Ethics”, 42, s. 1–10.
- Wolfers J. [2006], *Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO Gender*, „Journal of the European Economic Association”, 4, s. 531–541.
- Wolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W. [2010], *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*, „Science”, vol. 330.
- Zou Z., Wu Y., Zhu Q., Yang S. [2018], *Do female executives prioritize corporate social responsibility?*, „Emerging Markets Finance & Trade”, 54(13), s. 2965–2981.