

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Działania na rzecz wzmacniania pozycji kobiet w organizacji

Wprowadzenie

Wysoka światowa konkurencja zarówno po stronie wytwórców dóbr i usług, jak i po stronie kapitału ludzkiego, wynikająca z globalizacji gospodarek, wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze zarządzania i kultury organizacyjnej. W tym kontekście talenty kobiet są w coraz większym stopniu doceniane przez firmy. To bowiem kobiety, w krajach rozwiniętych, częściej niż mężczyźni legitymują się wyższym poziomem wykształcenia, a także częściej niż mężczyźni mają cechy i umiejętności niezbędne w zarządzaniu. W siedmiu najwyższych rozwiniętych krajach (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Włochy, Japonia, Kanada) w grupie wiekowej 25–54 lata jest o 10% więcej kobiet niż mężczyzn legitymujących się dyplomem wyższej uczelni, podczas gdy na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla wciąż zdecydowanie więcej jest mężczyzn [Scott 2021:65–66]. Komplementarność cech oraz kwalifikacji mężczyzn i kobiet jako pracowników oraz menedżerów jest wskazywana jako jeden z czynników rozwoju współczesnej gospodarki i tworzenia dobrobytu krajów.

Wyniki licznych badań prowadzonych od początku tego stulecia [Boulouta 2013; Cook, Glass 2014; Conyon, He 2017; Credit Suisse 2012; Hafsi, Turgut 2013; Festing, Knappert, Kornau 2015; Kirsch 2018; Lisowska 2010; Post, Byron 2014] wskazują, że zatrudnianie kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania (w zarządach i radach nadzorczych) przynosi przedsiębiorstwu korzyści zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne. Z badań tych płynnie wniosek praktyczny, że umiejętności i potencjał ko-

biet powinny być w większym niż dotychczas stopniu wykorzystane, by przedsiębiorstwo lepiej funkcjonowało, było pożądanym pracodawcą, miało lepszy wizerunek wśród interesariuszy, a w efekcie osiągało lepsze wyniki ekonomiczne i uzyskiwało przewagę konkurencyjną [Lisowska 2019].

W 2012 r. Komisja Europejska przedstawiła projekt dyrektywy dotyczącej kwot w biznesie i tym samym rozpoczęła dyskusję o problemie niskiej reprezentacji kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz bardzo powolnych zmianach w tym zakresie na przestrzeni ostatnich dekad [European Commission 2019; European Commission 2012]. W preambule do dyrektywy jest odwołanie do prawodawstwa unijnego, obligującego do równego traktowania kobiet i mężczyzn, czyli do art. 8 i art. 157 ust. 4 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej¹ a także do art. 23 Karty praw podstawowych². Propozycje dyrektywy odnoszą się jedynie do największych spółek giełdowych i wskazują, że każda z płci powinna być reprezentowana w ich radach nadzorczych na poziomie co najmniej 40%. Jednocześnie podkreśla się, że rekrutacja powinna uwzględniać kryteria merytoryczne, a przy tych samych lub podobnych kwalifikacjach powinno się wybierać osobę tej płci, która jest w mniejszym stopniu reprezentowana w danej radzie nadzorczej, dopóki nie osiągnie się wskazanego poziomu kwotowego. Dyrektywa przewiduje ustanowienie sankcji pozostających w gestii każdego kraju i na tyle skutecznych, aby zniechęcały spółki do naruszania prawa o kwocie, np. kary administracyjne lub unieważnienie (decyzją sądu) wyboru członków rady nadzorczej, gdy nie spełnia ona kryteriów zawartych w dyrektywie [Lisowska 2013].

Choć nie udało się uchwalić unijnej dyrektywy w sprawie kwot (brak konsensusu ze strony wszystkich państw członkowskich UE), to Komisja Europejska sformułowała wnioski zachęcające poszczególne kraje do dobrowolnego wprowadzania wewnątrz krajowych przepisów sprzyjających promowaniu kobiet na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla. Wskazano zarówno na opcję „miękkich” rozwiązań, dobrowolnie wdrażanych przez spółki Skarbu Państwa, spółki notowane na giełdzie czy też wszystkie inne przedsiębiorstwa, jak i na obligatoryjne prawo ustanowione w kraju i przewidujące sankcje nakładane na spółki publiczne, gdy nie będą respektowały prawa kwotowego i w określonym czasie nie wywiążą się z przyjętych w nim ustaleń.

Dzięki wprowadzonym, w niektórych krajach unijnych, rozwiązaniom nastąpił wzrost udziału kobiet wśród ogółu menedżerów i wśród kadry wyższego szczebla, a także w zarządach oraz radach nadzorczych spółek publicznych [European Commission 2019]. Trend ten dotyczy także Polski – w największych spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach zwiększył się z 10% w 2008 r. do 21% w 2018 r. i 23% w 2020 r. [Lisowska 2019].

Rosnący udział kobiet w zarządzaniu potwierdza, że są one zainteresowane obejmowaniem stanowisk kierowniczych, zasiadaniem w radach nadzorczych i zarządach firm. Niemniej jednak kobiety wciąż napotykały na bariery społeczno-kulturowe, gdy zabiegają o te stanowiska [Górska 2017; Lisowska 2019; Scott 2021]. Samo zainteresowanie kobiet obejmowaniem stanowisk kierowniczych jest niewystarczające do tego, żeby dokonała się przełomowa zmiana, czyli przekroczenie masy krytycznej określonej na poziomie co najmniej 40% kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Niezbędne są działania inicjowane wewnętrznie przez przedsiębiorstwa, mające na celu wspieranie rozwoju kobiet w organizacji i promowanie ich na stanowiska kierownicze. Przedsiębiorstwa, które takie działania wprowadzają, są w Polsce wciąż w mniejszości – ograniczają się do spółek giełdowych, bowiem to one są objęte obowiązkiem sprawozdawczości w zakresie promowania kobiet do rad nadzorczych i zarządów.

Głównym celem opracowania jest pokazanie dobrych praktyk z rynku polskiego, odpowiadających na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo może wzmocnić kobiety w ich awansowaniu na wyższe stanowiska kierownicze. W analizie zostaną wykorzystane zarówno opublikowane wyniki dotychcza-

sowych badań, w tym głównie raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) z lat 2019 i 2020 w obszarze działań na rzecz kobiet oraz informacje uzyskane od wybranych przedsiębiorstw (*case studies*). Prezentacja dobrych praktyk zostanie poprzedzona analizą danych statystycznych odnośnie do udziału kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz wskazaniem, że większa liczba kobiet na tych stanowiskach jest jednym z czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na globalnym rynku.

Kobiety w zarządzaniu: uwarunkowania i korzyści

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 w radach nadzorczych i zarządach, który dokonał się głównie dlatego, że były podejmowane na szczeblu Unii Europejskiej oraz w poszczególnych krajach działania zachęcające firmy do wdrażania polityki równości i różnorodności ze względu na płeć w miejscu pracy oraz na stanowiskach kierowniczych.

Tabela 1. Kobiety na stanowiskach kierowniczych w największych spółkach notowanych na giełdzie w latach 2012–2021 (przeciętna dla EU-28, w %)

Rok	% kobiet wśród <i>non-executives</i>	% kobiet wśród <i>executives</i>	CEOs (<i>Chief Executives Officers</i>)
2012	17,2	10,4	2,5
2013	19,5	11,8	2,8
2014	22,0	12,9	3,3
2015	24,7	14,3	4,3
2016	26,1	14,9	5,9
2017	27,9	15,8	5,3
2018	29,3	16,6	6,4
2019	31,5	18,6	7,7
2020	32,6	20,0	7,4
2021	33,3	20,7	7,9

Non-executives – członkowie rad nadzorczych, rad dyrektorów, zarządów, dyrektorów wykonawczych. *Executives* – osoby stojący na czele rad nadzorczych, rad dyrektorów, zarządów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Institute for Gender Equality [EIGE 2021] odnoszących się do obszaru „biznes”.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że w ostatniej dekadzie nastąpił dwukrotny przyrost udziału kobiet wśród członków rad nadzorczych, rad dyrektorów i zarządów (*non-executives*) – z 17 do 33% jak i wśród osób zajmujących stanowiska przewodniczących rad nadzorczych, rad dyrektorów, prezesów firm (*executives*) – z 10 do 21%. Stosunkowo najmniejsze zmiany nastąpiły w grupie samych prezesów zarządów (CEOs) – z 2,5 do 7,9%.

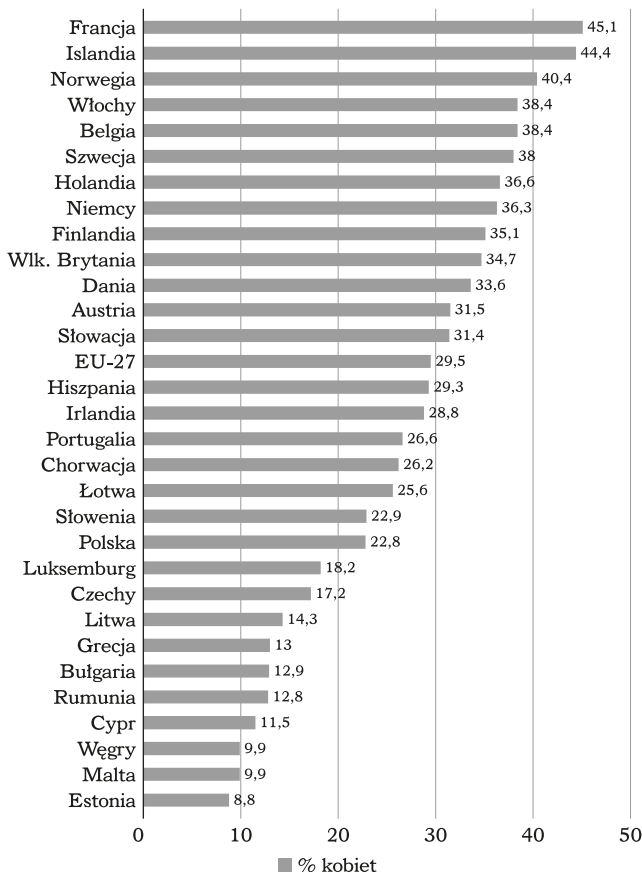
Jak wynika z danych prezentowanych na rysunku 1, najwyższe wskaźniki udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach największych spółek giełdowych są w tych krajach europejskich, które wprowadziły obligatoryjne, i łączące się z sankcjami, kwoty do biznesu, czyli we Francji (45%), Islandii (44%), Norwegii (40%), Włoszech (38%) i Belgii (38%). Stosunkowo wysoki wskaźnik ma także Szwecja (38%), kraj, w którym nie wprowadzono kwoty do biznesu, ale gdzie jest wdrażana od wielu lat komplek-

sowa polityka równego traktowania ze względu na płeć. Takie kraje, jak Holandia i Hiszpania, również mają obowiązkową kwotę wprowadzoną do biznesu, ale bez określonych sankcji, podczas gdy np. Dania, Grecja, Austria, Polska, Irlandia, Słowenia wprowadziły tylko tzw. miękkie regulacje zobowiązujące spółki państwowe do stosowania kwoty [Kirsch 2018:347]. Jak widać, 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], a to powoduje, że tempo uzyskiwania równej reprezentacji mężczyzn i kobiet w zarządzaniu jest w nich wolniejsze niż w krajach, w których są określone prawem sankcje.

Polska ze wskaźnikiem na poziomie 23% kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych plasuje się poniżej średniej unijnej (EU-27) wynoszącej 30%. Niemniej jednak warto podkreślić jest to, że na przestrzeni ostatnich dekad ten wskaźnik zwiększył się ponad dwukrotnie – z 10% w 2008 r. do 23% w 2020 r. Już w 2010 r. Rada Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie rekomendowała spółkom promowanie kobiet do zarządów i rad nadzorczych, a w 2011 r. wzmocniła tę rekomendację zaleceniem, aby w rocznych sprawozdaniach spółek, publikowanych na ich stronie internetowej, znalazła się informacja o liczbie kobiet i mężczyzn na tych stanowiskach³. Dzięki tym miękkim rozwiązaniom dokonał się dostrzegalny, choć niesatysfakcjonujący z punktu widzenia wytycznych Komisji Europejskiej (40% do 2020 r.), postęp w omawianym obszarze.

Niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla objaśniany jest w literaturze przedmiotu uwarunkowaniami kulturowymi i stereotypowym postrzeganiem kobiet 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 [Reuben et al. 2012; Wolfers 2006]. Normą jest, że to mężczyźni kierują, zarządzają i podejmują decyzje biznesowe, a kobieta na stanowisku prezesa firmy lub dyrektora generalnego jest odstępstwem od normy i wciąż rzadkim zjawiskiem. Trudno osiągnąć tzw. masę krytyczną na tych stanowiskach, pozwalającą przełamać postrzeganie kobiet jako gorzej nadających się na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla [Erkut, Kramer, Konrad 2008]. Stereotypowe podejście nie pozwala zauważyć, że współcześnie

Rysunek 1. Udział kobiet wśród członków rad nadzorczych i zarządów największych spółek notowanych na giełdzie w krajach europejskich w 2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [Eurostat 2021].

kobiety mają kwalifikacje do sprawowania funkcji menedżerskich – częściej niż mężczyźni mają wyższy poziom uzyskanego wykształcenia, np. w Polsce 47,6% pracujących kobiet ma wyższe wykształcenie, podczas gdy tylko 28,6% pracujących mężczyzn [BAEL 2021, tabela 2.2]. Kobiety częściej niż mężczyźni kończą studia na kierunkach związanych z biznesem, administracją i prawem – odpowiednio 6,8% pracujących mężczyzn i 19,1% pracujących kobiet legitymuje się takim profilem wykształcenia [BAEL 2021, tabela 2.20], a także częściej niż mężczyźni uczestniczą w studiach podyplomowych: w 2019 r. stanowiły 75% wśród absolwentów tych studiów [GUS 2019], w tym głównie menedżerskich związanych z biznesem i administracją.

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 uzyskiwaniu stanowiska kierowniczego, do którego aspirują.

Do stereotypowych należy stwierdzenie, że kobiety nie chcą obejmować stanowisk kierowniczych, jako że wymagają one dyspozycyjności, a kobiety chcą mieć czas na realizowanie się nie tylko w roli pracownicy, lecz także matki. Z badań McKinsey [2017:15] przeprowadzonych wśród 2000 pracowników i pracowników w pięciu krajach europejskich wynika, że kobiety są równie ambitne co mężczyźni – 68% kobiet i 67% mężczyzn deklarowało, że chce awansować w strukturze firmy, a 48% kobiet i 44% mężczyzn wskazało, że aspiruje do stanowiska członka zarządu. Niemniej jednak tylko 25% kobiet i aż 42% mężczyzn wierzy, że uda się te aspiracje zrealizować.

Badacze zjawiska wskazują na liczne korzyści ekonomiczne [Lisowska 2010; Post, Byron 2014; Vishwakarma 2017; Dang et al. 2018; Fan et al. 2019; Martinez, Rambaud 2019] i pozaekonomiczne [Williams 2003; Mallin, Michelon 2011; Boulouta 2013; Hafsi, Turgut 2013; Adams et al. 2015; Harjoto, Laksmana, Lee 2015; Post, Rahman, McQuillen 2015; Byron, Post 2016; Glass, Cook, Ingersoll 2016; Zou et al. 2018] związane z obecnością kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Dotychczasowe studia i analizy pozwalają wnioskować, że więcej kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich zwiększa konkurencyjność przedsiębior-

stwa na rynku, bowiem firma jest postrzegana jako niedyskryminujący pracodawca i w związku z tym przyciąga talenty, różnorodne zespoły są bardziej wydajne i innowacyjne, a dzięki obecności kobiet na stanowiskach decyzyjnych najwyższego szczebla oferta produktowa firmy jest szersza i lepiej dopasowana do różnych grup konsumentów, na przykład do kobiet jako tych, które podejmują większość decyzji zakupowych [Scott 2021; Silverstein, Sayre 2009].

Wiedza ta dociera do coraz większej liczby pracodawców w Polsce i dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw wdraża programy, które wzmacniają pozycję kobiet w organizacji i promują je na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla.

Działania i programy realizowane w przedsiębiorstwach – przykłady dobrych praktyk

Przedsiębiorstwa funkcjonują w określonych ramach prawnych zarówno rynkowych, jak i tych dotyczących równego traktowania w miejscu pracy ze względu na płeć i inne cechy demograficzno-społeczne osób zatrudnionych. Instytucje mają wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Według W.R. Scotta [1995] instytucje to regulacje i normy oraz kulturowy i etyczny porządek charakterystyczny dla danego społeczeństwa. Teoria instytucjonalna wyjaśnia, dlaczego organizacje funkcjonujące w określonym otoczeniu społecznym zachowują się podobnie i dlatego jest im trudno wdrażać strategię związane z otwartością na różnorodność oraz zarządzaniem różnorodnymi zespołami pracowników.

Instytucje odgrywają ważną rolę w legitymizacji przez interesariuszy rozwiązań równościowych oraz praktyk związanych z różnorodnością kapitału ludzkiego [Yang, Konrad 2011]. W krajach, w których instytucje są zorientowane na równość traktowania i przeciwdziałanie wszelkiej dyskryminacji, łatwiej jest wprowadzać rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, bo są one oczekiwane przez interesariuszy. Jak twierdzi L. Zhang [2020], normy społeczne i regulacje mogą mieć wpływ na podejście pracowników, inwestorów oraz menedżerów do różnorodności ze względu na płeć w miejscu pracy. Gdy w kraju lub branży różnorodność jest postrzegana jako wartość przyczyniająca się do lepszego podejmowania decyzji i zwiększania produktywności, to inwestorzy mogą preferować firmy zróżnicowane pod względem płci, a pracownicy i menedżerowie

mieć do niej pozytywny i akceptujący stosunek. Tam zaś, gdzie różnorodność nie jest ceniona, inwestorzy mogą ją widzieć jako szkodliwą dla funkcjonowania firmy i jej przyszłych wyników, a zatrudnione kobiety doświadczać stereotypowego umniejszania ich kompetencji. Tak więc otoczenie instytucjonalne kształtuje ludzkie postawy wobec różnorodności oraz jej wpływu na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki.

O ile teoria instytucjonalna tłumaczy homogeniczność organizacji i wskazuje na przyczyny trudności w praktykowaniu różnorodności, to teoria zasobowa jest w swej istocie oparta na heterogeniczności [Barney, Clark 2007]. Zasoby, którymi dysponuje ludzkość (fizyczne, finansowe, ludzkie i naturalne), są ograniczone, więc przedsiębiorstwo musi je w sposób optymalny wykorzystywać, żeby osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. W świetle tej teorii, różnorodność zasobów ludzkich jest pożądanym działaniem z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej. Wdrażanie praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością generuje bowiem zasoby, które są rzadkie i trudne do imitacji przez konkurentów rynkowych.

W Polsce przedsiębiorstwa zorientowane na różnorodność i czerpanie korzyści z wdrażania strategii zarządzania różnorodnością są w zdecydowanej mniejszości. Choć należy odnotować, że na przestrzeni lat 2012–2021, czyli od czasu ustanowienia Karty Różnorodności przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, liczba jej sygnatariuszy wzrosła w sposób widoczny – z 40 do 233 [FOB 2021]. Przystąpienie do Karty Różnorodności jest dobrowolne i przez wiele lat było wolne od opłaty, dopiero od stycznia 2019 r. wiąże się z jednorazową opłatą w przypadku firm dużych i średnich. Podpisując Kartę Różnorodności, każdy pracodawca zobowiązuje się do respektowania zasady równości (zakazu dyskryminacji) w miejscu pracy oraz podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności wewnątrz i na zewnątrz swojej organizacji, a także wyraża gotowość do zaangażowania wszystkich pracowników i pracowników oraz partnerów biznesowych w działania promujące różnorodność. Wśród tych działań jest także wzmacnianie pozycji kobiet w organizacji i promowanie ich na stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla. Składają się na ten proces wszelkiego rodzaju dokumenty i procedury antydyskryminacyjne zawarte w strategii, wykorzystywane we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc w rekrutacji, kształtowaniu warunków pracy i rozwoju zawodowego, w obszarze godzenia życia zawodowego z prywatnym (*work-life balance*), oce-

nie wyników pracy. W szczególności jednak ważne są specjalne programy kierowane do kobiet, które mają na celu niwelowanie historycznego obciążenia negatywnym stereotypem ich gorszych kompetencji do zarządzania. Programy te są nastawione na budowanie poczucia własnej wartości wśród kobiet, uwidocznianie ich talentów oraz zachęcanie do aplikowania na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla w strukturze organizacji.

W nawiązaniu do literatury warto podkreślić, że ogłoszenia o pracę, które w swojej treści i obrazie prezentują równościowe podejście, są dostrzegane i pozytywnie odbierane przez kobiety oraz skłaniają je do aplikowania na dane stanowisko [Avery, McKay 2006]. Zapewnienia pracodawców (zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i na zewnątrz firmy), że promują kobiety na stanowiska przywódcze, oraz wdrażane przez nich rozwiązania idące za tymi zapewnieniami są lepiej odbierane przez kobiety o silnej tożsamości płciowej niż przez kobiety, które w mniejszym stopniu identyfikują się ze swoją płcią [Martins, Parsons 2007]. Silna kobieca tożsamość płciowa wiąże się z brakiem motywacji do wkraczania w obszary zdominowane przez mężczyzn, a tym samym tłumaczy, dlaczego kobiety wzbraniają się przed piastowaniem stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla i są mniej, niż mężczyźni, widoczne w aplikowaniu o takie stanowiska. Różnego rodzaju zachęty kierowane do utalentowanych pracowników skutkują wzmacnianiem ich potencjału i w efekcie większym zainteresowaniem stanowiskami kierowniczymi.

Wdrażanie takich programów stanowi także istotny element procesu zmian w postrzeganiu kobiet i traktowaniu ich jako głównych lub jedynych opiekunek dzieci i ich braku dyspozycyjności lub chęci do mobilności w związku z obowiązkami opiekuńczymi. Ten stereotyp niejako z góry zakłada, że każda kobieta jest uwikłana w konflikt ról zawodowych i rodzicielskich oraz nie może, lub nie chce ze swej natury, podejmować się zadań, które ten konflikt wzmacniają. Tymczasem bardzo łatwo jest współcześnie łagodzić wspomniany konflikt ról, zarówno przez politykę państwa prowadzącą do zwiększania liczby instytucji opieki nad dziećmi i promowania zaangażowania się ojców dzieci w opiekę nad nimi, jak i działania podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa w obszarze *work-life balance*, kierowane nie tylko do matek, lecz także ojców. Trzeba wyjść poza stereotyp kobiety jako opiekunki ogniska domowego i uznać fakt, że na obojgu rodzicach spoczywają obowiązki związane z opieką i wychowywaniem dzie-

ci, aby dostrzec talenty kobiet, ich zaangażowanie w pracę oraz ich ambicje zawodowe.

Od kiedy Polska jest w Unii Europejskiej obowiązuje prawo zakazujące dyskryminacji na rynku pracy, a także prawo, które dopuszcza wdrażanie rozwiązań wyrównujących szanse kobiet w dostępie do stanowisk kierowniczych różnego szczebla. Prawo niewątpliwie sprzyja temu, aby promować kobiety wszędzie tam, gdzie jest ich niska reprezentacja. Niemniej jednak normy społeczne i kulturowe, rozpowszechnione w Polsce, nie tworzą dobrego klimatu dla różnorodności i działań na rzecz walki ze stereotypami oraz wykluczeniem w miejscu pracy ze względu na płeć. W związku z tym wciąż tak niewielu pracodawców jest przekonanych do tego, że więcej kobiet w zarządzaniu to więcej korzyści dla przedsiębiorstwa. Warto zatem pokazywać dobre praktyki w tym zakresie jako *benchmark* dla innych.

Programy wdrażane przez przedsiębiorstwa aktywne na rynku polskim, głównie te z kapitałem zagranicznym, to najczęściej **sieć współpracy kobiet w organizacji**, utworzona na ogół oddolnie i akceptowana oraz wspierana przez kierownictwo firmy. Takie kobiece sieci służą integracji i wymianie doświadczeń, dyskusji o sytuacji kobiet w danej organizacji oraz jej międzynarodowych oddziałach, szkoleniom w różnych obszarach zidentyfikowanych jako ważne, niezbędne i przydatne kobietom, wzajemnemu wsparciu oraz artykułowaniu osiągnięć i własnych planów rozwojowych, a także wywieraniu wpływu na politykę personalną firmy. Przykłady takich sieci to: Kobiety w Capgemini; Women Polish Chapter w Microsoft; Discovery Women's Network w TVN Discovery Polska; Rada Kobiet w IT inicjatywa realizowana w banku Credit Suisse Polska; Liderki Veolii; Women in Leadership w Henkel Polska; Women@HPE Poland w firmie Hewlett Packard; Loża Kobiet Biznesu obecna we wszystkich oddziałach PwC w Polsce; Citi Women's Network [FOB 2019; FOB 2020].

Stosunkowo często realizowane programy to **mentoring i coaching** kierowany do kobiet w organizacji, by wspomagać ich rozwój zawodowy ukierunkowany na objęcie stanowiska kierowniczego. Na przykład firma Dentsu Polska wdrożyła mentoring wewnętrzny, w ramach którego stale pracuje kilkanaście par składających się z menedżerki i pracownicy [FOB 2019; FOB 2020]. Z kolei firma Orange Polska stosuje *job shadowing*, polegający na spędzeniu określonego czasu z osobą, od której można się czegoś nauczyć, obserwowanie jej w pracy. Jest to program skierowany do nowo mianowanych kierow-

ników lub dyrektorów, przy czym zalecane jest, aby kobieta była cieniem dla mężczyzny, a mężczyzna – dla kobiety⁴.

Stosunkowo najrzadsze są praktyki bezpośrednio związane ze zwiększeniem liczby kobiet w zarządach, czyli ustalanie wskaźnika do osiągnięcia w określonym czasie i monitorowanie realizacji tego celu. Na przykład Philip Morris Polska przyjął, że do 2022 r. zwiększy udział kobiet na stanowiskach zarządczych do 40%, a Santander Bank Polska deklaruje ten sam wskaźnik do 2025 r.

Część firm wzmacnia kobiety w ramach prowadzonej polityki różnorodności. Orange Polska ma program Razem.One, który koncentruje się na czterech blokach.

1. Moc, czyli dawanie kobietom siły do działania, do sięgania wyżej oraz osiągania lepszych rezultatów, zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym, m.in. przez różnego rodzaju szkolenia i warsztaty.
2. Ambicja, czyli zachęcanie kobiet do ubiegania się o stanowiska kierownicze.
3. Obecność, czyli zwiększanie obecności kobiet w obszarach IT.
4. Świadomość, czyli rozpowszechnianie wiedzy o podejmowanych działaniach w ramach polityki różnorodności i budowaniu zrównoważonych zespołów.

Cyklicznie przeprowadzana jest analiza liczby kobiet i mężczyzn na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych oraz warunków zatrudnienia na równorzędnych stanowiskach (w tym analiza wysokości wynagrodzeń ze względu na płeć), a także analiza udziału przedstawicieli obu płci w procesie rekrutacji.

Podobny program, zainaugurowany w 2020 r., ma BNP Paribas Bank Polska. W ramach tego przedsięwzięcia, zatytułowanego „Kobiety zmieniające BNP Paribas”, wyróżniono pięć stref tematycznych adresowanych do kobiet: Moc, Rozkwit, Głos, Zmiana i Otwartość. Został także uruchomiony program Women Up, którego celem jest wsparcie kobiet w odkrywaniu ich mocnych stron, rozwój kompetencji miękkich oraz wykorzystanie potencjału kobiet w zarządzaniu na wszystkich szczeblach [FOB 2020].

Do tego typu inicjatyw należy też program #SantanderWomen – wewnętrzna platforma internetowa, za pośrednictwem której organizowane są warsztaty dla kobiet wzmacniające ich cechy przywódcze i zachęcające do aplikowania na stanowiska kierownicze. W ramach zarządzania różnorodnością Grupa Santander Bank Polska dąży do osiągnięcia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w odniesieniu

do wszystkich stanowisk, w tym również w organach zarządzających i nadzorujących. W 2020 r. zorganizowano cykl warsztatów „Masz tę moc” oraz „Mastermind”, a ich celem było zainspirowanie kobiet do rozwoju kompetencji leaderskich oraz wymiana wiedzy i doświadczeń między uczestniczkami. Bank współpracuje z fundacją Vital Voices Polska i fundacją Lesława Pagi, które wspierają kobiety w biznesie. Liderki z Grupy Santander Bank Polska pełnią funkcje menterek oraz przekazują swoją wiedzę praktyczną, uczestnicząc w konferencjach oraz panelach dyskusyjnych organizowanych przez te fundacje⁵.

Zakończenie

Jak wynika z teorii instytucjonalnej, różnorodność zarządów ze względu na płeć może być postrzegana negatywnie przez pracodawców i grupy interesariuszy w społeczeństwach, w których brakuje dobrego klimatu dla równości i różnorodności, wywołuje bowiem trudności adaptacyjne. Jednocześnie wiele badań wskazuje, że 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. Zatrudnianie kobiet w zarządach jest sygnałem wysyłanym do inwestorów, konsumentów, akcjonariuszy czy potencjalnych pracowników, że firma legitymizuje przestrzeganie prawa i wartości społeczne 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 firma jest odpowiedzialna społecznie. Wszystko to przyczynia się do pozycjonowania przedsiębiorstwa jako bardziej konkurencyjnego na rynku. W konkurencyjnym świecie ograniczonych zasobów, w tym ludzkich, przedsiębiorstwo musi poszukiwać możliwości wyróżnienia się na rynku w myśl teorii zasobowej. Zorientowanie na różnorodność jest taką możliwością.

Wiedza o tym, że różnorodność się opłaca, dociera stopniowo do pracodawców w Polsce, o czym świadczy fakt, że liczba sygnatariuszy Karty Różnorodności zwiększyła się ośmiokrotnie na przestrzeni lat 2012–2021. Są wśród nich zarówno duże spółki z kapitałem zagranicznym, jak i przedsiębiorstwa polskie różnej wielkości oraz instytucje publiczne (urzędy i szkoły wyższe). Wciąż jednak jest tak, że najbardziej przekonane i zaawansowane we wdraża-

niu polityki różnorodności są spółki córki koncernów międzynarodowych, które czerpią wzorce ze spółek matek w zakresie wprowadzania rozwiązań służących tworzeniu bardziej różnorodnego środowiska pracy z przekonaniem, że jest to korzystne dla biznesu. Wśród tych rozwiązań są także takie, których celem jest zwiększenie udziału kobiet wśród kadry zarządzającej.

Najczęstsze praktyki wdrażane w firmach działających na polskim rynku to wewnętrzne sieci kontaktów kobiet służące wymianie wiedzy i doświadczeń, programy mentoringu i coachingu oraz specjalne, kompleksowe programy rozwoju zawodowego kobiet zatrudnionych w firmie. Niektóre przedsiębiorstwa wyznaczają sobie cele do osiągnięcia w określonym czasie w zakresie udziału kobiet w zarządzie. Są też takie, które komunikują na zewnątrz, że przywiązują dużą wagę do różnorodności ze względu na płeć w zarządzaniu przez angażowanie się w inicjatywy podejmowane przez organizacje pozarządowe, służące wzmocnieniu potencjału kobiet.

Niniejsze opracowanie powstało na podstawie analizy dotychczasowych badań oraz studiów w kontekście teorii organizacji i teorii zasobowej. W opracowaniu wykorzystano wszystkie dobre praktyki zgłoszone przez przedsiębiorstwa do raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2019 i 2020, a także informacje uzyskane od przedstawicielek dwóch firm na temat wdrażanych przez nie programów wzmocniających pozycję kobiet w organizacji. Główne ograniczenie badawcze to stosunkowo niska liczba firm, które ujawniają rozwiązania służące promowaniu kobiet na stanowiska kierownicze. Wskazane jest zatem, aby kontynuować proces zbierania dobrych praktyk w tym obszarze w ramach przyszłych badań, by w ten sposób upowszechnić wiedzę o możliwych działaniach ukierunkowanych na wzmocnienie potencjału kobiet i promowanie ich na najwyższe stanowiskach w strukturze firmy.

¹ Art. 8 wskazuje: „We wszystkich swoich działaniach Unia zmierza do zniesienia nierówności oraz wspierania równości mężczyzn i kobiet”. Art. 157, ust. 4 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej wprost odnosi się do równego traktowania w sferze zawodowej oraz stosowania specjalnych działań wyrównawczych: „W celu zapewnienia pełnej równości między mężczyznami i kobietami w życiu zawodowym zasada równości traktowania nie stanowi przeszkody dla Państw

Członkowskich 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”. Patrz: Dz. Urz. UE C83/49 z 30 marca 2010 r.

- ² Artykuł 23 Karty praw podstawowych, zatytułowany „Równość kobiet i mężczyzn”, ma następujące brzmienie: „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” [Karta 2021].
- ³ Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW [Uchwała 2010] oraz Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW [Uchwała 2011].
- ⁴ Informacje uzyskane od osoby zatrudnionej w Orange Polska w ramach dyskusji podczas zajęć na studiach podyplomowych SGH.
- ⁵ Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej Santander Bank Polska S.A. w 2020 r. uzyskane mailowo od przedstawicielki Banku.

Bibliografia

- 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.
- Avery D.R., McKay P.F. [2006], *Target practices: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*, „Personnel Psychology”, 59, s. 157–187.
- BAEL [2021], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – III kwartał 2020*, seria: Informacje Statystyczne, GUS, Warszawa.
- Barney J.B., Clark D.N. [2007], *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York.
- Boulouta J. [2013], *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 113(2), s. 185–197.
- 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.
- Canyon M.J., He L. [2017], *Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach*, „Journal of Business Research”, 79, s. 198–211.
- Cook A., Glass C. [2014], *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, *Gender*, „Work & Organization”, vol. 21(1), s. 91–103.
- Credit Suisse [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.
- EIGE [2021], <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>, dostęp: 9.07.2021.
- 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 [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.
- European Commission [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat [2021], https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en, dostęp: 15.07.2021.
- 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, 105607.
- Festing M., Knappert L., Kornau A. [2015], *Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context*, „Human Resource Management”, vol. 54(1), s. 55–79.
- FOB [2019], *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019*, Warszawa.
- FOB [2020], *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2020*, Warszawa.
- FOB [2021], *Sygnatariusze Karty Różnorodności w Polsce*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/>, dostęp: 2.08.2021.
- 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.
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, 25(1), s. 16–32, doi: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.187
- GUS [2019], *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2019 r.*, Informacje Statystyczne, GUS, Warszawa–Gdańsk.
- 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.
- Karta [2021], *Równość kobiet i mężczyzn*, <https://fra.europa.eu/pl/eu-charter/article/23-rownosc-kobiet-i-mezczyzn>, dostęp: 29.07.2021.
- 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”, 1–4, s. 3–12.
- Lisowska E. [2013], *Zasada parytetu płci na stanowiskach kierowniczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 4, s. 147–161.

- Lisowska E. [2019], *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes”, 1–4, s. 2–9.
- 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, 102251.
- Martins L.L., Parsons C.K. [2007], *Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs*, „Journal of Applied Psychology”, 92, s. 865–875.
- McKinsey [2017], *Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?*, McKinsey&Company, Warszawa.
- 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”, vol. 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.
- Scott L. [2021], *Kapitał kobiet. Dlaczego równouprawnienie wszystkim się opłaca*, Wydawnictwo Filtry, Warszawa.
- Scott W.R. [1995], *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- 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.
- 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.
- Uchwała [2010], Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_17_1249.pdf, dostęp: 4.08.2021.
- Uchwała [2011], Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_15_1282_2011.pdf, dostęp: 4.08.2021.
- 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.
- 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.
- Yang Y., Konrad W.M. [2011], *Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory*, „Group & Organization Management”, 36(1), s. 6–38, doi: 10.1177/1059601110390997; <http://gom.sagepub.com/content/36/1/6>
- Zhang L. [2020], *An institutional approach to gender diversity and firm performance*, „Organization Science”, 31(2), s. 439–457.
- 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.