

Karolina Wodzyńska
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Udział kobiet w organach zarządczych i nadzorczych spółek w świetle wybranych teorii

Streszczenie

W krajach rozwiniętych kobiety stanowią połowę wykształconej siły roboczej na rynku pracy, ale ich reprezentacja w strukturach zarządów czy rad nadzorczych jest nieadekwatna do posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego. Brak korzyści płynących z niewykorzystywania potencjału wysoko wykwalifikowanych kobiet skutkuje utratą talentów i potencjału wzrostu ekonomicznego.

Wśród głównych przesłanek przemawiających za zwiększeniem udziału kobiet w organach zarządczych spółek wymieniane są takie kwestie, jak poprawa wizerunku organizacji, adaptacja do zachodzących zmian społecznych czy wniesienie do prac zarządów i rad nadzorczych nowej perspektywy.

Celem artykułu jest przedstawienie podstaw teoretycznych przemawiających za zwiększeniem udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek. W artykule przeanalizowano kluczowe założenia teorii interesariuszy, teorii zasobowej, teorii instytucjonalnej oraz teorii zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: kobiety w radach nadzorczych, kobiety w zarządach, teoria interesariuszy, teoria zasobowa, teoria instytucjonalna, teoria zarządzania różnorodnością

1. Wprowadzenie

Kompozycja osobowa organów statutowych spółek i jej wpływu na funkcjonowanie organizacji była przedmiotem dyskusji na przestrzeni kilku ostatnich lat. W samej Unii Europejskiej kobiety stanowią 60% absolwentów studiów wyższych, ale tylko 17,8% kobiet zasiada w radach nadzorczych spółek notowanych na europejskich giełdach papierów wartościowych¹.

W Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie ujęte zostały zalecenia, aby udział kobiet i mężczyzn w zarządach oraz radach nadzorczych był zrównoważony. Na polskim rynku kobiety stanowią zaledwie 11,8% członków rad spółek wchodzących w skład indeksu WIG20, co jest poniżej średniej Unii Europejskiej (15,8% dla największych spółek). Powyższej średniej UE jest odsetek kobiet piastujących stanowisko prezesa zarządu (5,3% w porównaniu do 2,4%)².

Przyglądając się powyższemu udziałowi kobiet w najwyższych organach spółek, dostrzec można dysproporcję pomiędzy udziałem kobiet z wyższym wykształceniem w rynku pracy a ich udziałem w zarządach i radach nadzorczych. Ludzie i ich umiejętności stanowią czynnik napędzający długotrwały wzrost gospodarczy. Jeżeli połowa dostępnej puli osób z wyższym wykształceniem jest niewykorzystywana, gospodarka nigdy nie będzie się rozwijać w takim tempie, w jakim by mogła. Doświadczenia gospodarze pokazują, że spółki, które mają w szeregach najwyższego kierownictwa więcej kobiet od konkurencji, osiągają lepsze wyniki finansowe w stosunku do swojego otoczenia konkurencyjnego. Większa liczba kobiet kończących studia wyższe oraz większy udział kobiet jako siły nabywczej powodują, że spółki, które nie wspierają rozwoju zawodowego kobiet i nie uwzględniają ich w swojej najwyższej kadrze kierowniczej, narażają się na utratę swojej przewagi konkurencyjnej w długim okresie³.

Wśród głównych przesłanek przemawiających za zwiększeniem udziału kobiet w organach zarządczych spółek wymieniane są takie kwestie, jak poprawa wizerunku organizacji, adaptacja do zachodzących zmian społecznych czy wniesienie do prac zarządów i rad nadzorczych nowej perspektywy.

¹ Raport Komisji Europejskiej, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, marzec 2014.

² Fiszka krajowa Komisji Europejskiej, *Równowaga płci w radach nadzorczych i zarządach*, styczeń 2013.

³ Raport World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report*, 2014.

Celem artykułu jest przedstawienie podstaw teoretycznych przemawiających za zwiększeniem udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek. Mając na uwadze coraz donośniejsze głosy przemawiające za równomiernym udziałem kobiet i mężczyzn w zarządzaniu przedsiębiorstwami, przeanalizowano wybrane teorie zarządzania pod kątem podstaw teoretycznych przemawiających za zwiększeniem udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek.

Ze względu na ograniczoną objętość pracy przedstawiono najważniejsze aspekty wybranych czterech teorii z dziedziny nauki o zarządzaniu. Pierwsza część artykułu skupia się na teorii interesariuszy i jej feministycznej reinterpretacji. W kolejnej części artykułu zaprezentowane są teoretyczne aspekty teorii zasobowej oraz jej podejścia do tematyki kobiet w organach zarządczych i nadzorczych. Następnie w artykule przedstawiono teorię instytucjonalną oraz problematykę kobiet w organach statutowych przeanalizowaną przez pryzmat tej teorii. Ostatnią uwzględnioną w artykule jest teoria zarządzania różnorodnością i jej podejście do tematyki kobiet w zarządach i radach nadzorczych.

W artykule zawarto teorie zarządzania oraz dane numeryczne na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury. W trakcie zbierania materiału naukowego wykorzystano głównie bazy danych, m.in. JSTOR, SSRN oraz ProQuest. W trakcie przeglądu literatury korzystano głównie z następujących słów kluczowych: *women on boards, stakeholder theory, resource dependence theory, institutional theory, diversity management, kobiety w radach nadzorczych*.

2. Teoria interesariuszy

Teoria interesariuszy (ang. *stakeholder theory*) jest koncepcją teorii zarządzania, która zakłada, że wartości, które reprezentuje sobą przedsiębiorstwo, są niezbędne w prowadzonej działalności gospodarczej. Koncepcja interesariuszy została zapoczątkowana przez R.E. Freemana w 1984 r. (ang. *strategic management: a stakeholder approach*) i od tamtej pory wiele prac akademickich z zakresu teorii zarządzania odwołuje się do zasad teorii interesariuszy. Celem nadrzędnym powstania danej teorii była próba znalezienia koncepcji, która okazałaby się pomocna dla menedżerów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem w turbulentnych warunkach i zmianach zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa⁴.

⁴ R.E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper 2002, no. 01-02.

W centrum zainteresowań teorii interesariuszy znajdują się dwa pytania. Pierwsze z nich dotyczy celu działalności przedsiębiorstwa i zachęca menedżerów do odpowiedzenia na pytanie, jaką kreują wartość dla otoczenia oraz co łączy kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa. Drugie pytanie dotyczy odpowiedzialności menedżerów przed interesariuszami podmiotów gospodarczych. Odpowiedź na to pytanie skłania menedżerów do rozważenia, w jaki sposób chcą prowadzić interesy i jakie relacje powinni zachowywać z interesariuszami spółki⁵.

Tradycyjna definicja interesariuszy mówi, że jest to grupa lub pojedyncza jednostka, które mogą wpływać bądź mogą pozostawać pod wpływem działalności przedsiębiorstwa, np. osoby, społeczności, instytucje, organizacje.

Interesariuszy można podzielić na wewnętrznych (m.in. pracownicy, udziałowcy, kadra zarządzająca) oraz zewnętrznych (klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje państwowe, instytucje finansowe etc.). Inny podział interesariuszy może dotyczyć rozgraniczenia grup interesów na podstawowe i drugorzędne. Do podstawowych grup interesów można zaliczyć społeczności, partnerów handlowych przedsiębiorstwa, klientów, inwestorów, pracowników czy kierowników lub instytucje dostarczające środki finansowanie do przedsiębiorstwa. W skład drugorzędnych interesariuszy wchodzi rząd, konkurenci, społeczne grupy nacisków, związki zawodowe, instytucje opiniotwórcze, różnego rodzaju organizacje pozarządowe⁶.

Teoria interesariuszy nie stanowi jednorodnej, zunifikowanej teorii zarządzania. Można rozróżnić trzy podstawowe jej nurty: podejście opisowe, podejście instrumentalne oraz podejście normatywne.

Podejście opisowe (ang. *descriptive / empirical approach*) do teorii interesariuszy jest używane w celu opisania, rzadziej wyjaśnienia, specyficznych charakterystyk i zachowań w działalności przedsiębiorstwa. Teoria interesariuszy została wykorzystana do opisu natury funkcjonowania przedsiębiorstwa, sposobu postrzegania zarządzania przez menedżerów czy rzeczywistego sposobu zarządzania niektórymi przedsiębiorstwami.

Podejście instrumentalne (ang. *instrumental approach*) teorii interesariuszy jest stosowane w celu identyfikacji połączenia lub jego braku pomiędzy metodologią zarządzania opartą na teorii interesariuszy a wskaźnikami efektywności funkcjonowania spółki (np. rentownością, stopą zwrotu). W podejściu instrumentalnym najczęściej korzysta się z narzędzi statystycznych lub obserwacji i wywiadów. Często

⁵ R.E. Freeman, A.C. Wicks, B. Parmar, *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 3, s. 364–369.

⁶ M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia 2011, nr 37.

wnioski płynące z takich badań dotyczyły dodatniej korelacji pomiędzy stosowaniem zasad teorii interesariuszy a efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podejście normatywne (ang. *normative approach*) teorii interesariuszy wykorzystuje się przy interpretacji funkcji, jaką pełni przedsiębiorstwo, m.in. poprzez identyfikację moralnych i filozoficznych zasad, które powinny przyświecać menedżerom w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, identyfikację nadrzędnych celów przedsiębiorstwa⁷.

Analizując podejście teorii interesariuszy do problematyki udziału kobiet w zarządach spółek i radach nadzorczych, należy odnieść się do feministycznego podejścia do teorii interesariuszy, które wchodzi w skład normatywnych teorii. Tradycyjne podejście do zarządzania opiera się na legalistycznej, kontraktowej oraz patriarchalnej stronie ludzkiej egzystencji. Zakłada się, że zarządzający spółkami postrzegają funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako ciągłą walkę konkurencyjną z innymi podmiotami. Menedżerowie powinni chronić i powiększać interesy spółki. Teoria interesariuszy może być rozpatrywana jako kobiecy odpowiednik zarządzania przedsiębiorstwem, kiedy przedsiębiorstwa starają się promować satysfakcję swoich interesariuszy poprzez bardziej kooperatywne podejście do zarządzania.

Feministyczna reinterpretacja teorii interesariuszy bezpośrednio wywodzi się z feministycznej etyki troski. Etyka troski opiera się na filozofii Arystotelesa. Feministyczne podejście do troski opiera się na zasadach i wartościach utożsamianych z bliskimi związkami, tj. współczucie, wzajemne zrozumienie, miłość czy przyjaźń. Podnoszone są argumenty mówiące o tym, że normy i zasady funkcjonujące do tej pory w innych sferach powinny zostać przeniesione na grunt zarządzania przedsiębiorstwem. Decyzje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem powinny prowadzić do sytuacji, kiedy wszystkie zainteresowane strony będą usatysfakcjonowane z rezultatów.

Feministyczna reinterpretacja teorii interesariuszy została zaproponowana na podstawie etyki troski (A.C. Wicks, D.R. Gilbert Jr., R.E. Freeman, *A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept*, 1994) i polemizuje z patriarchalnym podejściem do zarządzania.

Jednostki gospodarcze nie powinny być postrzegane jako autonomiczne jednostki, które nie posiadają żadnych powiązań ze swoim otoczeniem. Gdy patrzy się na przedsiębiorstwo z feministycznej perspektywy, stanowi ono związek indywidualnych jednostek ludzkich powiązanych między sobą siecią relacji.

⁷ T. Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „The Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.

W tradycyjnym ujęciu teorii zarządzania przedsiębiorstwo powinno kontrolować swoje zewnętrzne otoczenie; zmiana jest postrzegana jako niepewność i nieporządek. W feministycznym ujęciu teorii interesariuszy zmiana stanowi dynamiczne nowe doświadczenie oferujące nowe możliwości. Zewnętrzne otoczenie jest częściowo kontrolowane przez przedsiębiorstwo poprzez sieć relacji międzyludzkich. W celu zachowania równowagi, w obliczu zmian najlepiej jest je zaakceptować i poprzez partnerstwo z innymi jednostkami w otoczeniu starać się osiągnąć pozytywne efekty.

Zarządzanie firmą jest często określane językiem konkurencji i konfliktu. Taki język niszczy sieć wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwem a interesariuszami oraz działa pejoratywnie na wzajemne zaufanie i chęć współpracy. Zarządzając jednostką gospodarczą, menedżerowie powinni korzystać z języka, który podkreśla współpracę, efektywną komunikację, rozwiązywanie konfliktów, co wspomogłoby budowanie zaufania z otoczeniem.

Feministyczne podejście do teorii interesariuszy odrzuca metody statystyczne, naukowe analizy jako źródło podejmowania decyzji. Postrzeganie emocjonalne problemów, sytuacji przez jednostki ludzkie nie powinno być odrzucane. Interesariusze powinni spojrzeć na wszelkiego rodzaju konflikty przez pryzmat swojego podejścia emocjonalnego do danej sytuacji i zastanowić się, jak można znaleźć rozwiązanie w danej sytuacji.

Ostatnim postulatem feministycznej reinterpretacji teorii interesariuszy jest podejście do sztywnych struktur hierarchicznych w przedsiębiorstwach. Podnieszone są argumenty, że hierarchiczna struktura organizacji powoduje stłamszenie kreatywności i innowacyjności wśród jednostek znajdujących się na niższych szczeblach drabiny korporacyjnej. Organizacje powinny stanowić zdecentralizowane struktury oparte na pracowniczym umocowaniu⁸.

Przedstawiona powyżej feministyczna reinterpretacja teorii interesariuszy opracowana przez A.C. Wicksa, D.R. Gilberta Jr. oraz R.E. Freemana została rozwinięta przez B.K. Burtona oraz C.P. Dunna (*Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory*, 1996). W swoim artykule powołują się oni na reguły teorii feministycznych, które opierają się na zasadach wzajemnej troski, stanowiąc brakujący element w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Podejście troski do zarządzania (ang. *the caring approach to management*) skupia się na związkach, odpowiedzialności względem interesariuszy (innych niż firma), budowie konsensusu, komunikacji, zaufaniu oraz współpracy⁹.

⁸ A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 64–67.

⁹ B.K. Burton, C.P. Dunn, *Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly” 1996, vol. 6, iss. 02, s. 133–147.

Powyższe rozwinięcie teorii interesariuszy, która podkreśla odejście od utożsamianego z męskim stylem zarządzania przedsiębiorstwem, może stanowić przesłankę do większego udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek. Kobiety częściej nastawione są na budowanie trwałych relacji, co w świetle prezentowanej teorii pozytywnie wpłynie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

3. Teoria zasobowa

Teoria zasobowa, sformułowana i rozwinięta w połowie lat 70. XX w. przez J. Pfeffer i G.R. Salancik (*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978) skupia się na badaniu wpływu zewnętrznych czynników na organizację. Jednostki gospodarcze zależne są od zasobów, które znajdują się w otoczeniu organizacyjnym. Zasoby mogą być materialne (np. ziemia, surowce) lub niematerialne (np. kadra pracownicza, kultura organizacyjna czy reputacja firmy). W skład otoczenia gospodarczego wchodzi również inne jednostki gospodarcze; zasoby potrzebne jednemu przedsiębiorstwu mogą być kontrolowane przez inne podmioty. To od posiadanych zasobów zależy przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Teoria zasobowa podkreśla zależność pomiędzy organizacjami a innymi jednostkami znajdującymi się w otoczeniu przedsiębiorstwa, które kontrolują ważne zasoby. Ta zależność od zewnętrznych jednostek kontrolujących niezbędne zasoby powoduje wzrost niepewności, która może stanowić koszty dla organizacji. J. Pfeffer i G.R. Salancik twierdzili, że organizacja może stworzyć formę połączenia z elementami swojego otoczenia gospodarczego w celu redukcji zależności i pozyskania niezbędnych zasobów. Takim łącznikiem jest rada nadzorcza.

Zmniejszenie niepewności oraz zdobycie niezbędnych zasobów następuje w momencie, gdy do zarządu oraz rady nadzorczej powoływane są osoby, które mają odpowiednie umiejętności, doświadczenie oraz powiązania z pożądanymi zasobami zewnętrznymi. Odpowiedni skład osobowy organów zarządczych i nadzorczych spółki, dzięki któremu spółka może być korzystnie powiązana ze swoim otoczeniem gospodarczym, może przysporzyć podmiotowi gospodarczemu korzyści wynikające z pełnienia funkcji doradczej, legitymizacji działania, tworzenia kanałów komunikacji z otoczeniem czy uzyskania wsparcia ze strony istotnych interesariuszy. Źródłem tych korzyści są wiedza, umiejętności, doświadczenie czy reputacja członków zarządu i rady nadzorczej.

Członkowie zarządów i rad nadzorczych pełnią funkcję doradczą względem organizacji z racji ich obowiązków, które pełnione są na poziomie strategicznym i są niepowtarzalne. Organy zarządcze ustalają ramy działania, w których funkcjonuje

dana organizacja, wyznaczają strategię działania przedsiębiorstwa. Mimo że członkowie rady nadzorczej spotykają się rzadko i mogą mieć ograniczone informacje na temat funkcjonowania spółki, ze względu na swój powierniczy charakter aktywnie kwestionują decyzje zarządu i kierownictwa spółki, mając na względzie interes akcjonariuszy.

Legitymizacja działania organizacji dzięki funkcji zarządu i rady nadzorczej polega na zaspokojeniu wymagań kluczowych odbiorców przedsiębiorstwa. Otoczenie organizacji, w którego skład wchodzi np. inwestorzy instytucjonalni, upoważnia do działania członków zarządu i rady nadzorczej, opierając się na opinii i wizerunku tychże członków.

Członkowie organów spółki stanowią kanał komunikacyjny z jednostkami zewnętrznymi, dzięki któremu przedsiębiorstwo może zdobyć dostęp do pożądaných zasobów, przejąć nad nimi kontrolę lub otrzymać wsparcie w ich pozyskaniu. Wiele ważnych informacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi przekazywanych jest między członkami poszczególnych rad nadzorczych¹⁰.

Analizując wpływ kobiet jako członków rady nadzorczej przez pryzmat pełnionej funkcji doradczej, należy rozpatrywać ten wpływ z punktu widzenia ich indywidualnego oddziaływania na prace rady, jak również z punktu widzenia grupowego podejmowania decyzji. Wysokie wykształcenie oraz umiejętności związane z płcią powodują, że kobiety wywierają indywidualny wpływ na pracę rady nadzorczej. Dzięki odmiennym od męskich umiejętnościom interpersonalnym, kobiety wnoszą do prac rady inne podejście do problemów, są bardziej tolerancyjne w przypadku odmiennych opinii oraz mają pozytywny wpływ na atmosferę w pracy. W kwestii wpływu kobiet na grupowe podejmowanie decyzji należy wspomnieć o pozytywnej stronie zróżnicowania składu rady nadzorczej. Odmienne doświadczenia, wiedza, umiejętności, wiek członków umożliwia szersze spojrzenie na dane zagadnienie lub problem i zgromadzenie większej liczby opinii, pozwala uniknąć grupowego myślenia. Z drugiej strony, nadmierne zróżnicowanie składu rady nadzorczej może wpłynąć na powstawanie konfliktów oraz wolniejsze podejmowanie decyzji.

Analizując rolę kobiet w radach nadzorczych i zarządach z punktu widzenia legitymizacji władzy, należy zwrócić uwagę na aspekt wizerunkowy organizacji. Powołanie do organów zarządczych spółki kobiet pozytywnie wpływa na reputację przedsiębiorstwa i stwarza obraz organizacji przyjaznej kobietom¹¹. Coraz większa

¹⁰ A. J. Hillman, C. Shropshire, A. A. Canella Jr., *Organizational Predictors of Women on Corporate Boards*, „The Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4, s. 942–943.

¹¹ L. Bohdanowicz, *Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej*, „Master of Business Administration” 2011, 2(112), s. 71–72.

presja ze strony interesariuszy na zatrudnianie większej liczby kobiet w organach zarządczych powoduje, że spółki z chęcią na to przystają. Coraz więcej inwestorów instytucjonalnych analizuje podmioty gospodarcze pod względem dywersyfikacji składu organów statutowych i m.in. na tej podstawie podejmuje decyzje inwestycyjne.

Odmienne doświadczenia, umiejętności interpersonalne oraz postrzeganie kobiet powodują, że kobiety w zarządach i radach nadzorczych są w stanie dotrzeć do innych odbiorców niż ich mężczyźni odpowiednicy. Mając na uwadze siłę nabywczą kobiet w gospodarce, większy udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych może pozytywnie wpłynąć na działalność danego przedsiębiorstwa. Dodatkowo, kobiety zasiadające w organach spółki stanowią wzór do naśladowania wewnątrz organizacji dla innych kobiet. Różnorodność płciowa w organach statutowych przedsiębiorstwa może sygnalizować, że organizacja jest otwarta i nastawiona na samorealizację pracowników, dzięki czemu może dotrzeć do nowych rynków pracy¹².

4. Teoria instytucjonalna

Teoria instytucjonalna jest nurtem w teorii zarządzania, który bada wpływ procesów społecznych i instytucjonalnych na funkcjonowanie organizacji. Dane oddziaływanie ma charakter zewnętrzny i jest poza kontrolą przedsiębiorstw. Normy kształtujące się w otoczeniu zewnętrznym z czasem mogą się zinstytucjonalizować wewnątrz organizacji i bezpośrednio wpływać na jej wewnętrzną strukturę. Spółki, w celu dostosowania się do zasad społecznych, często zmuszone są do inkorporowania ich w swoje struktury i procesy. Ponadto przedsiębiorstwa stanowią system otwarty, ich funkcjonowanie wymaga legitymizacji swojego działania w otoczeniu¹³.

Teoria instytucjonalna jest często wykorzystywana w celu analizy udziału kobiet wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw. Widoczna obecność kobiet w składzie organów zarządczych i nadzorczych spółek działa korzystnie na legitymizację działania organizacji. Znaczący udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych odbierany jest przez otoczenie zewnętrzne jako sukces zawodowy kobiet, podkreślający jednocześnie istotność ich udziału w pracach tychże organów.

Spółki mające w swoich organach statutowych znaczący udział kobiet odbierane są (m.in. przez inwestorów instytucjonalnych) jako organizacje przyjazne kobietom, zachęcające i wspierające kobiety w ich działaniach zawodowych i osiągnięciach. Takie przedsiębiorstwa informują otoczenie zewnętrzne, że ich kultura

¹² A.J. Hillman, C. Shropshire, A.A. Canella Jr., *Organizational...*, op.cit., s. 944.

¹³ L. Bohdanowicz, *Obecność...*, op.cit., s. 70

organizacyjna jest przyjazna kobietom, ich ścieżce zawodowej, rozwojowi zawodowemu. Obraz prezentowany przez takie przedsiębiorstwa wpływa na utrzymanie w organizacji utalentowanych kobiet na najwyższych stanowiskach, zmniejszając koszty związane z rotacją pracowników. Ponadto przedsiębiorstwa prezentujące taką kulturę organizacyjną mają przewagę konkurencyjną w pozyskaniu uzdolnionych kobiet na rynku pracy. Spółki mające kobiety jako członków zarządów i rad nadzorczych zyskują legitymizację swojego działania, która korzystnie wpływa na możliwości pozyskania utalentowanych i doświadczonych kobiet w najwyższej kadrze zarządzającej.

Legitymizacja działania organizacji wynika również z sygnalizowania otoczeniu zewnętrznemu różnorodności, jaka ma miejsce w najwyższych organach spółki. Przedsiębiorstwa poddawane są presji instytucjonalnej mającej na celu zwiększenie różnorodności płciowej wśród najwyższej kadry zarządczej. Poprzez zwiększenie udziału kobiet w zarządzie czy radzie nadzorczej spółka sygnalizuje, że postępuje zgodnie z oczekiwaniami otoczenia w kwestii zróżnicowania płciowego. Brak kobiet w organach niektórych spółek może być negatywnie postrzegany przez udziałowców, inwestorów instytucjonalnych czy opinię publiczną. Powoływanie do zarządu lub rady nadzorczej kobiet wpływa na odbiór przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne, a co za tym idzie – może korzystnie wpłynąć na przyszłą działalność spółki.

Rozważając udział kobiet w organach zarządczych spółek z punktu widzenia teorii instytucjonalnej, należy również zwrócić uwagę na wpływ tego posunięcia wewnątrz organizacji. Kobiety zajmujące najwyższe stanowiska kierownicze stanowią wzór do naśladowania dla innych pracownic spółki. Pracownicy – kobiety czują się pewniej w stosunku do swoich prospektów zawodowych¹⁴.

Procesem instytucjonalnym, który na przestrzeni kilku ostatnich lat miał duży wpływ na udział kobiet w organach statutowych, było wprowadzenie w kilku państwach parytetu dotyczącego kobiecej reprezentacji w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Pierwszym krajem, który wprowadził parytet kobiet członków w radach nadzorczych notowanych spółek, była Norwegia (parytet 40% wprowadzony w 2006 r.). Począwszy od 2008 r. spółki giełdowe, które nie spełniały danego wymogu, powinny były być rozwiązane, niemniej nie posłużono się takim rozwiązaniem. Od momentu wprowadzenia parytetu w Norwegii, kolejne kraje, m.in. Belgia, Islandia, Włochy, Holandia czy Hiszpania, wprowadziły system kwotowy. W chwili obecnej trwają prace nad dyrektywą Unii Europejskiej

¹⁴ D. Bilimoria, *The relationship between women corporate directors and women corporate officers*, „Journal of Managerial Issues” 2006, vol. XVIII, no. 1, s. 48–50.

w sprawie wprowadzenia parytetu dotyczącego udziału kobiet w radach nadzorczych notowanych spółek.

Jednym z powodów wprowadzania odgórnych parytetów jest rosnące zniecierpliwienie związane z wolnym tempem dobrowolnych zmian zachodzących w spółkach. Pomimo że kobiety stanowią większość absolwentów studiów wyższych w krajach rozwiniętych, to ich reprezentacja w organach statutowych spółek jest stosunkowo niewielka. Im wyższe stanowisko w strukturze organizacyjnej, tym mniejszy udział procentowy kobiet piastujących daną funkcję. Legislacja związana z ustaleniem parytetu kobiet w organach statutowych spółek zmusza organizacje do szybkiej identyfikacji, rozwoju, ustalenia ścieżki promocji oraz utrzymania odpowiednich i doświadczonych kobiet, które w przyszłości mogłyby zasiadać w zarządzie lub radzie nadzorczej¹⁵.

5. Teoria zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością (ang. *diversity management*) jest strategią polegającą na wykorzystywaniu najlepszych praktyk, różnorodnych doświadczeń, umiejętności oraz wiedzy w celu stworzenia jednego środowiska organizacyjnego. Zarządzanie różnorodnością nie polega na przeciwdziałaniu dyskryminacji jednostek lub pewnych grup społecznych. Strategia ta skupia się na tym, że różnorodność wpływa na polepszenie jakości funkcjonowania organizacji jako całości.

Istnieją różne wymiary różnorodności, do których można zaliczyć rozgraniczenie na podstawie m.in. płci, rasy, religii, wieku, niepełnosprawności, przynależności do określonej grupy etnicznej lub też przynależność do mniejszości seksualnej. Wpływ każdego z czynników różnorodności jest inny w zależności od uwarunkowań społecznych i politycznych, w których funkcjonuje dana organizacja¹⁶.

Zarządzanie różnorodnością w firmie stanowi zarówno szansę, jak i wyzwanie dla zarządzających. Dzięki uwzględnieniu w środowisku organizacyjnym różnych grup organizacja zwiększa pulę dostępu do odmiennej wiedzy i doświadczeń. Dzięki różnorodności pracowników przedsiębiorstwo może mieć lepszą wiedzę o rynku. Dodatkowo, taka organizacja jest postrzegana jako otwarta i innowacyjna. Z drugiej strony, przed zarządzającymi stoi trudne zadanie połączenia wymagań względem

¹⁵ S. Terjesen, R. V. Aguilera, R. Lorenz, *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors*, „Journal of Business Ethics” 2015, vol. 128, iss. 2, s. 233–236.

¹⁶ M. Durska, *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, red. E. Lisowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 33.

organizacji różnych grup oraz przeciwdziałanie stygmatyzacji i wykluczeniu, które może wynikać z istniejących negatywnych stereotypów i uprzedzeń.

Jednym z wymiarów różnorodności jest płeć. Kategoria płci nie tylko określa płeć biologiczną, ale również płeć społeczną (ang. *gender*). Na tej podstawie jednostkom przypisuje się określone role społeczne oraz cechy psychologiczne, które są kulturowo kojarzone z byciem kobietą lub mężczyzną. Kobiety są utożsamiane z tzw. cechami miękkimi, które są silnie nakierowane na relacje międzyludzkie, natomiast mężczyźni kojarzeni są z tzw. cechami twardymi, oscylującymi wokół agresywności i konkurencyjnego podejścia do życia.

Role społeczne związane z przynależnością do określonej grupy płciowej powodują, że przekłada się to bezpośrednio na środowisko pracy i życie zawodowe. Mimo ogromnych przemian zachodzących w środowisku społecznym oraz zmian zachodzących na rynku pracy oraz w modelu rodziny, nadal siła stereotypów i przypisania do określonej roli powoduje, że płeć stanowi wyznacznik w odniesieniu do predyspozycji zawodowych i posiadanych umiejętności. W krajach rozwiniętych gospodarczo, w których kobiety stanowią niemal połowę rynku pracy, nadal spotykają się one z dyskryminacją na tle m.in. możliwości awansu, co w sposób szczególnie dotyka kobiety, które aspirują do najwyższych stanowisk w organizacjach lub polityce¹⁷.

Do najczęściej wymienianych argumentów za zwiększeniem udziału kobiet w organach statutowych spółek należy aspekt moralności polegający na przywróceniu sprawiedliwości społecznej związanej z równym udziałem w zarządach oraz radach nadzorczych kobiet i mężczyzn. Dodatkowo podnoszona jest argumentacja związana z kryterium kompetencyjności kandydatów do organów statutowych spółek, a nie kategoria płci. Ponieważ coraz więcej kobiet zdobywa wyższe wykształcenie, spowoduje to wzrost ich udziału w zarządach czy radach nadzorczych, co wpłynie m.in. na stopień zróżnicowania rad (ang. *board diversity*).

Grupy zróżnicowane pod względem wieku, płci lub kompetencji działają odmiennie niż grupy jednorodne. Mimo że grupy jednorodne są mniej narażone na konflikty i szybciej podejmują decyzje, coraz częściej przytacza się argumenty, że stoją one w obliczu problemu grupowego myślenia. Decyzje odmienne od większości grupy są pomijane i ignorowane, co może w drastyczny sposób wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa¹⁸.

Mając na uwadze koncepcję zarządzania różnorodnością, podnosi się argumenty, że kobiety wnoszą odmienne umiejętności i doświadczenia do prac organów

¹⁷ M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4, s. 8–9.

¹⁸ L. Bohdanowicz, *Kobiety w radach nadzorczych spółek publicznych – pokonywanie barier*, „Przeegląd Corporate Governance” 2010, nr 3(23).

statutowych spółek, co potencjalnie zwiększa wartość zarządu czy rady nadzorczej i może wpłynąć na poprawę pracy danej jednostki. Kobiety mogą być źródłem specjalistycznej wiedzy, dostępu do rzadkich zasobów oraz posiadać cenne relacje biznesowe, które mogą zwiększyć wartość i rezultaty prac zarządu czy rady nadzorczej. Dodatkowo, udział kobiet w najwyższej kadrze kierowniczej wpływa na pozytywny obraz przedsiębiorstwa na zewnątrz organizacji¹⁹.

W badaniach naukowych często porusza się kwestię korelacji pomiędzy wynikami finansowymi przedsiębiorstw a składem osobowym organów statutowych spółek. Rezultaty badań w tym zakresie są niejednoznaczne.

Raport firmy doradczej McKinsey & Company z 2007 r. pt. *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver* jednoznacznie stwierdza, że istnieje dodatnia korelacja między doskonałością operacyjną a udziałem kobiet w spółce. Przytaczane są opinie, że główny wpływ na to ma właśnie różnorodność opinii wynikająca z niejednorodnej struktury grupy, jaką stanowi zarząd czy rada nadzorcza. Dodatkowo, na podstawie analizy 89 europejskich spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, które charakteryzowały się wysokim udziałem kobiet w najwyższych kadrach zarządczych, stwierdzono, że spółki o dużym udziale kobiet na stanowiskach zarządczych osiągały lepsze wyniki finansowe. Pomimo że rezultaty tych badań nie stanowią jednoznacznego potwierdzenia wpływu udziału kobiet w organach statutowych spółek na ich wyniki finansowe, przemawiają one za zwiększeniem różnorodności w składzie zarządów i rad nadzorczych²⁰.

6. Dyskusja

W artykule przeanalizowano założenia czterech wybranych teorii zarządzania przemawiających za zwiększeniem obecności kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek. Kluczowe przesłanki oraz założenia zostały przedstawione poniżej w tabeli 1.

Wszystkie zaprezentowane teorie kierują się innymi przesłankami przemawiającymi za zwiększeniem udziału kobiet w organach zarządczych spółek. Teoria interesariuszy opiera się na feministycznej teorii troski, która ukierunkowana jest na komunikację i wzajemne wsparcie. Dane cechy charakteru są częściej przypisywane

¹⁹ B. Elstad, G. Ladegard, *Women on corporate boards: key influencers or tokens?*, „Journal of Management and Governance” 2012, vol. 16, iss. 4, s. 595–599.

²⁰ Raport McKinsey & Company, *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007.

kobietom niż mężczyznom. W teorii zasobowej podkreśla się rolę kobiet w organizacji jako cennego zasobu, który może przyczynić się wzrostu konkurencyjności organizacji. Teoria instytucjonalna skupia się na zachodzących procesach społecznych i instytucjonalnych, które spowodowały, że rola kobiet w życiu gospodarczym wzrasta i należy wykorzystać ich potencjał. Kluczową przesłanką za zwiększeniem udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych w teorii zarządzania różnorodnością jest zróżnicowanie doświadczeń zawodowych i wiedzy, które kobiety mogą wnieść do funkcjonowania tychże organów.

Tabela 1. Prezentacja kluczowych przesłanek i założeń wybranych teorii

Nazwa teorii	Kluczowe przesłanki za obecnością kobiet w organach zarządczych spółek	Kluczowe założenia teoretyczne
Feministyczna reinterpretacja teorii interesariuszy	Podejście troski do zarządzania organizacją oparte na budowie konsensusu, komunikacji oraz współpracy, częścię przypisywane kobietom	Przedsiębiorstwo stanowi związek indywidualnych jednostek ludzkich powiązanych między sobą siecią relacji Przedsiębiorstwa powinny podejmować decyzje, które zapewnią satysfakcję wszystkim zainteresowanym stronom Odejście od patriarchalnego stylu zarządzania
Teoria zasobowa	Kobiety stanowią cenny zasób dla funkcjonowania przedsiębiorstwa	Legitymizacja władzy poprzez aspekt wizerunkowy organizacji Poszerzenie kanału komunikacyjnego dzięki dotarciu do szerszej liczby odbiorców Wniesienie do prac rad i zarządów nowej perspektywy
Teoria instytucjonalna	Wzrost roli kobiet w życiu gospodarczym w wyniku zachodzących procesów społecznych i instytucjonalnych	Legitymizacja władzy poprzez aspekt wizerunkowy organizacji Zatrudnienie i retencja utalentowanych kobiet pracowników Nadążanie za zmianami społecznymi
Teoria zarządzania różnorodnością	Kobiety w organach zarządczych spółek stanowią źródło różnorodnych praktyk, doświadczeń i wiedzy	Odmierna pula umiejętności i doświadczeń wpływająca na decyzje podejmowane przez organy statutowe spółek Pozytywny wpływ na wyniki finansowe spółek

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kluczowe założenia teoretyczne, należałoby zauważyć, że teoria zasobowa i teoria instytucjonalna w podobny sposób podchodzą do wzrostu udziału kobiet w organach zarządczych. W obu teoriach podnoszona jest kwestia legitymizacji działania organizacji oraz pozytywnego wpływu na reputację przedsiębiorstwa.

Teoria zarządzania różnorodnością skupia się na zaletach odmiennych umiejętności i doświadczeń, które w pozytywny sposób wpływają na decyzje podejmo-

wane przez zarządy lub rady nadzorcze. Dzięki temu możliwe są m.in. uniknięcie grupowego myślenia oraz analiza sytuacji w innej perspektywie, co może korzystnie wpłynąć na wyniki finansowe spółek.

Feministyczna reinterpretacja teorii interesariuszy ma najbardziej abstrakcyjny charakter, ponieważ opiera się na założeniach odejścia od patriarchalnego stylu zarządzania, od danych statystycznych i skupienia się na relacjach zachodzących w organizacji i poza nią.

7. Podsumowanie

W krajach rozwiniętych kobiety stanowią połowę wykształconej siły roboczej na rynku pracy. Zdobywają coraz lepsze wykształcenie i doświadczenie zawodowe, a mimo to ich reprezentacja w strukturach zarządów czy rad nadzorczych jest niedostateczna. Brak korzyści płynących z niewykorzystywania potencjału wysoko wykwalifikowanych kobiet to utrata talentów oraz potencjału wzrostu ekonomicznego.

W artykule przeanalizowano przesłanki zwiększenia udziału kobiet w organach zarządczych i nadzorczych organizacji, opierając się na czterech nurtach teorii zarządzania. Jeden z nurtów teorii interesariuszy, feministyczna reinterpretacja, powołuje się na etykę troski oraz to, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem należy kierować się relacyjnym podejściem, które jest utożsamiane z kobietami. Teoria zasobowa, instytucjonalna oraz zarządzania różnorodnością postulują podobne przesłanki wzrostu udziału kobiet w organach statutowych spółek. Zwiększona reprezentacja kobiet w zarządach i radach nadzorczych wpływa na polepszenie procesów decyzyjnych tychże organów, pozwala uniknąć problemu grupowego myślenia, co bezpośrednio przekłada się na wzrost efektywności organizacyjnej. Dodatkowo, uwzględnienie kobiet w organach statutowych przedsiębiorstwa wpływa na jego reputację wśród otoczenia zewnętrznego i daje możliwość dostępu do szerszej grupy odbiorców. Takie organizacje postrzegane są jako bardziej otwarte i innowacyjne.

Mając na uwadze to, że kobiety stanowią ponad połowę absolwentów szkół wyższych w krajach rozwiniętych, oraz zmiany zachodzące w społeczeństwie i modelu rodziny, należy spodziewać się, że z roku na rok udział kobiet w zarządach oraz radach nadzorczych będzie wzrastać. Dokładna analiza zmian na rynku pracy na przestrzeni kilkunastu najbliższych lat pozwoli odpowiedzieć, czy stawiana teza znajdzie potwierdzenie w rzeczywistości.

Bibliografia

1. Bilimoria D., *The relationship between women corporate directors and women corporate officers*, „Journal of Managerial Issues” 2006, vol. XVIII, no. 1, s. 48–50.
2. Bohdanowicz L., *Kobiety w radach nadzorczych spółek publicznych – pokonywanie barier*, „Przegląd Corporate Governance” 2010, nr 3(23).
3. Bohdanowicz L., *Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej*, „Master of Business Administration” 2011, 2(112), s. 70–72.
4. Burton B.K., Dunn C.P., *Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly” 1996, vol. 6, iss. 2, s. 133–147.
5. Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications* The Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.
6. Durska M., *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, red. E. Lisowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
7. Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4, s. 8–9.
8. Elstad B., Ladegard G., *Women on corporate boards: key influencers or tokens?*, „Journal of Management and Governance” 2012, vol. 16, iss. 4, s. 595–599.
9. Fiszka krajowa Komisji Europejskiej, *Równowaga płci w radach nadzorczych i zarządach*, styczeń 2013.
10. Freeman R.E., McVea J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper 2002, no. 01–02.
11. Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., *Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 3, s. 364–369.
12. Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford, 2006.
13. Hillman A.J., Shropshire Ch., Canella Jr.A.A., *Organizational Predictors of Women on Corporate Boards*, „The Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4, s. 942–944.
14. Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia 2011, nr 37.

15. Raport Komisji Europejskiej, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, marzec 2014.
16. Raport McKinsey & Company, *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007.
17. Raport World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report*, 2014.
18. Terjesen S., Aguilera R.V., Lorenz R., *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors*, „Journal of Business Ethics” 2015, vol. 128, iss. 2, s. 233–236.

Women's Share in Corporate Management and Supervision Bodies in light of Selected Theories

Summary

In developed countries women constitute half of the educated work force on the labour market. Although they are better and better educated and experienced, they are not adequately represented in the structures of management boards or supervisory councils. The lack of advantages from the use of highly educated women means a loss of talents and the waste of economic growth potential.

The main reasons in favour of the increased share of women in corporate management bodies include such issues as better image of the organisation, adjustment to current social changes or a new perspective brought to the work done by managements and supervisory councils.

The article is aimed at the presentation of theoretical foundations in favour of the participation of women in managements and supervisory councils. The article analyses the key assumptions of the stakeholder theory, resource theory, institutional theory and diversity management theory.

Keywords: women in supervisory councils, women in management boards, stakeholder theory, resource theory, institutional theory, diversity management theory
