

**Alina Błaszczuk**  
ORCID: 0000-0003-4032-3130  
alinab5@o2.pl  
Uniwersytet Łódzki

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2021.207>  
Open Access CC BY 4.0



**Cytowanie:** Błaszczuk, A. (2021). Obecność kobiet w organach statutowych spółek publicznych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 15, s. 117-134. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.207

## **Obecność kobiet w organach statutowych spółek publicznych w Polsce**

### **Abstrakt**

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na zróżnicowanie w organach statutowych spółek publicznych w Polsce w latach 2010-2019. Artykuł oparty został na analizie wyników empirycznych zebranych przez autorkę oraz analizie krytycznego przeglądu literatury. Temat zróżnicowania ze względu na płeć na rynku pracy występuje od kilku lat i nie jest to problem tylko Polski, ale podnosi go również Unia Europejska. Tematem tym autorka zainteresowała się również w kontekście kobiet na wysokich stanowiskach spółek giełdowych w ostatnich dziesięciu latach, tzn. od 2010 roku.

**Słowa kluczowe:** spółka publiczna; giełda; GPW; organ statutowy; zarząd; rada nadzorcza.

## **The presence of women in the statutory bodies of public companies in Poland**

### **Abstract**

The aim of the article is to draw attention to the diversity in the statutory bodies of public companies in Poland in 2010-2019. The article is based on the analysis of empirical results collected by the author and the analysis of a critical literature review. The issue of gender differentiation has been present in the labor market for several years and it is not only a problem for Poland, but is also raised by the European Union. The author also became interested in this topic in the context of women in high positions of listed companies in the last ten years, i.e. from 2010.

**Keywords:** public company; stock exchange; WSE; statutory body; management board; supervisory board.

**JEL:** D53, E44, J7, J16, J24, J45, M54

### **Wprowadzenie**

Na świecie występuje zróżnicowanie rynku pracy z uwzględnieniem kryterium płci. W ostatnich latach sytuacja kobiet uległa stopniowej zmianie. Jest to ściśle związane z przemianami współczesnego rynku pracy. W ciągu ostatnich dziesięciu analizowanych lat, można zaobserwować dysproporcje występujące w poziomie zatrudnienia według płci. Stopa bezrobocia kobiet pozostaje niezmiennie wyższa niż stopa bezrobocia mężczyzn. Obecnie, w czasie pandemii, ponownie zauważalna jest wyższa stopa bezrobocia kobiet niż mężczyzn, gdyż kobiety straciły wiele stanowisk pracy ze względu na pracę w handlu, turystyce, hotelarstwie i gastronomii. Takie dane mogą być dowodem na trudniejszą sytuację

kobiet niż mężczyzn na rynku pracy. Wpływa na to kilka następujących czynników (Zachorowska-Mazurkiewicz, 2006, s. 101-133):

- pracodawcy chętniej zatrudniają mężczyzn niż kobiety. Tendencja ta zdaje się obecnie utrzymywać nawet pomimo wprowadzania takich rozwiązań, jak urlop rodzicielski, który przewidziany jest dla obojga rodziców;
- w przypadku niewystarczającej liczby miejsc pracy w Polsce dominuje przekonanie o posiadaniu pierwszeństwa pracy przez mężczyzn;
- stereotypowy pogląd, że kobiety w sytuacji utraty pracy radzą sobie lepiej. Mężczyznom w większym stopniu bezrobocie pogarsza samopoczucie i utrudnia funkcjonowanie w społeczeństwie.

Kobiety ponad dwukrotnie częściej niż mężczyźni pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy – blisko 11% spośród nich wykonuje pracę w niepełnym wymiarze (Nowosielska, 2019). Kobietom częściej przypisuje się role związane ze sferą „domową”, niż zawodową czy publiczną. Zdecydowanie częściej przejmują obowiązki opieki nad dziećmi lub innymi członkami rodziny. Rola opiekuńcza kobiet wpływa na to, że mają mniej czasu na kulturę, sport i inne przyjemności poza domem. Przejęcie obowiązku opieki nad dziećmi związane jest m.in. z ograniczoną dostępnością do instytucji zapewniających opiekę nad małymi dziećmi. Warto zaznaczyć, że w Polsce jedynie 12% dzieci poniżej trzeciego roku życia oraz 58% dzieci między trzecim rokiem życia a wiekiem szkolnym korzysta z opieki w żłobkach, punktach przedszkolnych i przedszkolach (Reiter, 2021).

Coraz więcej mężczyzn wkracza w sferę zawodów i sektorów, które były do tej pory sfeminizowane, co idzie w parze ze zmianą prestiżu i nazwy stanowiska oraz podniesieniem pensji, np. zamiast „przedszkolanki” jest „wychowawca dzieci w wieku przedszkolnym”, zamiast „sprzątaczkii” jest „czyściciel”. Zróżnicowanie na rynku pracy obejmuje także możliwości rozwoju zawodowego wewnątrz struktur organizacji. Z raportu Hays (Hays plc, 2019) wynika, że mężczyźni częściej niż kobiety otrzymują awanse oraz piastują stanowiska kierownicze. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni zasilają grono pracowników sektora publicznego – co trzecia kobieta aktywna na rynku pracy pracuje w sektorze publicznym. Jednocześnie, w sektorze tym jest zatrudniony niespełna co szósty mężczyzna.

Zwiększona aktywność zawodowa kobiet oraz kwestia równości dostępu obu płci do stanowisk kierowniczych wzbudza wiele kontrowersji. Problem pozycji kobiet na rynku pracy istnieje od kilkadziesiąt lat (Witkowska, Kompa, i Matuszewska-Janica, 2019, s. 26–50) i nie jest to problem tylko Polski, ale także Unii Europejskiej. Kobiety i mężczyźni jako pracownicy nie są tacy sami, ale to nie znaczy, że któraś z płci jest gorsza, są po prostu inni. Jak wiadomo,

w Polsce oraz w wielu innych krajach, wciąż panują stereotypy dotyczące roli kobiet w rodzinie i społeczeństwie, które stanowią bariery ich rozwoju zawodowego. Przeciwnicy zatrudnienia kobiet wskazują, iż spółki będą gorzej zarządzane oraz osiągną gorsze wyniki. Zwolennicy natomiast argumentują zwiększenie udziału kobiet na wysokich stanowiskach tym, iż są one również dobrze wykształcone oraz posiadają wachlarz cennych kompetencji, których nie posiadają mężczyźni (Kompa, Mentel, i Witkowska, 2016, s. 93–94; Kompa, Witkowska, i Jarosz, 2015, s. 257–268). Jest to motywacja do podjęcia badań. Celem jest zbadanie zmian w strukturze zatrudnienia kobiet w organach statutowych w latach 2010–2020.

W literaturze przedmiotu są różne opinie, nawet jeśli badaniu poddano spółki publiczne w Polsce. Uzyskano przeciwstawne wyniki badań dotyczące obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych w spółkach giełdowych a wynikami finansowymi. (Bohdanowicz, 2016, s. 161–236) przeprowadzał badania spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, z których wynikało, że obecność kobiet w organach statutowych, w szczególności w radzie nadzorczej, wpływa pozytywnie na wynik finansowy spółki. Natomiast (Witkowska i in., 2019, s. 190–206) w pracy wykazali negatywny wpływ kobiet na wynik finansowy badanych spółek. Zatem jest to warto zbadania, aby sprawdzić na jaki wynik finansowy kobiety mają wpływ, a na jaki nie mają wpływu. Zostaną zastosowane podejścia z obydwu prac.

### **Kobiety na stanowiskach kierowniczych w organach statutowych**

Analizując literaturę traktującą o problematyce kobiet na stanowiskach kierowniczych, spotkać się można z kilkoma ważnymi zjawiskami „cieknącej rury” (im wyższe stanowisko tym mniej kobiet), „szklany sufit” (gdy kobiety napotykają niewidoczne bariery na drodze do awansu na najwyższe stanowiska kierownicze; mniej kobiet niż mężczyzn w kierownictwie), „szklany klif” (jeżeli kobieta jest na wysokim stanowisku kierowniczym, to i tak jest skazana na niepowodzenie), „szklane ściany” (kiedy to kobiety pełnią funkcję pomocniczą, peryferyjną (sekretarki, asystentki) wobec zajmujących wyeksponowane stanowiska mężczyzn. Ich praca wymaga szerokich kompetencji interpersonalnych i organizacyjnych, nie mogą one jednak zdobywać umiejętności menedżerskich, a tym samym są pozbawione szans na awans na stanowisko kierownicze) oraz „szklane ruchome schody” (gdy pracujący w zawodach sfeminizowanych mężczyźni bardzo szybko awansują na lepiej płatne stanowiska kierownicze (np. dyrektora szkoły), podczas gdy kobiety pozostają na niższych szczeblach w hierarchii stanowiskowej (Siemińska, 2019, s. 51-71).

Państwo prowadzi politykę, aby zwiększyć liczbę kobiet w organach statutowych. Dobre praktyki z lat 2002, 2005 i 2008 nie określały kryteriów powoływania członków zarządu, natomiast od wszystkich członków rady nadzorczej oczekiwano należytego wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz doświadczenia życiowego, a także „wysokiego poziomu moralnego”. Rzecznik Praw Obywatelskich w 2012 roku zgłaszał rządzącym problem niewystarczającej liczby kobiet w organach decyzyjnych w spółkach Skarbu Państwa oraz spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (Wilkołaska-Żuromska, 2019). Niestety, wprowadzone wówczas dobre praktyki w zakresie zapewnienia proporcjonalnego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółek nie zmieniły sytuacji. W Podręczniku Dobrych Praktyk 2016 zapisano, że „Rekomendacja dotyczy wszechstronności i różnorodności składu organów spółki” (Nartowski, 2016). Zapis dotyczący zwiększenia różnorodności osób pełniących funkcje w jej organach i na stanowiskach kierowniczych zgodnie z założeniem, że różnorodność wzbogaca dzięki wykorzystaniu bogatszej puli talentów. „Polskie prawo spółek nie przewiduje, przynajmniej do tej pory, tzw. kwot lub parytetów liczebnych lub procentowego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółki” (Nartowski, 2016). Dyrektywa ta została odrzucona. Wiele krajów wprowadziło ją jednak na własną rękę. Biorąc pod uwagę obecność na polskim rynku bardzo wielu kobiet wyróżniających się wiedzą, doświadczeniem, ambicjami, charakterem – zadziwia ich procentowo niski udział w organach notowanych spółek.

Argumentem za tym, aby kobiety były na stanowisku kierowniczym, są badania skandynawskie, pokazujące, że „więcej kobiet w zarządach generuje wyższe zyski” (Walat, 2010). Kobiety podczas podejmowania strategicznych decyzji wykazują się doskonałym zmysłem analitycznym. Dobrze radzą sobie z wykonywaniem różnorodnych zadań w tym samym czasie, a więc posiadają umiejętność tzw. multitasking, która jest niezbędna na stanowiskach kierowniczych („Kobiety na linii frontu...”, 2017). Kobiety są, zdaniem Braakenhielm, „sprawniejsze w zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych, potrafią lepiej liczyć i dostrzegać szanse, których nie widzą mężczyźni” (Walat, 2010). Za tym aby kobiety były na stanowiskach kierowniczych przemawiają również słowa Gabrielsena<sup>1</sup>, który doszedł do wniosku, że „nieobecność kobiet na najwyższych szczeblach gospodarki nie sprzyja rozwojowi i pogarsza wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw” (Walat, 2010). Z drugiej jednak strony, kobiety nie są odpowiednimi osobami na stanowisku kierowniczym, ponieważ podchodzą zbyt emocjonalnie do spraw zawodowych, a jakby nie było, to praca lidera faktycznie może być wyczerpująca psychicznie („Kobiety na linii frontu”, 2017). Kobietom

---

<sup>1</sup> Ansgar Gabrielsen – ojciec norweskiej rewolucji ekonomicznej Ansgar Gabrielsen, minister gospodarki w latach 2001–2004.

brakuje pewności siebie i odwagi w konkurowaniu o wyższe stanowiska, szczególnie w biznesie i polityce (Kłós, 2019).

Kobiety stanowią blisko połowę społeczeństwa, a wciąż nie są wystarczająco reprezentowane na stanowiskach kierowniczych wszystkich szczebli. Kobiety w dalszym ciągu muszą udowadniać, że „są dynamiczne, kompetentne i że sprawdzają się w pracy na stanowiskach zarządzających” (Wilkołaska-Żuromska, 2019). Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej zwrócił uwagę, że niejednokrotnie w przypadku takich samych kwalifikacji częściej awansują mężczyźni niż kobiety, w szczególności ze względu na stereotypy, które dotyczą roli kobiet w życiu zawodowym oraz w życiu prywatnym. Pracodawcy obawiają się, że kobiety częściej będą przerywać pracę z powodu obowiązków rodzinnych oraz będą mniej elastyczne w organizacji czasu pracy.

### **Wyniki badań empirycznych**

Badanie, o charakterze pilotażowym, wpływu obecności kobiet na kondycję spółek oraz obecność kobiet w organach statutowych i dynamika zmian mierzone są za pomocą metod statystycznych. Założenia badawcze to:

- 1) obecność kobiet w organach statutowych jest mierzona w czerwcu, a wskaźniki na koniec roku, czyli po pół roku funkcjonowania danego organu,
- 2) obecność kobiet w organach statutowych jest mierzona odsetkiem kobiet w zarządzie, w radzie nadzorczej oraz przewodniczących zarządów i prezesów rad nadzorczych do danego organu statutowego,
- 3) podział spółek ze względu na WIG-i oraz megasektory.

Przedmiotem badania zostało objętych 141 spółek z rynku podstawowego Giełdy Papierów Wartościowych (GWP) w Warszawie. Spółek, które w dniu 30.12.2019r. uwzględnione były w jednym z następujących indeksów: WIG20, mWIG40, sWIG80. Spółek niefinansowych było 115, natomiast finansowych – 26. Kolejnym warunkiem było notowanie tych spółek na koniec grudnia 2010 roku na GPW. Takich spółek było razem 89 (finansowych – 16, niefinansowych – 73), co stanowi 63,12% spółek z 2019 roku<sup>2</sup>.

Analizując liczbę kobiet i mężczyzn w organach statutowych w spółkach, które zostały wzięte do dalszych badań, widać duże zróżnicowanie. Biorąc pod uwagę dane z 10 lat można zauważyć, że najwięcej kobiet jest w spółkach finansowych niebędących bankami. Najliczniejszą reprezentację kobiet można zaobserwować w: Europejskim Centrum Odszkodowań – 50,00%

---

<sup>2</sup> Spółki: Mabion SA i MCI Capital SA nie zostały wzięte do badań, ponieważ posiadają więcej niż 5% braków. Natomiast Getin Holding SA – brak danych od 2005 roku w Serwis.Notoria.pl.

kobiet w organie statutowym, M.W. Trade SA – 16,67% i w Powszechnym Zakładzie Ubezpieczeń SA – 13,83% kobiet w organie statutowym. Natomiast wśród banków relatywnie najwięcej kobiet w organie statutowym posiada ING Bank Śląski SA – 24,82%, Bank Polska Kasa Opieki SA – 21,77% oraz Bank Handlowy w Warszawie – 16,48%. Wśród spółek niefinansowych Spółka Eko Export SA ma największą liczbę kobiet w organie statutowym – 50,00%, Neuca SA – 34,44% oraz spółka Comarch SA – 25,00%.

Istnieją również spółki, które w przeciągu 10 lat nie miały żadnej kobiety w organie statutowym. Są to: Asseco Business Solutions SA, Comp SA, Grupa Kęty SA, Inter Cars SA, Mangata Holding SA, Stalexport Autostrady SA, Wielton SA oraz Quercus Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA.

Okres dziesięciu lat podzielony został na dwa równe szeregi. Odpowiada to również sytuacji politycznej, tzn. pierwsze pięć lat partią rządzącą była Platforma Obywatelska, a kolejne pięć lat Prawo i Sprawiedliwość. Dodatkowo w pierwszych pięciu latach zakresu czasowego badania, kobiet nie było w organach statutowych w spółkach niefinansowych: Ambra SA, CI Games SA, Dom Development SA, Fabryki Mebli Forte SA, Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA, Instal Kraków SA, Jastrzębska Spółka Węglowa SA, LPP SA, Oponeo.pl SA, Stalexport Autostrady SA, Synektik SA. Wśród spółek finansowych był to Bank Ochrony Środowiska SA.

Warto zauważyć, że w ostatnich pięciu badanych latach, czyli w latach 2015-2019 nie było w organie statutowym kobiet w spółkach niefinansowych: British Automotive Holding SA, BSC Drukarnia Opakowań SA, Ciech SA, Cognor Holding SA, Inter Cars SA, PZ Cormay SA oraz w spółce finansowej IPOPEMA SECURITIES SA. Dynamikę przyrostu kobiet w latach 2010-2014 do lat 2015-2019 w spółkach niefinansowych przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Dynamika przyrostu liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 w spółkach niefinansowych w (%)**

Spółki niefinansowe	Dynamika w %	Spółki niefinansowe	Dynamika w %
AB SA	+60	Instal Kraków SA	+100
Agora SA	+150	Inter Cars SA	-100
Ambra SA	+300	KGHM Polska Miedź SA	-44
Amica SA	+60	Lentex SA	+50
Apator SA	+20	LPP SA	+200
Asseco Business Solutions SA	brak kobiet	Lubelski Węgiel Bogdanka SA	-7
Asseco Poland SA	+60	Mangata Holding SA	brak kobiet
Asseco South Eastern Europe SA	-78	MCI Capital SA	+100

Spółki niefinansowe	Dynamika w %	Spółki niefinansowe	Dynamika w %
Bioton SA	-88	Mennica Polska SA	0
Boryszew SA	+400	Monnari Trade SA	+67
British Automotive Holding SA	-600	Netia SA	-7
Budimex SA	-54	Neuca SA	+19
CCC SA	-80	Oponeo.pl SA	+200
CD Projekt SA	0	Orange Polska SA	+280
CI Games SA	+600	Orbis SA	-8
Ciech SA	-600	PGE Polska Grupa Energetyczna SA	+60
Cognor Holding SA	-100	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	-33
Comarch SA	+43	PGS Software SA	+150
Comp SA	brak kobiet	Polski Koncern Naftowy Orlen SA	+700
Cyfrowy Polsat SA	+175	Polenergia SA	+14
Develia SA	+33	Polimex Mostostal SA	+350
Dom Development SA	+600	Polnord SA	-67
Echo Investment SA	brak kobiet	PZ Cormay SA	-1000
Eko Export SA	-27	Rafako SA	+71
Elektrobudowa SA	0	Rainbow Tours SA	+25
Enea SA	-50	Sanok Rubber Company SA	-22
Eurocash SA	-33	Stalexport Autostrady SA	+100
Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka SA	-27	Stalprodukt SA	+60
Famur SA	+114	Tauron Polska Energia SA	+90
Ferro SA	-29	TIM SA	+100
Firma Oponiarska Dębica SA	+150	Trakcja PRKII SA	+67
Fabryki Mebli Forte SA	+500	VRG SA	+133
Globe Trade Centre SA	+400	Wawel SA	+50
Grupa Azoty SA	-56	Wielton SA	brak kobiet
Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA	+2200	Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja SA	-57
Grupa Kęty SA	brak kobiet	Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA	-69
Grupa Lotos SA	+78		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Największy przyrost liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 nastąpił w organach statutowych w spółkach niefinansowych: Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA (+2200%), Polski Koncern Naftowy Orlen SA (+700%), CI Games SA (+600%), Dom Development SA (+600), Fabryki Mebli Forte SA (+500). Natomiast

największy ubytek liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 nastąpił w spółkach niefinansowych: PZ Cormay SA (–1000%), British Automotive Holding SA (–600%), Ciech SA (–600%). W tabeli 2 zamieszczono dynamikę przyrostu liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 dla spółek finansowych.

**Tabela 2. Dynamika przyrostu liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 w spółkach finansowych (w %)**

Spółki niefinansowe	Dynamika w %	Spółki niefinansowe	Dynamika w %
Bank Handlowy w Warszawie SA	+9	M.W. Trade SA	+40
Bank Millennium SA	+18	MBank SA	+43
Bank Ochrony Środowiska SA	+700	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA	+300
Bank Polska Kasa Opieki SA	+125	Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA	+200
Europejskie Centrum Odszkodowań SA	+108	Pragma Factoring SA	+200
Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA	–64	Pragma Inkaso SA	0
Ing Bank Śląski Spółka Akcyjna	0	Quercus Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA	brak kobiet
Ipopema Securities SA	–100	Santander Bank Polska SA	+180

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Analizując dynamikę przyrostu liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 w organach statutowych w spółkach finansowych można zauważyć, że największy przyrost jest dla Banku Ochrony Środowiska SA (+700%), a największy spadek dla spółki Ipopema Securities SA (–100%).

Reasumując, dynamikę przyrostu liczby kobiet w latach 2010-2014 do liczby kobiet w latach 2015-2019 można stwierdzić, że spółki mające największe przyrosty są spółkami Skarbu Państwa, a więc skutecznie są wprowadzane regulacje prawne. „Badania wskazują, że niski odsetek kobiet w zarządach i radach nadzorczych to wymierna strata dla spółek. Jeśli udział kobiet w organach zarządzających wynosi co najmniej 30%, to takie przedsiębiorstwa osiągają wyniki finansowe lepsze o 6% i są bardziej konkurencyjne” (Wilkołaska-Żuromska, 2019). Na podstawie tabeli 3 i 4 można wywnioskować, że w Polsce od 2013 roku rośnie liczba kobiet w organach statutowych GPW spółek niefinansowych i finansowych, z wyjątkiem roku 2018 dla spółek niefinansowych, ale do wspomnianych 30% jeszcze brakuje. W 2018 roku w wielu spółkach zostało powołanych więcej członków do organów statutowych, ale płci męskiej. Można natomiast zauważyć, że w badanych latach więcej kobiet było zatrudnionych w spółkach finansowych niż niefinansowych.



**Tabela 3. Liczba kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych w latach 2010-2019**

Rok	Razem kobiety	Razem mężczyźni	Stosunek K/M w %	Stosunek K/W w %
2010	73	672	10,86	9,80
2011	79	662	11,93	10,66
2012	81	662	12,24	10,90
2013	78	674	11,57	10,37
2014	75	680	11,03	9,93
2015	82	666	12,31	10,96
2016	87	676	12,87	11,40
2017	96	667	14,39	12,58
2018	93	678	13,72	12,06
2019	105	669	15,70	13,57
razem	849	6706	12,66	11,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

W spółkach niefinansowych w badanych latach 2010-2019 najwięcej kobiet było w roku 2019 i udział kobiet największy był w 2019 roku i wynosił 13,57%. Natomiast w spółkach finansowych najwięcej kobiet było w 2016 roku i udział również największy był w 2016 roku i wynosił 17,31%.

**Tabela 4. Liczba kobiet w organach statutowych spółek finansowych w latach 2010-2019**

Rok	Razem kobiety	Razem mężczyźni	Stosunek K/M w %	Stosunek K/W w %
2010	19	176	10,80	9,74
2011	21	172	12,21	10,88
2012	19	172	11,05	9,95
2013	25	169	14,79	12,89
2014	28	175	16,00	13,79
2015	34	169	20,12	16,75
2016	36	172	20,93	17,31
2017	33	178	18,54	15,64
2018	33	178	18,54	15,64
2019	35	174	20,11	16,75
Razem	283	1735	16,31	14,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

W tabeli 5 dla spółek niefinansowych zaprezentowany został procentowy udział kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej. Wyznaczono także procent kobiet pełniących najwyższą funkcję kierowniczą w organie statutowym.

**Tabela 5. Udział kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych w latach 2010-2019**

Rok	Udział kobiet w:					
	zarządach		radach nadzorczych		prezesów, przewodniczących, v-ce	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
2010	21	7,2	52	11,5	20	2,7
2011	20	6,8	59	13,3	24	3,2
2012	20	6,8	61	13,7	27	3,6
2013	21	7,2	57	12,4	26	3,5
2014	21	7,1	54	11,8	24	3,2
2015	25	8,3	57	12,7	28	3,7
2016	21	7,0	66	14,3	27	3,5
2017	25	8,1	71	15,6	25	3,3
2018	27	8,7	66	14,3	22	2,9
2019	27	8,9	78	16,6	27	3,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Rozważając udział kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych w latach 2010-2019 należy zauważyć, że więcej kobiet jest zatrudnionych w radach nadzorczych niż w zarządach. Rolą zarządu jest prowadzenie spraw spółki, a rolą rady nadzorczej jest natomiast kontrolowanie prowadzonej przez spółkę działalności. Rada nadzorcza nie ma jednak uprawnień zarządczych. Natomiast niewielki odsetek (3,3%) kobiet jest prezesami bądź wiceprezesami zarządów czy przewodniczącymi lub wiceprzewodniczącymi rad nadzorczych. Odsetek kobiet prezesów zarządów oraz przewodniczących rad nadzorczych stanowi 1,4%. Dynamika przyrostu kobiet z roku 2019 do 2010 w zarządzie wynosi +28,6%, w radzie nadzorczej +50,0%, a wśród prezesów i wiceprezesów zarządów oraz wśród przewodniczących i wiceprzewodniczących rad nadzorczych wynosi +35,0%. Stąd wynika, że zauważalna jest dynamika zmiany liczby kobiet w zarządzie, również zauważalna jest w radzie nadzorczej oraz zainteresowanie powierzania stanowisk kierowniczych kobietom.

Spółki niefinansowe zostały podzielone na mega sektory, czyli produkcja i usługi, aby sprawdzić procentowy udział kobiet w organach statutowych do zarządu, rady nadzorczej, a także kobiet pełniących funkcje kierownicze do całego organu statutowego dla każdego mega sektora i dla każdego roku osobno (tabela 6).

**Tabela 6. Udział kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych w latach 2010-2019 z podziałem na megasektory**

Rok	Kobiety Z	Kobiety Z/ cały Z	Kobiety RN	Kobiety RN/ cała RN	Kobiety CEO	Kobiety CEO/W	Razem
2010 – p	11	9,48%	23	11,79%	4	1,29%	34
2010 – u	10	5,71%	29	11,20%	4	0,92%	39
2011 – p	9	7,76%	23	11,98%	4	1,30%	32
2011 – u	11	6,11%	36	14,23%	4	0,92%	47
2012 – p	10	8,26%	23	11,86%	4	1,27%	33
2012 – u	10	5,71%	38	15,02%	5	1,17%	48
2013 – p	7	5,83%	21	10,66%	5	1,58%	28
2013 – u	14	8,19%	36	13,64%	5	1,15%	50
2014 – p	10	8,40%	16	8,16%	4	1,27%	26
2014 – u	11	6,14%	38	14,56%	5	1,14%	49
2015 – p	10	8,26%	19	10,27%	4	1,31%	29
2015 – u	15	8,38%	38	14,45%	8	1,81%	53
2016 – p	9	7,38%	23	12,23%	5	1,61%	32
2016 – u	12	6,67%	43	15,75%	7	1,55%	55
2017 – p	11	8,53%	27	14,14%	6	1,88%	38
2017 – u	14	7,87%	44	16,60%	7	1,58%	58
2018 – p	12	9,45%	27	13,92%	5	1,56%	39
2018 – u	15	8,20%	39	14,61%	7	1,56%	54
2019 – p	13	10,66%	34	16,83%	6	1,85%	47
2019 – u	14	7,73%	44	16,36%	7	1,56%	58

Legenda: p – produkcja, u – usługi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Rozpatrując udział kobiet w mega sektorach należy zauważyć, że najwięcej kobiet w organach statutowych jest w sektorze finansowym a najmniej w sektorze usług. Różnica w liczbie kobiet w zarządzie w sektorach produkcji i usług jest na poziomie 23-25%. Natomiast w radzie nadzorczej różnica ta wynosi 63% na korzyść usług. Analizując dynamikę przyrostu liczby kobiet jako prezesów zarządu w sektorze produkcji oraz liczbę kobiet w sektorze usług można zauważyć, że największa różnica była w 2015 roku, gdyż wtedy w sektorze usług funkcję dyrektora generalnego pełniło 8 kobiet, a w sektorze produkcji tylko 4 kobiety, oraz w 2010 roku i wynosiła po +200%. Natomiast nie było roku aby dynamika przyrostu ilości kobiet w sektorze usług do ilości kobiet w sektorze produkcji była większa. Zawsze była równa bądź mniejsza. Dynamika przyrostu ilości kobiet na stanowisku wiceprzewodniczącej zarządu w sektorze usług jest w każdym roku większa niż w sektorze produkcji. Największy

ten przyrost był w roku 2014 i wynosił +200%. Średnia przyrostu ilości kobiet w sektorze produkcji do ilości kobiet w sektorze usług wynosiła +60%. Dynamika przyrostu ilości kobiet w radzie nadzorczej w sektorze produkcji do ilości kobiet rady nadzorczej w sektorze usług największa była w roku 2018 i wynosiła +25%. Tutaj mamy do czynienia z sytuacją, kiedy dynamika przyrostu ilości kobiet w sektorze usług jest większa niż przyrostu kobiet w sektorze produkcji. Z takim przyrostem mamy do czynienia w latach 2015 o +25%, a w latach 2016 i 2017 o +20%. Średnia przyrostu ilości kobiet w radzie nadzorczej w sektorze produkcji do ilości kobiet w radzie nadzorczej w sektorze usług wynosi +4%. Biorąc pod uwagę dynamikę przyrostu ilości kobiet na stanowisku wiceprezes rady nadzorczej w sektorze produkcji do ilości kobiet wiceprezesów w usługach należy stwierdzić, że zawsze więcej kobiet zasiadało jako wiceprzewodniczące zarządu niż wiceprezes rady nadzorczej. Średnia dynamika tego przyrostu wynosiła +26% i największa była w roku 2015 i wynosiła +60%. Analizując dynamikę przyrostu ilości kobiet w radzie nadzorczej w sektorze usług do ilości kobiet w radzie nadzorczej w sektorze produkcji można zauważyć, że największy przyrost był w 2014 roku i wynosił +109%, a najmniejszy był w 2011 roku (+10%). Natomiast średnia tego przyrostu wynosi +60%. W przeciągu tych dziesięciu badanych lat, nie było sytuacji aby przyrost ilości kobiet w radzie nadzorczej w sektorze produkcji był wyższy niż ilość kobiet w radzie nadzorczej w sektorze usług.

Przeprowadzając analizę dynamiki z sektorów i lat z podziałem na stanowiska kobiet w organach statutowych, można zauważyć, że największy przyrost ilości kobiet roku 2010 do ilości kobiet roku 2019 nastąpił na stanowisku wiceprzewodniczącej zarządu w sektorze produkcji o +150% i członkiń rady nadzorczej o +57% w sektorze usług. Natomiast największy spadek ilości kobiet roku 2010 do roku 2019 był w sektorze produkcji na stanowisku przewodniczącej zarządu o -200% oraz wiceprezes rady nadzorczej w sektorze produkcji o -50% i wiceprezes rady nadzorczej w sektorze usług o -100%. W tabeli 7 dla spółek finansowych przedstawiony został procentowy udział kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej, a także odsetek kobiet pełniących najwyższą funkcję kierowniczą w organie statutowym.

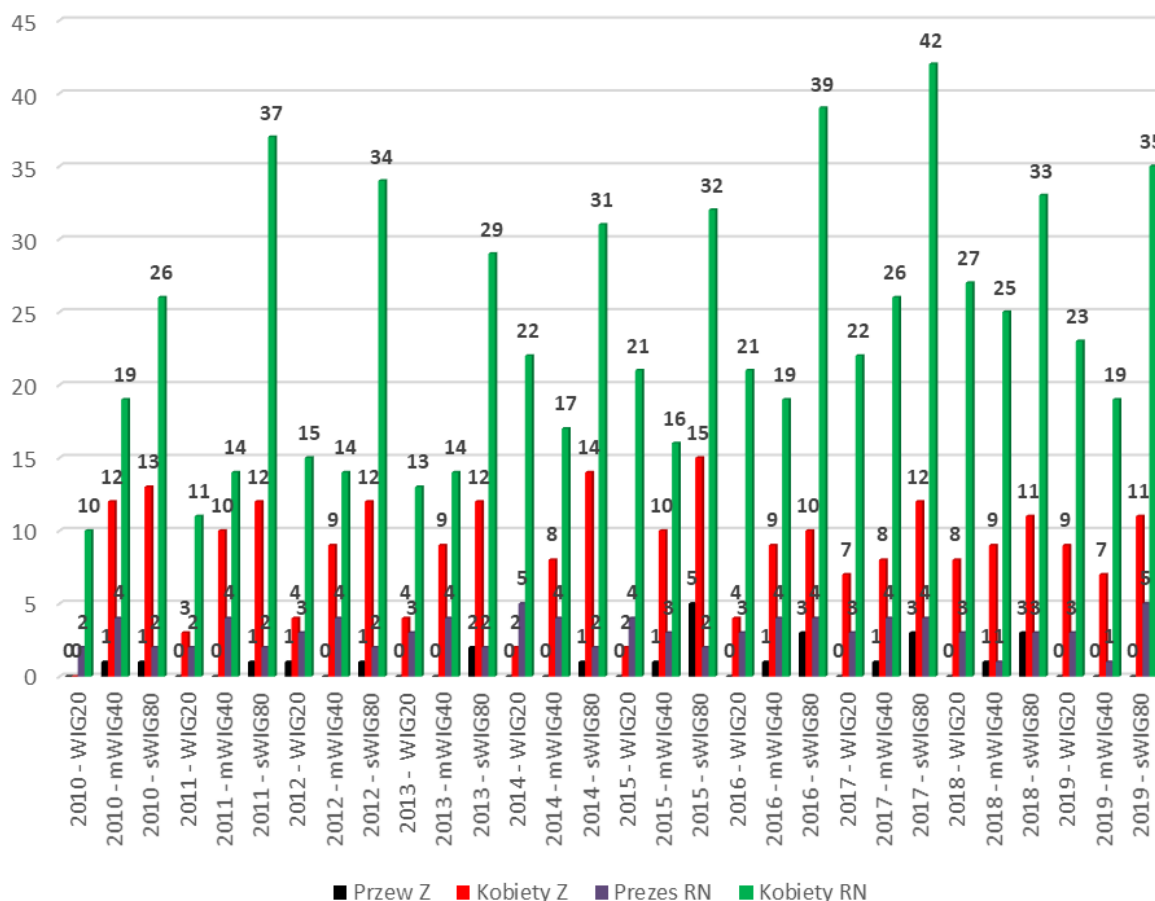
Tabela 7. Udział kobiet w organach statutowych spółek finansowych w latach 2010-2019

Rok	Udział kobiet w:					
	zarządy		radach nadzorczych		wśród prezesów zarządów i przewodniczących RN	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
2010	9	13,24	11	10,38	7	4,02
2011	9	12,86	15	13,76	7	3,91
2012	8	9,88	12	10,91	7	3,66
2013	13	16,05	12	10,71	8	4,15
2014	12	15,19	14	11,86	8	4,06
2015	12	14,12	18	15,00	8	3,90
2016	14	15,38	19	15,45	8	3,74
2017	13	13,54	24	17,39	10	4,27
2018	15	15,79	25	16,13	11	4,40
2019	15	15,63	22	16,30	9	3,90
Razem	120	14,25	172	14,03	83	4,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Trochę pozytywniej sytuacja wygląda w przypadku kobiet w organach statutowych spółek finansowych. Podobnie jak w spółkach niefinansowych, więcej kobiet jest zatrudnionych w radzie nadzorczej. Natomiast jest znacząca różnica w przypadku kobiet przewodniczących i wiceprzewodniczących zarządów oraz prezesów i wiceprezesów rad nadzorczych w stosunku do spółek niefinansowych. Tutaj zatrudnienie na wysokim stanowisku ma około 4%. W przypadku przewodniczących zarządów i prezesów rad nadzorczych jest to 2,2%, czyli o ponad 100% więcej niż w spółkach niefinansowych.

Dynamika przyrostu liczby kobiet od roku 2010 do roku 2019 w zarządzie wynosi +67%, w radzie nadzorczej +100%, a wśród kobiet na stanowiskach kierowniczych +29%. Natomiast warto zauważyć, że największy przyrost liczby kobiet w zarządzie był w roku 2013 i wynosił +63%. W radzie nadzorczej w roku 2011 i wynosił +36%, natomiast wśród kobiet na stanowiskach kierowniczych w roku 2017 i wynosił +25%. Natomiast największe redukcje liczby kobiet w organach statutowych były w roku 2012. I tak, w zarządzie dynamika wyniosła -11%, w radzie nadzorczej -20%, a na stanowiskach kierowniczych największy spadek został zaobserwowany w 2019 i wyniósł -18%.



**Rysunek 1. Obecność kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych z podziałem na rodzaje WIG w latach 2010-2019**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Rozważając dynamikę liczby kobiet roku 2019 do roku 2010 można zauważyć, że największe spadki ( $-200\%$ ) są w sektorze produkcji w przewodniczących zarządu, w przeciwieństwie do największego przyrostu wiceprzewodniczących ( $+250\%$ ) w tym sektorze. W sektorze usług największy przyrost jest w kobietach jako członkiniach zarządu ( $+71,43\%$ ), a największy spadek w wiceprezesach rady nadzorczej ( $-100\%$ ). Sektor finansów ma duży przyrost kobiet jako wiceprzewodniczących zarządu i członkiń rady nadzorczej (po  $+133,33\%$ ), natomiast ma spadek ( $-100\%$ ) w prezesach rady nadzorczej i ( $-50\%$ ) w przewodniczących zarządu. Analizie została poddana również liczba kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych z podziałem na WIG-i w badanych latach 2010-2019 (rysunek 1).

Z wykresu widać, że najwięcej kobiet jest w radzie nadzorczej, a najmniej kobiet jest przewodniczącymi zarządów. Natomiast z danych w tabeli 8 można zauważyć, jaki jest udział kobiet z podziałem na WIG-i w zarządzie (Z), radzie nadzorczej (RN) oraz na stanowiskach kierowniczych (Top).

**Tabela 8. Udział kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych z podziałem na WIG-i w latach 2010-2019**

Wyszczególnienie	Kobiety Z	Kobiety Z/Razem	Kobiety RN	Kobiety RN/Razem	Kobiety Top
2010 – WIG20	0	0,0%	10	14,1%	2
2010 – mWIG40	12	17,6%	19	19,8%	5
2010 – sWIG80	13	9,4%	26	11,0%	3
2011 – WIG20	3	2,6%	11	23,9%	2
2011 – mWIG40	10	13,0%	14	20,0%	4
2011 – sWIG80	12	7,9%	37	26,4%	3
2012 – WIG20	4	8,5%	15	17,9%	4
2012 – mWIG40	9	12,9%	14	13,5%	4
2012 – sWIG80	12	8,2%	34	13,4%	3
2013 – WIG20	4	8,0%	13	15,7%	3
2013 – mWIG40	9	13,0%	14	13,0%	4
2013 – sWIG80	12	8,6%	29	11,2%	4
2014 – WIG20	2	3,7%	22	23,7%	5
2014 – mWIG40	8	12,1%	17	14,4%	4
2014 – sWIG80	14	9,5%	31	12,3%	3
2015 – WIG20	2	3,7%	21	21,4%	4
2015 – mWIG40	10	15,4%	16	12,2%	4
2015 – sWIG80	15	10,5%	32	11,9%	7
2016 – WIG20	4	6,3%	21	21,0%	3
2016 – mWIG40	9	12,9%	19	14,0%	5
2016 – sWIG80	10	6,8%	39	13,7%	7
2017 – WIG20	7	10,3%	22	21,0%	3
2017 – mWIG40	8	10,1%	26	18,3%	5
2017 – sWIG80	12	8,1%	42	13,9%	7
2018 – WIG20	8	12,7%	27	25,0%	3
2018 – mWIG40	9	10,8%	25	16,3%	2
2018 – sWIG80	11	7,3%	33	11,2%	6
2019 – WIG20	9	14,1%	23	24,5%	3
2019 – mWIG40	7	9,7%	19	17,1%	1
2019 – sWIG80	11	8,2%	35	15,2%	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria.Serwis.pl.

Po analizie obecności kobiet w organach statutowych spółek niefinansowych z podziałem na WIG-i można zauważyć, że najwięcej kobiet w zarządzie jest w mWIG40 (12,76% zarządu), a najmniej w WIG20 (7,00% zarządu). W radzie nadzorczej najwięcej kobiet zasiada w WIG20 (20,80% rady nadzorczej), a najmniej w sWIG80 (14,01% rady

nadzorczej). Natomiast przewodniczących i wiceprzewodniczących zarządów oraz prezesów i wiceprezesów rad nadzorczych najwięcej jest w WIG20 (2,54% organu statutowego), a najmniej w sWIG80 (1,19% organu statutowego).

Biorąc pod uwagę analizę dynamiki, można zauważyć, że największy przyrost liczby kobiet w organach statutowych z uwzględnieniem WIG-ów jest w mWIG40 w radzie nadzorczej w 2017 roku (+37%) oraz w zarządzie (+25%) w 2015 roku, dla sWIG80 w liczbie kobiet przewodniczących zarządu w 2015 roku (+400%), radzie nadzorczej (+42%) w roku 2011, dla WIG20 największy przyrost liczby kobiet jest w obecności kobiet w zarządzie w 2016 roku (+100%) oraz w radzie nadzorczej w 2014 roku (+69%). Natomiast największe spadki były w mWIG40 w 2019 roku przewodniczących zarządu (-100%), w 2011 roku w radzie nadzorczej (-26%) oraz w 2018 roku prezesów w radzie nadzorczej (-25%), w sWIG80 w 2016 roku w zarządzie (-33%), w 2018 roku w radzie nadzorczej (-21%), a także w 2019 przewodniczących zarządu (-300%). Natomiast w WIG20 największe spadki były w liczbie kobiet w 2014 roku w zarządzie oraz w 2019 roku w radzie nadzorczej. Dynamika przyrostu liczby kobiet roku 2019 do 2010 dla WIG20 wyniosła +192%, dla sWIG80 +21% a dla mWIG40 był spadek o 25%.

## **Podsumowanie**

Od wielu lat Unia Europejska podejmuje temat obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych. W Polsce tym tematem również zajmuje się wielu naukowców. Z przeglądu literatury wynika, że jeżeli kobiety zajmują stanowiska kierownicze, to często skazane są na niepowodzenie. Zatem na podstawie spółek giełdowych można sprawdzić, czy kobiety w organach statutowych mają wpływ na wyniki finansowe oraz na które wyniki finansowe. Przy spółkach giełdowych jest to możliwe, ponieważ one podają raporty kwartalne, półroczne i roczne.

Reasumując, wyniki badań pilotażowych należy stwierdzić, że:

- 1) relatywnie mało kobiet jest w spółkach niefinansowych,
- 2) więcej kobiet jest w radzie nadzorczej niż w zarządzie, dotyczy to spółek finansowych i niefinansowych,
- 3) najwięcej kobiet jest w organach statutowych spółek finansowych a najmniej w sektorze usług,
- 4) dynamika przyrostu liczby kobiet w organach statutowych z dziesięciu lat jest bardziej widoczna dla spółek finansowych niż niefinansowych,



- 5) największe przyrosty można zaobserwować dla sWIG80 w liczbie kobiet przewodniczących zarządu w 2015 roku (+400%) oraz największe spadki również dla sWIG80 w 2019 przewodniczących zarządu (-300%),
- 6) relatywnie najwięcej kobiet jest w radzie nadzorczej spółek średnich (mWIG40), a najmniej kobiet na stanowiskach kierowniczych małych spółek (sWIG80).

## **Bibliografia**

- Bohdanowicz, L. (2016). *Własność menedżerska w polskich spółkach publicznych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hays plc. (2019). *Wyzwania, oczekiwania i możliwości na rynku pracy. Raport płacowy 2019. Trendy na rynku pracy* (s. 63). Pobrano z [https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays\\_Raport\\_placowy\\_2019.pdf](https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays_Raport_placowy_2019.pdf)
- Kłós, A. (2019). Dlaczego nie ma kobiet na wysokich stanowiskach. Pobrano 17 marca 2021, z Pb.pl website: [//pb.pl/dlaczego-nie-ma-kobiet-na-wysokich-stanowiskach-949689](http://pb.pl/dlaczego-nie-ma-kobiet-na-wysokich-stanowiskach-949689)
- Kobiety na linii frontu, czyli walka płci na stanowiskach kierowniczych. (2017). Pobrano 23 marca 2021, z TEST website: <https://www.testhr.pl/pl/kobiety-na-linii-frontu-czyli-walka-plci-na-stanowiskach-kierowniczych/>
- Kompa, K., Mentel, G., i Witkowska, D. (2016). Czy obecność kobiet we władzach spółek giełdowych wpływa na poprawę sytuacji finansowej tych spółek? *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych / Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, 17(XVII)* (nr 3), 93–94.
- Kompa, K., Witkowska, D., i Jarosz, B. (2015). Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (nr 75 Rynek kapitałowy: skuteczne inwestowanie), 257–268. <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.75-21>
- Nartowski, A. S. (2016). *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016. Podręcznik*. Warszawa: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Pobrano z [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik\\_DPSN\\_2016\\_9\\_03\\_16.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik_DPSN_2016_9_03_16.pdf)
- Nowosielska, P. (2019). Lenistwo ma krótkie nogi, czyli o aktywności zawodowej kobiet. Pobrano 24 kwietnia 2021, z <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1390577,wywiad-z-irena-kotowska-o-kobietach-na-ryнку-pracy.html>
- Reiter, P. (2021). Równość płci rośnie, choć powoli, w całej Europie. Dwa kraje zanotowały spadek. Jeden z nich to Polska. Pobrano 10 września 2021, z Wysokieobcasy.pl website: <https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,25337193,rownosc-plci-rosnie-choc-powoli-w-calej-europie-dwa-kraje.html>
- Siemieńska, R. (2019). Kariery akademickie w Polsce w XIX i XX wieku: czy płęć je różnicowała? [w:] R. Siemieńska (red.) *Kariery akademickie kobiet i mężczyzn. Różne czy podobne?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Walat, T. (2010). Skandynawskie parytety w biznesie. Pobrano 7 kwietnia 2021, z <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1503524,1,skandynawskie-parytety-w-biznesie.read>

- Wilkońska-Żuromska, K. (2019). RPO: Kobiet w spółkach jest za mało. Rzecznik upomina się u prezydentów miast o płć piękną. Pobrano 22 maja 2019, z Rzeczpospolita website: <https://www.rp.pl/opinie-prawne/art1288951-rpo-kobiet-w-spolkach-jest-za-malo>
- Witkowska, D., Kompa, K., & Matuszewska-Janica, A. (2019). *Sytuacja kobiet na rynku pracy. Wybrane aspekty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zachorowska-Mazurkiewicz, A. (2006). *Kobiety i instytucje: Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.