

MATEUSZ MARCINIAK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0000-0003-2953-9002>

e-mail: matemarciniak@wp.pl

Sukcesy polskich spółek giełdowych pod kierownictwem kobiet

Streszczenie. Obecnie na polskiej giełdzie tylko niewielka część podmiotów jest zarządzana przez kobiety. Ponadprzeciętne wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwa reprezentowane przez płęć żeńską są potwierdzeniem drżemiącego w kobietach potencjału i ogromu kompetencji. Mimo wszystko pracodawcy w dalszym ciągu przejawiają dyskryminację płciową w zakresie obsadzania najważniejszych stanowisk w firmach notowanych na warszawskim parkiecie. Celem artykułu jest przedstawienie sposobów zarządzania przez kobiety spółkami giełdowymi i określenie, jak stosowane przez nie metody kierowania zespołem wpływają na osiągnięcie sukcesu przez organizację. Dokonanie przeglądu najnowszej literatury oraz danych statystycznych potwierdza brak zaawansowania zrównoważonego rozwoju wśród większości podmiotów giełdowych, mimo że udział kobiet we władzach organów statutowych systematycznie się zwiększa. Analizie poddano 140 największych polskich spółek giełdowych, a wnioski z przeprowadzonej analizy krytycznej powinny posłużyć do określenia potencjału kobiet w zakresie zarządzania.

Słowa kluczowe: giełda, kobiety, zarządzanie, kompetencje, zróżnicowanie płciowe, organy statutowe

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.578>

Chociaż luka płacowa stopniowo się zmniejsza, a na uniwersytety zapisało się tyle samo kobiet, co mężczyzn, jeśli nie więcej, wiele rad dyrektorów i posiedzeń gabinetów powinno lepiej odzwierciedlać różnorodność świata i czerpać z różnych punktów widzenia i doświadczeń.

CHRISTINE LAGARDE, „The New York Times” 10.05.2010

1. Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie jest wyjątkowo trudnym zadaniem. Odpowiedzialność spoczywająca na osobach podejmujących decyzje wymaga odpowiednich umiejętności, wiedzy, a także cech przywódczych. Nie jest to oczywiście gwarancja osiągnięcia sukcesu, zwłaszcza jeżeli przedmiotem zarządzania są podmioty

narażone na zmianę wyceny spółki w uzależnieniu od opinii publicznej, jednak to właśnie skuteczny lider potrafi doprowadzić do osiągnięcia najlepszych efektów przy najmniejszym nakładzie środków potrzebnych do jego osiągnięcia (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999). Odpowiednie kierowanie spółkami giełdowymi jest nadzwyczaj istotne dla utrzymania optymalnej kondycji podmiotu, ponieważ nawet najmniejsze potknięcie może zostać panicznie odebrane przez akcjonariuszy – co z kolei bezpośrednio rzutuje na kapitalizację spółki i jej opinię publiczną.

Celem niniejszego artykułu jest zatem prezentacja metod zarządzania przez kobiety spółkami notowanymi na rynku regulowanym i określenie, w jaki sposób kobiecy styl zarządzania wpływa na sukces całej organizacji. W badanym okresie, czyli w latach 2010–2022, to jednak mężczyźni najliczniej piastowali stanowiska kierownicze, przez co są oni utożsamiani z obrazem wzorcowego lidera, a metody zarządzania stosowane przez kobiety stały się tym samym mniej popularne i mniej pożądate wśród pracodawców. Siła przyzwyczajęń i nadal obecny wysoki poziom dyskryminacji zawodowej w Polsce (Dzioba, 2022) przekłada się na słoczenie kobiet w innych sektorach zawodowych, w których nie zostają należycie wykorzystane ich umiejętności związane z zarządzaniem. Realizują się natomiast mężczyźni, wśród których pracodawcy doszukują się kompetentnych kierowników lub potencjalnych dyrektorów spółek, a kobiety mimo przywódczych cech charakterologicznych nie są nawet rozpatrywane w kategorii *risk takers*. Unijne dyrektywy i normy prawne wymuszają jednak na spółkach równowagę płci i dążenie do zrównoważonego rozwoju, co pokazuje, jak wysokie korzyści może czerpać organizacja z takich zmian. W dalszym ciągu kobieta na stanowisku prezesa zarządu, dyrektora finansowego lub operacyjnego to rzadki widok, ale zgodnie z danymi statystycznymi – to właśnie one zapewniają ponadprzeciętne wyniki i pozytywnie wpływają na kondycję finansową zarządzanych podmiotów.

2. Polskie spółki giełdowe zarządzane przez kobiety

Jeszcze na początku ubiegłego dziesięciolecia na ponad tysiąc trzysta kierowniczych miejsc pracy w spółkach giełdowych jedynie sto trzydzieści sześć było obsadzonych przez kobiety (Olszewska-Miszuris et al., 2021). W ciągu następnych ośmiu lat udział ten wzrósł z 10,4% do 13,8%, jednak mimo pozytywnego trendu tempo zmian było zbyt powolne i wynikało bardziej z realizacji unijnych dyrektyw i przymusu, aniżeli z odejścia od dyskryminacji płciowej przez pracodawców. W tabeli 1 została zaprezentowana dynamika zmian we władzach spółek giełdowych na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Należy przede wszystkim zwrócić

uwagę na zmianę proporcji udziału kobiet w rozbiciu na stanowiska statutowe, największy wzrost odnotowuje się bowiem w radach nadzorczych, a znacznie mniejszy w bezpośrednim zarządzie. Zasadniczo dla każdego z trzech indeksów giełdowych liczebność kobiet w zarządzie spółki była mniejsza niż w radach nadzorczych. Nietrudno zatem wydedukować, że kobiety częściej pełnią funkcję kontrolną lub doradcą prac zarządu, a znacznie rzadziej piastują stanowiska decyzyjne.

Tabela 1. Udział kobiet we władzach spółek giełdowych wchodzących w skład indeksów WIG20, mWIG40 oraz sWIG80 w latach 2011–2019

| Lata | Udział kobiet na stanowiskach decyzyjnych wśród spółek giełdowych | | | Udział kobiet we władzach wszystkich spółek giełdowych* | | |
|------|---|-------|--------|---|----------------|---------|
| | WIG20 | WIG40 | sWIG80 | Zarząd | Rada Nadzorcza | Łącznie |
| 2011 | 9,9% | 12,1% | 9,6% | 8,7% | 11,6% | 10,4% |
| 2013 | 11,5% | 12,2% | 9,1% | 8,7% | 11,7% | 10,5% |
| 2015 | 14,5% | 12,4% | 10,0% | 9,8% | 12,8% | 11,6% |
| 2017 | 15,9% | 13,3% | 11,1% | 11,7% | 13,4% | 12,7% |
| 2019 | 18,1% | 14,3% | 11,7% | 11,1% | 15,5% | 13,8% |
| 2021 | 18,8% | 15,1% | 12,3% | 11,9% | 16,4% | 14,1% |

*W tabeli uwzględniono wyłącznie 140 największych spółek giełdowych pod względem ich kapitalizacji na dzień 31.12.2019 r. wchodzących w skład indeksów WIG20, WIG40 i sWIG80.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych CFA Society Poland i GPW

Powyższe dane wskazują, że najbardziej zdywersyfikowanym pod względem płci indeksem spółek giełdowych jest WIG20, gdzie na dwieście osiemdziesiąt trzy stanowiska w 2015 roku kobiety piastowały dokładnie czterdzieści jeden z nich – co stanowi o ich 14,5-procentowym udziale. Z kolei w gronie spółek z mniejszą kapitalizacją (sWIG80) ten udział wynosił raptem 10%. Impulsem zachęcającym pracodawców do zwiększenia udziału pań w zarządach mogłaby być stale zwiększająca się średnia ogólna liczba osób we władzach spółek giełdowych. W badanym okresie zwiększyła się ona przecież o ponad 8% (Olszewska-Miszuris et al., 2021), jednak mimo wszystko wskazana progresja nie przełożyła się na wzrost udziału kobiet w bezpośrednim gremium zarządczym. Zamiast tego ich udział wzrósł o 10% w innym segmencie *top management*, czyli właśnie w radach nadzorczych.

Historyczna statystyka opisująca strukturę zarządów spółek giełdowych mimo wszystko może brzmieć dosyć pokrzepiająco, ponieważ przedstawia ona pozytywny trend w dążeniu do zróżnicowania płciowego. Jak natomiast wygląda obecna sytuacja kobiet na giełdzie?

Według danych zebranych przez „30% Club Poland” na koniec 2021 roku, udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych wynosił 16,6%. Znacznie częściej piastowały one funkcje członków rad nadzorczych (18,9%) aniżeli członków zarządu (13,1%). Z kolei tylko pięć spółek ze stu czterdziestu badanych podmiotów notowanych na warszawskim parkiecie na najwyższym stanowisku w firmie obsadziło kobietę. W tym miejscu należy zaznaczyć, że aż jedna piąta spółek giełdowych w Polsce nie miała ani jednej kobiety w strukturach swoich władz. Mimo wszystko statystyki potwierdzają, że podmioty giełdowe zwiększają udział kobiet na stanowiskach decyzyjnych, ponieważ rok wcześniej ponad jedna czwarta z nich nie miała w swoich organach statutowych żadnej przedstawicielki płci żeńskiej.

Niska różnorodność płci wśród władz spółek giełdowych nie występuje w każdej branży. W sektorze finansowym co czwarta spółka jest reprezentowana przez kobiety i należy zaznaczyć, że właśnie ta branża cechuje się najlepszą koniunkturą w ostatnich latach. Powyższe dane są nader rozczarowujące w kontekście różnorodności płci wśród władz spółek giełdowych, a przecież slogan równouprawnienia można znaleźć w strategii większości z nich. Milena Olszewska-Miszuris, inicjatorka i Co-Chair „30% Club Poland”, podkreśla, że jeżeli tempo zmian powyższych władz pozostanie takie jak w latach 2020–2022, to „poziom 30% kobiet na stanowisku prezesa zarządu polskie spółki giełdowe osiągną dopiero za 60 lat”. Tak odległy horyzont czasowy jest zupełnie rozbieżny z zakładanym celem parytetu płci Unii Europejskiej w spółkach giełdowych, zgodnie z którym kobiety mają piastować co najmniej 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych do końca lipca 2026 roku¹.

3. Obsadzenie stanowiskowe dyrektorów wykonawczych w Polsce na tle Unii Europejskiej

Rozważając cel UE w zakresie powierzania kobietom roli dyrektorów wykonawczych, należy zaakcentować miejsce Polski na tle pozostałych krajów europejskich. Poruszane problemy nie występują bowiem jedynie w kraju nad Wisłą, ale także w wielu innych, chociaż niezaprzeczalnie Polska pozostaje w dolnym zestawieniu narodów dążących do zrównoważenia płciowego, na co wskazuje tabela 2, prezentująca udział kobiet we władzach spółek w wybranych krajach

¹ Pełna treść założeń dotyczących udziału kobiet na stanowiskach dyrektorskich została opisana w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków.

OECD. Średnia kobiet we władzach spółek notowanych na giełdzie według stanu na koniec 2021 roku wskazuje, iż zaledwie 28% kobiet piastuje stanowiska zarządcze. Stopień reprezentacji kobiet bardziej różni się na poziomie krajów członkowskich aniżeli w poszczególnych sektorach i mając to na uwadze, należy zaznaczyć, że systemowe rozwiązania mają większą wagę aniżeli specyfika konkretnych branż lub sektorów gospodarki. Wcześniej wspomniana dyrektywa Unii Europejskiej ma na celu zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach dyrektorów niewykonawczych do 40% lub dotarcie do poziomu co najmniej 33% wszystkich dyrektorów. Państwa członkowskie mają czas na dostosowanie się do tego wymogu do 30 czerwca 2026 roku. W innym wypadku nawet w trakcie trwania kadencji członków zarządu lub rady nadzorczej nastąpią przymusowe zmiany. O podobnych rozwiązaniach mówiła wcześniej przede wszystkim konwencja z 1979 roku w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, jednak wszystkie dotychczasowe działania, jak obowiązki sprawozdawcze lub umieszczanie kryterium różnorodności płci w dostępie do środków unijnych, czy też ostatecznie wspomniane akty prawne, nie poprawiły stanu rzeczy, ponieważ decydenci znajdowali możliwości ich obejścia. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW miały tej zmiany dokonać, rekomendując podmiotom zatrudnianie kobiet na poziomie minimum 30%, jednak zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach członkowskich rekomendacje instytucji kontrolujących rynek kapitałowy nie stanowiły antidotum.

Tabela 2. Udział kobiet w zarządach największych spółek giełdowych krajów OECD

| Kraje | Udział % |
|-------------------------|--------------|
| Austria | 34,6% |
| Belgia | 37,9% |
| Czechy | 23,0% |
| Francja | 45,3% |
| Hiszpania | 32,6% |
| Holandia | 38,1% |
| Litwa | 22,3% |
| Niemcy | 36,0% |
| Polska | 24,7% |
| Słowacja | 27,7% |
| Węgry | 9,4% |
| Włochy | 38,8% |
| Średnia dla krajów OECD | 28,0% |

*Dane według stanu na drugie półrocze 2021 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Organisation for economic co-operation and development

Wśród dwunastu badanych krajów ponad połowa ma większy udział kobiet we władzach spółek, niż wynosi średnia europejska. Takie państwa jak Polska, czyli znajdujące się właśnie poniżej wymaganego średniego zdywersyfikowania płci narzuconego przez UE, stronią od dokonywania zmian i czekają, aż zmiany legislacyjne wymuszą na nich podjęcie działań. Wzrost z poziomu 24,7% do poziomu narzuconego przez UE (40%) do 2026 roku może stanowić nie lada wyzwanie dla spółek notowanych na krajowym rynku, zważywszy na niską dynamikę zmian prezentowaną w tabeli 1. W wielu z ujętych w tabeli krajów nawet dwukrotne zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach dyrektorów wykonawczych nie spełniłoby wymogu narzuconego przez UE, a przecież w opinii analityków i ekspertów ekonomii równość płci sprzyja kreatywności i konkurencyjności, co tym samym wpływa pobudzająco na wzrost gospodarczy. Właśnie dlatego wyższy udział kobiet w organach spółek może mieć pozytywne odzwierciedlenie w niwelowaniu zarówno luki płacowej, jak i zatrudnieniowej pomiędzy płciami.

4. Kompetencje, potencjał i sposób zarządzania przedsiębiorstwem przez kobiety

Docenianie kompetencji kobiet stanowi jedno z największych wyzwań współczesnych lat. Beneficjentami najwyższych stanowisk są zwykle mężczyźni (Kompa, Witkowska, Jarosz, 2015), ponieważ w oczach pracodawców kompetencje kobiet budzą dużą nieufność. Według licznych publikacji naukowych (Zaleska, 2023), podstawą eliminacji tego stereotypu i sposobem na uwolnienie potencjału kobiet na rynku pracy jest przede wszystkim ułatwienie kobietom dostępu do nietypowych dla nich sektorów oraz propagowanie obecności mężczyzn w dotychczas sferminizowanych branżach (Kolasińska, 2012). Z oporem do takich zmian podchodzą jednak polskie organizacje, które preferują liderów reprezentujących twardy styl zarządzania w przekonaniu, że kobiety mogą okazać się zbyt pobłażliwe wobec pracowników i mało skuteczne w kryzysowych sytuacjach. Podział na tzw. *hard* i *soft management* definiuje właśnie rodzaj wywierania wpływu i sposób osiągnięcia celów w uzależnieniu od płci lidera (Nye Jr., 2008). Pod pojęciem twardego (*hard*) sposobu zarządzania kryją się głównie działania indukcyjne, konfrontacje z pracownikami oraz stosowanie systemu nagród i kar. Literatura wskazuje, że taki sposób zarządzania grupą jest najczęściej praktykowany przez mężczyzn, natomiast kobiety znacznie rzadziej po niego sięgają.

Praktyką stosowaną przez kobiety jest raczej miękki (*soft*) sposób dowodzenia grupą, czerpiący z inherencji, komunikacji i umiejętności perswazji. Pomimo

iż twardy styl zarządzania wydaje się mniej zasadny i słabo akceptowalny przez pracowników firm, to nadal jest najbardziej pożądaną metodą przywództwa przez pracodawców, utożsamianą z gwarancją osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Trudno mówić o uwolnieniu potencjału kobiet w zakresie rozwoju zawodowego i szeroko rozumianego *managementu*, gdy powyższe stereotypy na stałe zagnieździły się w krajowych korporacjach. W tym miejscu warto zaznaczyć, że badania naukowe wskazują na wykreowanie się odmiennego sposobu wywierania wpływu przez kobiety, czyli tzw. *soft power management* (Brzezińska, 2020), który potrafi połączyć obydwa powyższe style zarządzania, a jego początki były opisywane właśnie w odniesieniu do podmiotów giełdowych kierowanych przez kobiety.

Mimo epokowych zmian w interpretacji kobiety jako lidera kobiecy potencjał w zakresie zarządzania dalej nie został w pełni odkryty, niezależnie od tego, jaki styl zarządzania reprezentują. Teorie uprzedzeń osobistych i segregacji zawodowej są w dalszym ciągu aktualne, pomimo historycznie udowodnionych kompetencji pań jako naturalnych liderów. Czy udział kobiet w kierownictwie spółek jest rzeczywiście potrzebny i czy dywersyfikacja płci organów statutowych jest wartością dodaną?

Przeprowadzone badania i sukcesy płci żeńskiej w zarządzaniu na dużą skalę potwierdzają, że obecność kobiet w zarządach przyczynia się do poprawy wyników finansowych spółek, pomimo ich niedostatecznej reprezentacji na stanowiskach zarządczych (Kompa, Witkowska, 2017). Przykładem takich osób mogą być chociażby Hanna Gronkiewicz-Waltz czy też Alicja Kornasiewicz. Dzięki swojemu zaangażowaniu zarówno była prezydent m.st. Warszawy, jak i wiceministra skarbu pozostawiły kobiecy wzór do naśladowania dla młodych kobiet, na przekór wszechobecnym uprzedzeniom płciowym. Odznaczone Orderami Odrodzenia Polski, wielokrotnie udawadniały zarówno możliwości, jak i umiejętności kobiet w podejmowaniu decyzji i ogólnie pojętym zarządzaniu.

Fachowości kobiet można doszukiwać się nie tylko na arenie politycznej, ale także w sektorze finansowym. Maria Pasło-Wiśniewska na fotelu prezeski zarządu banku Pekao S.A. w latach 1998–2003 diametralnie zmieniła bankowość spółki i jednocześnie dwukrotnie znalazła się na liście dwudziestu pięciu najbardziej wpływowych kobiet Europy ogłaszanej przez *The Wall Street Journal*. Podobnie kompetentnych liderok można doszukać się także w innych sektorach, natomiast w tym miejscu warto zaznaczyć, że ich obecność na najwyższych stanowiskach jest krótkotrwała, a fotele prezesek i tak są finalnie przekazywane mężczyznom. Według danych Eurostatu zmiany prezesów mają miejsce najczęściej w sytuacjach kryzysowych dla spółek i nie inaczej jest w przypadku kobiet, które zasadniczo rzadko mają okazję zaprezentować swój potencjał w zarządzaniu ryzykiem (Szczeptańska, 2011). Mimo że w ten sposób kreują większą liczbę rozwiązań, to i tak naj-

częściej ich kompetencje (wiedza, umiejętności i doświadczenie) są przyjmowane tylko w formie doradztwa. Powyższe rozważania wskazują zatem, że wizerunek męskiego lidera dalej dominuje we władzach spółek giełdowych.

5. Jakość zarządzania podmiotami rynku regulowanego a cechy charakterologiczne kobiet

W gronie podmiotów notowanych na giełdzie jakość zarządzania jest silnie skorelowana z osobowością przywódcy. Umiejętność podejmowania trudnych decyzji, metody zarządzania organizacją i jej zasobami, a nawet sposób traktowania pracowników jest wymiennie określony poprzez wycenę spółki w jej notowaniach giełdowych. Poprzednio wspomniany sposób wywierania wpływu oraz doświadczenie i wiedza są oczywiście kluczowe do osiągnięcia dobrych rezultatów, jednak równie ważne co kompetencje lidera są także jego cechy osobowościowe.

Omawiając zatem właściwości zarządzania przedsiębiorstwem przez menedżerów, warto zwrócić uwagę na to, jak istotny wpływ na jakość kierowania zespołem mają cechy charakterologiczne zwierzchników. W społecznej świadomości funkcjonują poglądy dotyczące znaczącego zróżnicowania cech osobowościowych wśród mężczyzn i kobiet. Większość przeprowadzonych badań odwołuje się do takich cech kobiecych jak asertywność, impulsywność, ekstrawersja, otwartość, ugodowość, czułość, sumienność i decyzyjność (Mandal, 2005). Męczyzna najczęściej wizualizowany był jako lider prowadzący grupę do realizacji swoich celów, którego cechowała nieustępliwość, impulsywność i właśnie wspomniana decyzyjność. Jednak w odniesieniu do rynku kapitałowego i kierowania przedsiębiorstwem powyższe cechy wcale nie gwarantują sukcesu. Okazuje się bowiem, że znacznie skuteczniejszym liderem jest osoba sumiennie realizująca swoje obowiązki, ponieważ obniża ona w ten sposób prawdopodobieństwo popełnienia błędu lub zaniedbania. Z kolei połączenie cech decyzyjności i impulsywności, które statystycznie najczęściej cechują mężczyzn, może prowadzić do gwałtownych i nieprzemyślanych postanowień związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa, intensyfikując tym samym prawdopodobieństwo popełnienia błędu.

Najczęściej utożsamianą z kobietami cechą charakterologiczną jest empatia, która nierzadko znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie traktowania swoich podopiecznych. Trudno mówić o skutecznym sposobie prowadzenia zespołu, kiedy pracownicy są sparaliżowani surową atmosferą i nie mają przestrzeni do rozwinięcia kreatywności. Natomiast zespoły, w których atmosfera jest przyjazna, a sposób kierowania zespołem bardziej łagodny niż surowy (bardziej miękki niż

twardy), pozwalają na większą swobodę pracowników, co w rezultacie przekłada się na nowsze i niekonwencjonalne rozwiązania.

Wśród spółek giełdowych prowadzonych przez kobiety można dostrzec nie tylko dobrą kondycję podmiotu wspartą wskaźnikami makroekonomicznymi, ale przede wszystkim przyjazną atmosferę, stabilność i szansę na rozwój. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest chociażby PZU, którego pracami zarządu od marca 2020 roku kieruje Beata Kozłowska-Chyła. W ciągu dwóch kolejnych okresów obrotowych zwiększyła zysk netto grupy z poziomu 1,912 mld do 3,336 mld, stosując jednocześnie politykę efektywnego dialogu z pracownikami (zamiast systemu kar i nagród), który ma doprowadzić do wspólnego budowania angażującego środowiska pracy. Powyższy przykład podkreśla zatem, że spółka stawiająca na dialog, otaczająca troską swojego pracownika i prowadząca z nim aktywny dialog osiąga lepsze wyniki finansowe, aniżeli inne przedsiębiorstwa wchodzące w skład WIG20, w których to zarządzający stosują inne metody zarządzania organizacją. Niestety, w indeksie mniejszych spółek (SWIG80) próżno szukać kobiet na stanowiskach kierowniczych, a zatem nie ma możliwości sprawdzenia, czy ich cechy charakterologiczne przekładają się na ocenę jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Na koniec 2022 roku wszystkie spółki wchodzące w skład indeksu SWIG80 były reprezentowane wyłącznie przez mężczyzn.

6. Wnioski

Bazując na rozważaniach przedstawionych w tym artykule i analizie dostępnych danych statystycznych, można wysunąć następujące wnioski:

Kobiety w spółkach giełdowych pełnią najczęściej funkcję doradczą, a kierowanie pracami zarządu w większości podmiotów jest im powierzane incydentalnie.

Pomimo powszechnie stosowanych sloganów równouprawnienia w strategiach spółek notowanych na warszawskim parkiecie zdecydowana większość z nich nie ma w swoich strukturach zarządczych ani jednej kobiety, co potwierdza aktualność dyskryminacji płci na polskiej giełdzie.

Dynamika zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju wskazuje, że wzrost udziału kobiet we władzach spółek giełdowych wynika głównie ze wzrostu ich partycypacji w radach nadzorczych.

Osobowość kobiet i ich cechy charakterologiczne sprzyjają zwiększeniu kreatywności podległego im zespołu.

Stosowany przez kobiety *soft* oraz *mixed management style* pozwala rozstrzygnąć problemy organizacyjne, szczególnie w okresie zagrożenia dla funkcjonowania organizacji.

Bibliografia

- 30% Club Poland. (2022). <https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2022/06/30-Club-Poland-Investor-Group-Raport-czerwiec-2022-2.pdf>
- Brzezińska, M. (2020). „Gołąb” i „jastrząb”, czyli przywództwo i decydowanie polityczne kobiet i mężczyzn. W: K. Ukłasińska, O. Kotkowska-Wójcik (red.), *Kobiece i męskie konteksty życia* (t. 1, s. 151–164). Wydawnictwo Rys.
- Czermiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania* (s. 30–31). Wydawnictwo Bernardinum.
- Dzioba, J. (2022). *Dyskryminacja kobiet w zarządzaniu* (praca magisterska). Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków*. Dz. U. UE.L. 2022.315.44, 2–16.
- Kolasińska, E. (2012). Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach. *Kobieta i Biznes*, 1–4, 22–28.
- Kompa, K., Witkowska, D. (2017). Czy obecność kobiet w kierownictwie wpływa na rentowność kapitału własnego spółek notowanych na GPW?. *Journal of Management and Finance*, 15(3), 1–16.
- Kompa, K., Witkowska, D., Jarosz, B. (2015). Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 862, 257–268.
- Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 18 grudnia 1979 r.* Dz. U. 1982, 10, poz. 71, 1–9.
- Mandal, E. (2005). Osobowość kobiet i mężczyzn w rozwoju: różnice generacyjne i kulturowe. *Psychologia rozwojowa*, 10(2), 2–12.
- Nye Jr., J.S. (2008). *The Powers to Lead* (s. 27–28). Oxford.
- Olszewska-Miszuris, M., Golec, A., Włodarczyk, A., Opolska, I. (2021). *Udział kobiet we władzach a efektywność spółek* (s. 5–20). CFA Society Poland.
- OECD. (2023). *Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>
- Szczepańska, K. (2011). *Zarządzanie jakością* (s. 5–20). C.H. Beck.
- Zaleska, A. (2023, 4 listopada). Za mało kobiet w zarządzie?. *Gazeta Wyborcza*, 12.

Podziękowania

Dla prof. dr hab. Wiesławy Przybylskiej-Kapuścińskiej za nieodzowne wsparcie.
MATEUSZ MARCINIAK, makler papierów wartościowych

Successes of Polish Listed Companies Led by Women

Summary. Currently, only a small number of entities on the Polish stock exchange are managed by women. The above-average financial results achieved by enterprises represented by the female sex, confirm their potential and the vastness of competence. Despite everything, employers continue to display gender discrimination in filling the most important positions in companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The aim of the article is to present the methods of managing listed companies by women and to determine how the

team management methods used by women affect the success of the organization. A review of the latest literature and statistical data confirms the lack of advancement of sustainable development among most listed entities, although the share of women in the authorities of statutory bodies is systematically increasing. One hundred and forty largest Polish listed companies were analysed, and all conclusions from the conducted critical analysis should be used to determine the potential of women in the field of management.

Keywords: stock exchange, women, management, references, gender diversity, statutory bodies

