



## Anna Doś

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,  
Katowice, Polska  
e-mail: anna.dos@ue.katowice.pl  
ORCID 0000-0002-4749-4234

# ŚCIEŻKA ZALEŻNOŚCI JAKO CZYNNIK RÓŻNORODNOŚCI PŁCI W RADACH NADZORCZYCH SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE

PATH DEPENDENCE IN GENDER DIVERSITY IN SUPERVISORY BOARDS OF COMPANIES  
LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE

**Słowa kluczowe:** różnorodność ze względu na płeć, ład korporacyjny, analiza regresji, teoria instytucjonalna, ścieżka zależności  
**Keywords:** gender diversity, corporate governance, regression analysis, institutional theory, path dependence

## Streszczenie

Celem badania jest określenie, czy w przedsiębiorstwach w Polsce występuje „trwałość” w obliczu rosnącej presji globalnej na zwiększenie różnorodności płci w radach nadzorczych spółek. Ramami teoretycznymi badania są przesłanki teorii instytucjonalnej oraz ścieżki zależności. Badanie empiryczne przeprowadzono na grupie 589 przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wyniki sugerują, że ścieżka zależności ma znaczenie w kształtowaniu polityki różnorodności polskich spółek. Istotne są również regionalne różnice instytucjonalne.

## Abstract

*The aim of the study is to determine whether companies in Poland are featured with persistence in the face of increasing global pressure to improve board gender diversity. The theoretical framework of the research is the premises of the institutional theory and the path of dependence. The empirical study was conducted on a group of 589 companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The results suggest that the path dependence is important in shaping the board gender diversity policy of Polish companies. Regional institutional differences are also significant determinants of board gender diversity.*

## WPROWADZENIE

W ostatnich dziesięcioleciach kwestia równości płci nabrała bezprecedensowego znaczenia. Globalnym piątym celem zrównoważonego rozwoju jest osiągnięcie równości płci oraz wzmocnienie pozycji kobiet i dziewcząt poprzez eliminację różnic między płciami, dyskryminacji i przemocy wobec kobiet [ONZ, 2015]. UNICEF przyjął nową Politykę płci na lata 2021–2030 oraz Plan działania na lata 2022–2025. Grupa Banku Światowego przyjęła Strategię Gender na lata 2024–2030. Wspólną cechą wszystkich wspomnianych wysiłków jest skupienie się na wzmocnieniu przywództwa, głosu i sprawczości kobiet także we władztwie przedsiębiorstw. W ostatniej dekadzie na całym świecie nastąpiło znaczące przyspieszenie reform dotyczących różnorodności płci w zarządach. Od 2014 r. 23 kraje zmieniły kodeksy ładu korporacyjnego, a 14 krajów przyjęło środki legislacyjne mające na celu poprawę różnorodności płci w zarządach spółek [Fauver i in. 2022]. Nie tylko argumenty etyczne i regulacyjne

sprzyjają działaniom na rzecz włączenia kobiet w kontrolowanie i zarządzanie przedsiębiorstwami. Kobiety będące członkami zarządów korporacji wnoszą dobrze udokumentowaną wartość dodaną do przedsiębiorstw w postaci poprawy wyników finansowych, przejrzystości raportowania i wyników w obszarach niefinansowych [Nguyen i in. 2020]. W konsekwencji uczestnicy rynku kapitałowego podejmują działania na rzecz różnorodności ze względu na płeć w łaździe korporacyjnym [Gormley i in., 2022, Alon-Beck i in., 2021]. Zmieniające się normy społeczne, zwiększona świadomość kwestii związanych z różnorodnością i integracją oraz rosnące zapotrzebowanie na przejrzystość korporacyjną stymulują szybką ewolucję sprawozdawczości dotyczącej różnorodności płciowej [Amorelli, García-Sánchez, 2021]. Interesariusze oczekują też się, że przedsiębiorstwa wykażą realne zaangażowanie na rzecz różnorodności poprzez działania, wspieranie kultury integracji oraz regularne mierzenie i raportowanie swoich postępów [Haque, Jones, 2020].

W tym kontekście interesujący jest problem procesów zachodzących w obszarze różnorodności ze względu na płeć w zarządach spółek prowadzących działalność w Polsce. Polska jako jeden z niewielu krajów nie uchwaliła przepisów prawnych określających kwoty dla obecności kobiet w organach spółek publicznych, mimo że ich udział jest niewielki. Co więcej, kultura polska jest silnie maskulinistyczna [Kolman i in., 2003]. Powstaje zatem pytanie czy rosnąca globalna presja instytucjonalna ma realny wpływ na procesy w obszarze różnorodności płci w organach ładu korporacyjnego przedsiębiorstw w Polsce. Celem niniejszego badania jest określenie, czy w przedsiębiorstwach w Polsce występuje „trwałość” (*persistence*) w obliczu rosnącej presji globalnej na zwiększenie różnorodności płci w radach nadzorczych spółek.

Ramami teoretycznymi badania są przesłanki teorii instytucjonalnej oraz ścieżki zależności. Badanie empiryczne przeprowadzono na grupie 589 przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Badane spółki reprezentują wszystkie sektory. Z badania wyłączone są jedynie takie spółki notowane na GPW, dla których nie było możliwe pozyskanie wszystkich danych. Dane pozyskano z bazy danych Notoria. Badanie obejmuje okres trzech lat: 2018–2020, co daje łącznie 1767 obserwacji. Metodą badawczą jest analiza funkcji regresji liniowej.

Niniejszy artykuł wnosi przede wszystkim wkład w literaturę dotyczącą czynników zwiększenia różnorodności płciowej w strukturach ładu korporacyjnego w Polsce. Następuje to poprzez uwzględnienie w artykule efektów okresowych i uwarunkowań, które dotychczas były pomijane.

## PRZEGLĄD LITERATURY I HIPOTEZY BADAWCZE

Instytucje, w tym kultura, wzorce poznawcze, religia, regulacje itp. są regułami gry w społeczeństwie i działają jako ograniczenia i czynniki kształtujące interakcje międzyludzkie [Scott, 2008]. Instytucje wyznaczają bowiem granice społecznej akceptacji [Hira, Hira, 2000]. Teoria instytucjonalna wyjaśnia, że przedsiębiorstwa reagują nie tylko na naciski ekonomiczne, rynkowe i techniczne, ale także na naciski otaczającego je środowiska społecznego o charakterze normatywnym i kulturalno-kognitywnym [Suddaby, Greenwood, 2009]. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą rozszerzyć swój mandat poza osiągnięcie satysfakcjonujących właścicieli wyników finansowych i skupić się także na celach niefinansowych, takich jak legitymacja. Legitymację definiuje się jako „uogólnione postrzeganie lub założenie, że działania podmiotu są pożądane, właściwe lub odpowiednie w ramach jakiegoś społecznie skonstruowanego systemu norm, wartości, przekonań i definicji” [Suchman 1995, p. 574]. Legitymacja jest kluczowym zasobem, który określa prawo firmy do istnienia, pozyskiwania zasobów i rozwoju [Dowling, Pfeffer, 1975]. Do pewnego stopnia legitymacja zależy od tego, jak ściśle ład korporacyjny przedsiębiorstwa jest zgodny z normami i oczekiwaniami otoczenia [Adams i in., 2010; Perrault, McHugh, 2015]. Zatem również struktura rad nadzorczych ze względu na płeć ma znaczenie dla legitymacji.

Polskie środowisko instytucjonalne charakteryzuje się dziedzictwem kulturowym, historycznym i religijnym opartym na wyraźnym przypisaniu roli przywódczej mężczyznom. Według Kolmana i in. [2003], kultura polska jest silnie maskulinistyczna. Kultura taka sprzyja maksymalnemu zróżnicowaniu ról społecznych między płciami [Hofstede, 2011]. W podczas gdy przeciwna wartość kulturowa – kultura feministyczna – promuje minimalne zróżnicowanie ról emocjonalnych i społecznych między płciami.

Badania potwierdzają, że w polskim społeczeństwie maskulinistycznym cechy związane ze zdolnościami przywódczymi są rzadziej przypisywane kobietom niż mężczyznom [Strykowska, 1995; Tomkiewicz i in. 2004; Górska, 2017; Turska-Kawa, Olszanecka-Marmola, 2018].

Na udział kobiet we władztwie korporacyjnym duży wpływ ma też historia. Po II wojnie światowej brak mężczyzn (większość z 6 mln polskich ofiar stanowili mężczyźni) oraz zachęty ze strony reżimu komunistycznego doprowadziły do zwiększenia aktywności zawodowej kobiet [Saxonberg, Szelewa, 2007]. Jednak pomimo tego, że kobiety w Polsce podjęły się wykonywania zawody nietypowych pod względem płci, nadal były wykluczone z wysokich zarobków i statusu społecznego [Pollert, 2003]. Po upadku komunizmu Polska przeszła głęboką transformację instytucjonalną z gospodarki nakażowej do wolnorynkowej, a następnie w kierunku intensywnej europeizacji. Procesy te obejmowały implementację dyrektyw unijnych, które doprowadziły m.in. do zmian modelu rynku pracy. Dzięki szerokiemu wachlarzowi daleko idących reform prawnych oraz wyjątkowej dynamice gospodarczej, Polska zyskała znaczącą pozycję wśród gospodarek europejskich. Szybka prywatyzacja doprowadziła jednak do dramatycznego wzrostu nierówności społecznych, a kobiety znalazły się w szczególnie niekorzystnej sytuacji [Avdeyeva, 2017, s. 117]. Na początku XXI wieku zaczęto w Polsce poświęcać więcej uwagi problematyce ładu korporacyjnego [Jeżak, 2014]. Jednak równouprawnienie płci w ładzie korporacyjnym pozostało problematyczne [Jerzemska i in. 2013]. Choć zasada równości kobiet i mężczyzn jest zapisana w Konstytucji RP, Kodeksie pracy i Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Polska ma drugi najniższy odsetek kobiet w zarządach w Europie i poniżej średniej europejskiej odsetek kobiet na szczeblu wykonawczym [EWOB, 2021]. System kwotowy „Dyrektywy w sprawie kobiet w zarządach”, nad którym dyskusję w polskim parlamencie podjęto w 2020 r., został uznany przez polski parlament za niezgodny z zasadą pomocniczości i nie uzyskał poparcia.

Ponadto polski kontekst instytucjonalny charakteryzuje się wyjątkowo silną pozycją Kościoła katolickiego i konserwatywnych sił politycznych [Gwiazda, 2021]. Rola kobiety w społeczeństwie i w rodzinie jest często poruszana w oficjalnych pismach i przemówieniach polskich biskupów. Podkreśla się w nich najczęściej naturalne i niezmiennie różnice między płciami i przedstawia kobiety głównie jako żony i matki [Zielińska, 2015].

Ostatecznie w literaturze podkreśla się, że w Polsce pełny udział kobiet we władztwie korporacyjnym jest ograniczany właśnie przez instytucje [Zachorowska-Mazurkiewicz, 2009].

Równocześnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce są również uczestnikami globalnego systemu społeczno-gospodarczego, w którym zachodzą procesy instytucjonalne zwiększające nacisk na włączenie kobiet we władztwie korporacyjnym. W 1995 r. W 2015 roku Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych [ONZ] przyjęło Agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, która stanowi ogólne zobowiązanie do „przekształcenia naszego świata” i „nikogo niepozostawienia w tyle” pod względem gospodarczego, społecznego i środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju [ONZ, 2015]. Globalnym piątym celem zrównoważonego rozwoju jest osiągnięcie równości płci oraz wzmocnienie pozycji kobiet i dziewcząt poprzez eliminację różnic między płciami, dyskryminacji i przemocy wobec kobiet [ONZ, 2015]. Rządy na całym świecie przyspieszyły tempo reform prawnych, w tym reform dotyczących ładu korporacyjnego, aby kobiety mogły w pełni wykorzystać swój potencjał również jako liderki biznesu, [Fauver i in., 2022]. UNICEF przyjął nową Politykę płci na lata 2021–2030 oraz Plan działania na lata 2022–2025. Grupa Banku Światowego przyjęła Strategię Gender na lata 2024–2030. Wspólną cechą wszystkich wspomnianych wysiłków jest skupienie się na wzmocnieniu przywództwa, głosu i sprawczości kobiet. Sekretarz generalny António Guterres podczas zgromadzenia ogólnego wysokiego szczebla ONZ w 2020 r. stwierdził, że wzmocnienie to „zaczyna się od równej reprezentacji kobiet na stanowiskach przywódczych – w rządach, zarządach, negocjacjach klimatycznych i przy stole pokojowym [...]. Jest to zasadniczo kwestia władzy” [UN Woman, 2020].

Nie tylko argumenty etyczne sprzyjają działaniom na rzecz włączenia kobiet w kontrolowanie i zarządzanie przedsiębiorstwami. Kobiety będące członkami zarządów korporacji wnoszą coraz lepiej udokumentowaną wartość dodaną do przedsiębiorstw w postaci poprawy wyników finansowych, przejrzystości raportowania i wyników w obszarach niefinansowych [Nguyen i in., 2020]. W konsekwencji uczestnicy rynku kapitałowego podejmują działania na rzecz różnorodności ze względu na płęć w ładzie korporacyjnym. W 2017 r. takie kampanie rozpoczęli inwestorzy instytucjonalni z „Wielkiej Trójki”. Ich

kampanie sprawiły, że w 2019 r. amerykańskie korporacje przyjęły co najmniej 2,5 razy więcej kobiet na stanowiska zarządcze niż w 2016 r. [Gormley i in., 2022]. Jednocześnie rozwija się raportowanie różnorodności płci w strukturach ładu korporacyjnego. W Unii Europejskiej duże spółki zainteresowania publicznego, zatrudniające ponad 250 pracowników, są zobowiązane do informowania o różnorodności w zarządach spółek (pod względem wieku, płci, wykształcenia i doświadczenia zawodowego). Raz w roku firmy te muszą przedstawiać informacje na temat reprezentacji płci w swoich zarządach oraz środków, jakie podejmują, aby osiągnąć cel 33% lub 40%. Global Reporting Initiative [GRI] i Sustainability Accounting Standards Board [SASB] – dwa najszerzej stosowane dobrowolne standardy raportowania przez spółki zrównoważonego rozwoju – promują standard ujawniania informacji dotyczących procentu reprezentacji płci dla kierownictwa wykonawczego i rad nadzorczych. W związku z tym wiele przedsiębiorstw międzynarodowych zaczęło publikować raporty różnorodności dotyczące reprezentacji kobiet w zarządach i radach nadzorczych. W 2022 r. ponad 70 dużych firm wyznaczyło cele w zakresie różnorodności płci na rok 2025 lub 2030 [Kalev, Dobbin, 2022].

Można zatem stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach konkurencyjnych reżimów instytucjonalnych dotyczących włączenia kobiet w struktury ładu korporacyjnego. Interesujące jest więc, czy i na jakich zasadach mogą zachodzić w polskich przedsiębiorstwach procesy prowadzące do zwiększenia różnorodności płci w radach nadzorczych. Koncepcją, która może pomóc w wyjaśnieniu dynamiki odpowiedzi na zmiany instytucjonalne w otoczeniu przedsiębiorstw jest koncepcja „ścieżki zależności” (*path dependence*). Koncepcja ta sytuje się w teorii instytucjonalnej, gdyż wyjaśnia w jaki sposób tworzą i utrwalają się normy i instytucje. „Ścieżka zależności” głosi, że wybory podjęte we wcześniejszym momencie mogą zapoczątkować określony kierunek rozwoju, który może wpłynąć na wybory w odległej przyszłości [Mahoney, 2000]. Tym samym wydarzenia i decyzje historyczne tworzą samoograniczającą i samowarunkującą się trajektorię dla przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin, 2017]. Proces ten często przejawia się jako rodzaj bezwładu, w wyniku którego wcześniejsze wybory zamykają wachlarz możliwych przyszłych wyborów w taki sposób, aby następowało odtwarzanie ustalonego układu [Munck af Rosenschöld i in., 2014]. Wiąże się to z wieloma mechanizmami. Po pierwsze wcześniejszym wyborom towarzyszą kompetencje i zasoby, które można wykorzystywać powtarzając te wybory [Kulvalainen i in., 2007; Bohnsack i in., 2021]. Po drugie wybory określają zakres doświadczenia, które może być wykorzystane do kolejnych wyborów. W ten sposób „ścieżka zależności” hamuje zdolność przedsiębiorstw do przyjmowania nowych idei [Wagner i in., 2011].

Metodą właściwą dla empirycznego badania ścieżki zależności jest studium przypadku [Sydow, 2007]. W niniejszym opracowaniu przyjęto jednak, że ścieżka zależności nie tyle wymaga wyjaśnienia, ile, że jest mechanizmem wyjaśniającym wzorce zachowania przedsiębiorstw w obliczu zmian instytucjonalnych. Zmiany instytucjonalne zwiększające presję na różnorodność płci w radach nadzorczych przedsiębiorstw nie będą wywierały wpływu na praktyki biznesowe o ile przedsiębiorstwa wcześniej dokonały wyborów, które określają trajektorię decyzji w obszarze ładu korporacyjnego. W ten sposób brak różnorodności ze względu na płeć w radzie nadzorczej będzie się utrwał. Taka „trwałość” uwiadacznia się poprzez brak wpływu czasu, w którym następują globalne zmiany instytucjonalne, na różnorodność ze względu na płeć w radzie nadzorczej firm posiadających wcześniej określoną ścieżkę decyzji dotyczących ładu korporacyjnego. Na tej podstawie sformułowano hipotezę:

### **Hipoteza 1:**

**W Polsce wraz z upływem czasu przedsiębiorstwa nie zwiększają różnorodność ze względu na płeć w radach nadzorczych.**

Uznanie, że teoria ścieżki zależności wyjaśnia praktyki przedsiębiorstw w zakresie różnorodności płci w radach nadzorczych wyłącznie na podstawie braku wpływu czasu na te praktyki jest zbyt słabo umocowane. Konieczne jest zatem zweryfikowanie występowania dodatkowego układu przyczynowego sterowanego ścieżką zależności. Takim dodatkowym układem jest – jak wyjaśnia koncepcja ścieżki zależności – fakt, że przedsiębiorstwa różnią się w zakresie trwałości wzorców zachowania. Badacze podkreślają bowiem, że decyzje podjęte w przeszłości *w coraz większym stopniu* warunkują kolejne decyzje. Wielokrotnie powtarzany wzorzec działania przeradza się w imperatyw tak, że w ostatecznie nie pozostaje już żaden wybór [Schreyögg i in., 2011]. Lata doświadczeń budują tożsamość or-

ganizacyjną o znaczeniu kulturotwórczym, dla której przeszłość jest wartością samą w sobie [Balmer, Burghausen, 2015]. Im dalej ona sięga – tym większą jest wartością [Balmer i in., 2006]. Okres czasu ma zatem znaczenie dla utrwalenia się ścieżki zależności [Casillas i in., 2012]. Przedsiębiorstwa, które nie dokonały wyborów dotyczących rad nadzorczych po wielokroć mają zatem większe spektrum wyboru i w mogą większym stopniu zaadoptować się do globalnej presji instytucjonalnej. Dlatego sformułowano hipotezę drugą:

#### **Hipoteza 2:**

**W Polsce wiek przedsiębiorstwa negatywnie oddziałuje na zwiększając różnorodność ze względu na płeć.**

## **METODA BADAWCZA**

### **Metoda i próba badawcza**

Postawione hipotezy poddano weryfikacji w drodze analizy funkcji regresji liniowej. Obliczenia przeprowadzono w programie R. Do badania wybrano populację spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jako okres badania przyjęto lata 2018, 2019 i 2020, co uzasadnione jest faktem, że w tym czasie nastąpiła intensyfikacja globalnej presji na rzecz zwiększenia różnorodności płci w radach nadzorczych oraz znaczące nasilenie praktyk raportowania różnorodności płci w organach ładu korporacyjnego wśród spółek polskich [Papa i in., 2020]. Badanie empiryczne przeprowadzono na grupie przedsiębiorstw, dla których pozyskano dane dotyczące wielkości rady nadzorczej i liczby kobiet zasiadających w radzie oraz z zakresu wybranych zmiennych kontrolnych. Źródłem danych jest baza danych Notoria. Po odrzuceniu przedsiębiorstw, dla których pozyskanie pełnych danych w przyjętym okresie nie było możliwe, oraz obserwacji odstających (122 spółek) otrzymano grupę 589 przedsiębiorstw notowanych zarówno na rynku głównym jak i na New Connect. Badanie obejmuje okres trzech lat: 2018–2020, co daje łącznie 1767 obserwacji. Badane spółki reprezentują wszystkie sektory.

### **Zmienna zależna, zmienne niezależne i zmienne kontrolne**

Zmienną zależną jest indeks Blau'a obliczony dla zarządu badanych spółek. Jest to szeroko akceptowana w literaturze światowej miara różnorodności ze względu na płeć w organach spółek [Đäng i in., 2020].

Zmienną zależną jest rok (2018, 2019 i 2020) oraz wiek spółki liczony jako liczba lat od momentu założenia spółki do roku obserwacji.

Przyjęto szereg zmiennych kontrolnych. Choć w Polsce nie wprowadzono systemu parytetów płci, to jednak państwo polskie poczyniło pewne kroki w kierunku większej równości płci w przywództwie. Rozporządzenie wykonawcze Ministra Skarbu Państwa zobowiązuje spółki Skarbu Państwa do „wyboru odpowiednio przygotowanych członków rad nadzorczych, uwzględniających zrównoważony udział kobiet i mężczyzn”. Załączony do tego rozporządzenia Kodeks dobrych praktyk określa cel 30% oraz zasadę pierwszeństwa dla kobiet o równych kwalifikacjach. Nie przewiduje się jednak żadnych sankcji. Jednakże takie miękkie prawo może wywrzeć materialną presję na spółki z udziałem Skarbu Państwa, aby poprawiły równouprawnienie płci w przywództwie. Jako zmienną zależną przyjęto zatem to, czy w Skarb Państwa posiada udziały w spółce (zmienna binarna).

Zmienne kontrolne dobrano też na podstawie literatury światowej dotyczącej różnorodności płci w strukturach ładu korporacyjnego. Stosunkowo dobrze udokumentowany jest wpływ wielkości spółki na różnorodność organów [Saeed i in. 2016]. Za zmienną kontrolną wybrano zatem wielkość spółki mierzoną wartością aktywów ogółem. Wiele prac podkreśla też, że nominacja kobiet na wysokie stanowiska jest częstsza w spółkach, które doświadczają trudności finansowych (tzw. „glass cliff”) (metaanaliza tej literatury prezentowana jest w artykule Morgenroth'a i in., 2020). Jako zmienne kontrolne przyjęto zatem podstawowe wskaźniki określające sytuację finansową przedsiębiorstwa w tym:

- wskaźniki rentowności: ROA (relacja zysku netto do aktywów ogółem) i ROE (relacja zysku netto do kapitału własnego),

- wskaźniki zadłużenia: DA (relacja długu ogółem do wartości aktywów ogółem) i DE (relacja długu ogółem do kapitału własnego),
- wskaźnik MtB (relacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości księgowej).

Literatura wskazuje również, że w obszarze praktyk biznesowych związanych z różnorodnością płci w organach ładu korporacyjnego występuje tzw. „trickle down effect” („efekt spływu”), który przejawia się w pozytywnym wpływie obecności kobiet na wyższych szczeblach na obecność kobiet na niższych szczeblach [Gold i in., 2018; Ali i in., 2021]. Jako zmienną kontrolną przyjęto zatem płć prezesa (zmienna binarna przyjmująca wartość 1, jeżeli prezes jest kobietą).

Ostatnią istotną grupę zmiennych kontrolną dobrano z uwzględnieniem specyfiki instytucjonalnej. W Polsce występuje zróżnicowanie regionalne w zakresie wartości i religijności [Bartkowski, 2008] stanowiących instytucjonalne przesłanki rozumienia roli kobiet w społeczeństwie. Jako zmienną uwzględniono zatem województwo, w którym zarejestrowana jest spółka (zmienna binarna).

Statystyki opisowe zmiennej zależnej i zmiennych niezależnych o charakterze ciągłym (w tym kontrolnych) prezentuje Tabela 1.

**Tabela 1. Statystyki opisowe zmiennych o charakterze ciągłym**

Zmienne	Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
Blau_Rada nadzorcza	0.0000	0.2778	0.2254	0.2778	0.4082	0.5000
Wiek spółki	1.00	13.00	13.39	13.00	18.00	29.00
Aktywa ogółem	0.00	41.82	984.45	41.82	235.14	84254.00
MtB	-1862.270	0.985	7.314	0.985	2.462	6752.710
ROE	-13536.670	6.360	1.725	6.360	16.910	14216.940
ROA	-514.430	2.285	0.319	2.285	7.190	6325.710
DA	0.0000	0.4834	0.9051	0.4834	0.6766	138.6364
DE	-226.7900	0.7825	1.1731	0.7825	1405821	151.0000

## REZULTATY I DYSKUSJA

Wyniki estymacji modelu regresji liniowej [Ordinary Least Square] opracowane z wykorzystaniem programu R prezentuje Tabela 2.

**Tabela 2. Wyniki estymacji parametrów modelu funkcji regresji liniowej**

	Wynik estymacji parametru	Błąd standardowy	t	Pr [ $> t $ ]
Wyraz wolny	-8.284e-01	1.095e+01	-0.076	0.93968
Wiek spółki	-1.779e-03	9.553e-04	-1.862	0.06272.
Rok	5.383e-04	5.421e-03	0.099	0.92092
Skarb Państwa	5.931e-02	4.065e-02	1.459	0.14469
Aktywa ogółem	1.163e-06	1.028e-06	2.607	0.25788
MtB	-3.224e-05	2.676e-05	-1.205	0.22840
ROA	3.277e-05	3.240e-05	1.011	0.31206
ROE	-9.465e-07	1.288e-05	-0.074	0.94141
DE	1.449e-03	6.421e-04	2.257	0.02413 *
DA	-7.091e-05	7.381e-04	-0.096	0.92347
CEO_płć_kobieta	7.827e-03	1.935e-02	9.954	0.68584
Kujawsko-Pomorskie	1.461e-02	2.982e-02	-1.473	0.62421
Lubelskie	1.855e-02	3.480e-02	-1.376	0.59408
Lubuskie	2.693e-02	4.220e-02	0.638	0.52336

Łódzkie	6.151e-02	2.756e-02	2.232	0.02574 *
Małopolskie	1.878e-03	2.060e-02	0.091	0.92736
Mazowieckie	-2.851e-02	1.518e-02	-1.878	0.06058.
Opolskie	7.926e-02	4.203e-02	1.886	0.05945.
Podkarpackie	-7.579e-02	3.821e-02	-1.984	0.04744 *
Podlaskie	-4.066e-02	4.917e-02	-0.827	0.40836
Pomorskie	2.042e-03	2.424e-02	0.084	0.93289
Śląskie	6.718e-05	1.854e-02	0.004	0.99711
Świętokrzyskie	6.651e-02	4.214e-02	1.578	0.11465
Warmińsko	3.774e-02	5.387e-02	0.700	0.48370
Wielkopolskie	-5.454e-02 2	2.023e-02	-2.695	0.00709 **
Zachodniopomorskie	2.798e-02	4.152e-02	0.674	0.50058
R-kwadrat: 0.06946, Skorygowany R-kwadrat: 0.05737 F-statistic: 5.742 na 25 i 1923 Stopniu swobody, p-value: < 2.2e-16				

Oznaczenia istotności statystycznej: '\*\*\*' dla  $p < 0.001$ ; '\*\*' dla  $p < 0.01$ ; '\*' dla  $p < 0.05$ ; '.' dla  $p < 0.1$ .

W wyniku estymacji parametrów modelu regresji liniowej określono, że rok obserwacji nie ma istotnego statystycznie wpływu na zmienną zależną. Potwierdzono zatem hipotezę 1. Jednocześnie stwierdzono, że wpływ wieku spółki na zmienną zależną jest istotny statystycznie, choć wartość  $p$  wynosi zaledwie 0.06272. Jednakże tak, jak oczekiwano, estymator tej zmiennej jest negatywny i osiąga poziom  $-1.779e-03$ . Oznacza to, że wiek spółki negatywnie wpływa na zróżnicowanie ze względu na płeć w radach nadzorczych. Potwierdza to hipotezę 2, jednak w słaby sposób, ze względu na dość wysoki poziom wartości  $p$ . Niemniej uzyskane rezultaty wskazują na znaczenie ścieżki zależności w praktykach z zakresu różnorodności płci w radach nadzorczych.

Nie wykazano wpływu Skarbu Państwa na różnorodność płci w radach nadzorczych, co oznacza, że miękkie regulacje nie są efektywne w tym obszarze.

Część zmiennych kontrolnych wykazuje jednak statystycznie istotny wpływ na zmienną zależną. Pierwszą taką zmienną jest poziom dźwigni finansowej (zadłużenia) mierzony wskaźnikiem DE. Wpływ tej zmiennej jest pozytywny (estymator:  $1.449e-03$ , wartość  $p$ : 0.02413). Może to oznaczać, że w Polsce występuje zjawisko „glass cliff”, jednakże wykazana zależność może wynikać z problemu endogeniczności. Konieczne są zatem dalsze studia.

Bardzo interesująco przedstawia się kwestia zróżnicowania regionalnego. Wpływ województw: podkarpackiego, wielkopolskiego i mazowieckiego jest statystycznie istotny i negatywny natomiast wpływ województwa łódzkiego i opolskiego jest statystycznie istotny pozytywny. Można to po części wyjaśnić problemem ciągłości substratu ludnościowego, która ma znaczenie dla siły wartości kulturowych i religijności w różnych regionach Polski. Taka ciągłość występowała w województwie wielkopolskim i podkarpackim [Gawryszewski, 2005, s. 472–473]. Bartkowski [2008] stwierdza, że więź rodzinna, religijność i lokalne wspólnoty są silniejsze na terenie historycznej Galicji [obecnie podkarpackie i część małopolskiego]. Na „zasiedziałość” społeczeństwa tych regionów wskazuje również Koterski [2013]. Spółki zarejestrowane w województwie mazowieckim to przede wszystkim spółki zarejestrowane w stolicy i reprezentujące duże zróżnicowanie kulturowe oraz zasięg krajowy. Trudno zatem wnioskować o kulturowo-religijnym otoczeniu instytucjonalnym tych spółek. Z kolei województwo łódzkie cechuje się też bardzo niską ciągłością jak również niską religijnością na tle innych regionów [Marianiński, 2010]. W badaniu uwzględniono jedynie 7 spółek województwa opolskiego i interpretacja wyników dotyczących tego województwa musi być bardzo ostrożna. Natomiast należy podkreślić, że w ostatnim stuleciu występował szczególnie wysoki odpływ ludności z tych terenów i zaburzenie ciągłości kulturowej [Gawryszewski, 2005, s. 476].

Ogólnie siła dopasowania modelu jest niewysoka, natomiast funkcją modelu w tym badaniu nie jest predykcja lecz wyjaśnienie. Taki poziom współczynnika R-kwadrat jest akceptowany w badaniach eksploracyjnych.

## UWAGI KOŃCOWE

Niniejsze badanie ukazało, że praktyki z zakresu różnorodności płci w radach nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie cechuje pewna trwałość. Wiek spółki negatywnie wpływa na akceptację globalnej presji na zwiększenie różnorodności, co wskazuje na znaczenie mechanizmu ścieżki zależności. Oznacza to, że postęp w zwiększaniu różnorodności ze względu na płeć napotyka w Polsce na istotne ograniczenia. Wykazana zależność wymaga jednak dalszych badań z wykorzystaniem dłuższego horyzontu czasowego. Wykazano również istotne różnice regionalne w zakresie tych praktyk. Częściowo różnice te można wyjaśnić różnorodną ciągłością substancji ludnościowej i związanym z tym zakorzeniem wartości kulturowych i religijnych. Jednakże dalsze wyjaśnienie wymaga bardziej wnikliwych studiów z uwzględnieniem dodatkowych zmiennych. Niemniej jednak wyniki niniejszego badania wskazują, że instytucjonalne uwarunkowania różnorodności ze względu na płeć w radach nadzorczych są istotnym czynnikiem struktur ładu korporacyjnego i przysługujące badania w tym obszarze powinny brać je pod uwagę.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams R.B., Hermalin B.E., Weisbach M.S., 2010: *The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey*. *Journal of Economic Literature*, 481, 58–107
- Ali M., Grabarski M.K., Konrad A.M., 2021: *Trickle-down and bottom-up effects of women's representation in the context of industry gender composition: A panel data investigation*. *Human Resource Management*, 604, 559–580
- Alon-Beck A., Agmon-Gonnen M., Rosenblum D., 2021: *No More Old Boys' Club: Institutional Investors' Fiduciary Duty to Advance Board Gender Diversity*. *UC Davis L. Review.*, 55, 445–465
- Amorelli M.F., García-Sánchez I.M., 2021: *Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 282, 537–554
- Avdeyeva O.A., 2015: *Defending women's rights in Europe: Gender equality and EU enlargement*. SUNY Press
- Balmer J.M., Burghausen M., 2015: *Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organisational heritage*. *Journal of Brand Management*, 22, 364–384
- Balmer J.M., Greyser SA, Urde M., 2006: *The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies*. *Journal of Brand Management*, 14, 137–161
- Bartkowski J., 2008. *Regionalne zróżnicowanie niektórych wymiarów kapitału społecznego w Polsce*. *Przebieg Socjologiczny*, 571, 63–80
- Bohnsack R., Kurtz H., Hanelt A., 2021: *Re-examining path dependence in the digital age: The evolution of connected car business models*. *Research Policy*, 509, 104328
- Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., 2012: *Path dependence view of export behaviour: A relationship between static patterns and dynamic configurations*. *International Business Review*, 213, 465–479
- Đặng R., Houanti L.H., Reddy K., Simioni M., 2020: *Does board gender diversity influence firm profitability? A control function approach*. *Economic Modelling*, 90, 168–181
- Dowling J., Pfeffer J., 1975. *Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior*. *Pacific Sociological Review*, 181, 122–136
- Fauver L., Hung M., Taboada A.G., Wang E.J., 2022: *Boardroom gender diversity reforms and institutional monitoring: Global evidence*. *Review of Accounting Studies*, 1–44
- Gawryszewski A., 2005: *Ludność Polski w XX wieku*. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania Im. Stanisława Leszczyckiego PAN. Warszawa
- Gormley T.A., Gupta V.K., Matsa D.A., Mortal S.C., Yang L., 2022: *The big three and board gender diversity: The effectiveness of shareholder voice*. National Bureau of Economic Research. No. w30657
- Górska A., 2017: *Perception of women in top managerial positions in Poland*. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 251, 16–32
- Gould J.A., Kulik C.T., Sardeshmukh S.R., 2018: *Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity*. *Human Resource Management*, 574, 931–945



- Gwiazda A., 2021: *Right-wing populism and feminist politics: The case of Law and Justice in Poland*. *International Political Science Review*, 425, 580–595
- Haque F., Jones M.J., 2020: *European firms' corporate biodiversity disclosures and board gender diversity from 2002 to 2016*. *The British Accounting Review*, 522, 100893
- Hira A., Hira R., 2000: *The new institutionalism: Contradictory notions of change*. *American Journal of Economics And Sociology*, 592, 267–282
- Hofstede G., 2011: *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings In Psychology And Culture*, 21, 2307–0919
- Jerzemowska M., Golec A., Gabriel B., Martyniuk O., Sokołowska E., 2013: *Corporate governance in Poland: strengths, weaknesses and challenges*. In 5th International Conference "Economic challenges in enlarged Europe". Tallinn University of Technology
- Jeżak J., 2014: *Corporate Governance in Developing Countries: Finding the Balance between Global Standards and Local Context-The Case of Poland*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 54, 374
- Kalev A., Dobbin F. 2022: *How Companies Should Set — and Report — DEI Goals*, *Harvard Business Review*, September 29
- Kipping M., Üsdiken B., 2014: *History in organization and management theory: More than meets the eye*. *Academy of Management Annals*, 81, 535–588
- Kolman L., Noorderhaven N.G., Hofstede G., Dienes E., 2003: *Cross-cultural differences in Central Europe*. *Journal of Managerial Psychology*, 181, 76–88
- Kotarski H., 2013: *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais P., 2007: *Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*. *Journal of World Business*, 423, 253–267
- Mahoney J., 2000: *Path dependence in historical sociology*. *Theory And Society*, 294, 507–548
- Mariański J., 2010: *Praktyki religijne w Polsce—ciągłość i zmiana*. *Roczniki Nauk Społecznych*, 382, 55–86
- Morgenroth T., Kirby T.A., Ryan M.K., Sudkämper A., 2020: *The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions*. *Psychological Bulletin*, 1469, 797
- Munck af Rosenschöld J., Rozema J.G., Frye-Levine L.A., 2014: *Institutional inertia and climate change: a review of the new institutionalist literature*. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 55, 639–648
- Nguyen T.H.H., Ntim C.G., Malagila J.K., 2020: *Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda*. *International Review Of Financial Analysis*, 71, 101554
- Papa M., Wieczorek-Kosmala M., Syty K., 2023: *Czy unijna dyrektywa w sprawie raportowania niefinansowego poprawiła ujawnienia dotyczące różnorodności? Studium dla Polski*. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 472, 141–160
- Perrault E., McHugh P., 2015: *Toward a life cycle theory of board evolution: Considering firm legitimacy*. *Journal of Management & Organization*, 215, 627–649
- Pollert A., 2003: *Women, work and equal opportunities in post-communist transition*. *Work, Employment And Society*, 172, 331–357
- Saeed A., Belghitar Y., Yousaf A., 2016: *Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: Evidence from some emerging markets*. *International Business Review*, 255, 1076–1088
- Saxonberg S., Szelewa D., 2007: *The continuing legacy of the communist legacy? The development of family policies in Poland and the Czech Republic*. *Social Politics*, 143, 351–379
- Schreyögg G., Sydow J., Holtmann P., 2011: *How history matters in organisations: The case of path dependence*. *Management & organizational history*, 61, 81–100
- Scott W.R., 2008: *Approaching adulthood: the maturing of institutional theory*. *Theory and Society*, 375, pp.427–442. doi: <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>
- Strykowska M., 1995: *Women in management in Poland*. *Women's Studies International Forum*, 18, 9–12
- Suchman M.C., 1995: *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 203, 571–610
- Suddaby R., Greenwood R., 2009: *Methodological issues in researching institutional change*. *The Sage handbook of organizational research methods*, Sage, 177–195

- Sydow J., 2009: *Path dependencies in project-based organizing: Evidence from television production in Germany*. *Journal of Media Business Studies*, 64, 123–139
- Tomkiewicz J., Frankel R., Adeyemi-Bello T., Sagan M., 2004: *A comparative analysis of the attitudes toward women managers in the US and Poland*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11, 58–70
- Turska-Kawa A., Olszanecka-Marmola A., 2018: *Stereotypes Determining Perceptions of Female Politicians: The Case of Poland*. *Politics in Central Europe*, 143, 7–30
- UN Women, 2020: *At UN high-level meeting, world leaders reignite the vision of the Beijing Platform for Action, the most transformative agenda for advancing gender equality*, <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/10/press-release-leaders-reignite-the-vision-of-the-beijing-platform-for-action> accessed: 14 April 2023
- United Nations, 2015: *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. UN General Assembly, Seventieth Session. Agenda items 15 and 116. New York: United Nations
- Urbanowska-Sojkin E., 2017: *Aspekty teoretyczne ścieżki zależności w wyborach strategicznych*. *Handel Wewnętrzny*, 3683/2, 125–135
- Wagner H.T., Morton S.C., Dainty A.R., Burns N.D., 2011: *Path dependent constraints on innovation programmes in production and operations management*. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3069–3085
- Zachorowska-Mazurkiewicz A., 2009: *Role of Macroeconomic Policy in Reinforcing Gender Inequality – A Case Study of Poland in the European Union*. *Journal of Economic Issues*, 43(2), 503–512. doi: <https://doi.org/10.2753/jei0021-3624430224>
- Zielińska K., 2015: *The Roman Catholic church and human rights in Poland*, *Religion And Human Rights: An International Perspective*, 137–149