

Joanna Sitz-Kuleszo
Uniwersytet Gdański

Ekonomiczne następstwa wprowadzenia parytetów płci w radach nadzorczych spółek publicznych

Celem artykułu jest przedstawienie ekonomicznych aspektów wprowadzenia parytetów płci w spółkach publicznych. Wykorzystana metoda badawcza obejmuje analizę polskiej i zagranicznej literatury źródłowej. Punktem wyjścia rozważań są dwa dokumenty Komisji Europejskiej: „Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015” oraz „Zielona Księga – unijne ramy ładu korporacyjnego”, które zobowiązują spółki publiczne do stosowania parytetów płci w państwach Wspólnoty Europejskiej. W artykule przytoczono również przykłady spoza Unii Europejskiej. Ponadto przedstawiono krótki zarys etapów wdrażania parytetów płci w radach nadzorczych spółek europejskich oraz starano się ukazać szerszy kontekst problematyki równouprawnienia kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Analiza zagadnienia parytetów płci i dostępności stanowisk członka rady nadzorczej w spółkach publicznych stała się także przyczynkiem do podjęcia rozważań nad pozycją kobiety we współczesnej gospodarce i próby zrozumienia oraz wyjaśnienia jej aktualnej w niej roli.

Economic implications of gender parity implementation in supervisory boards of public companies

The purpose of the article is to present the economic aspects of the implementation of gender parity in public companies. The test method used involves the analysis of Polish and foreign source literature. The starting point for considerations are two European Commission documents: ‘Strategy for equality between women and men 2010–2015’ and ‘Green Paper – EU corporate governance framework,’ which commit public companies to implementing gender parity in the countries of the European Community. The article also quoted examples from outside the European Union. Furthermore, it presents a brief outline of the stages of the implementation of gender parity in the supervisory boards of European companies and attempts to show the wider context of the problem of equality between women and men in the labour market. The analysis of the issues of gender parity and the availability of supervisory board member positions in public companies also became a contribution to the consideration of the position and role of women in the modern economy.

Keywords: gender equality, gender parity, labour market, supervisory boards

Klasyfikacja JEL: J710, J31, J16, M510

Wprowadzenie

We wrześniu 2010 r. Komisja Europejska zaprezentowała „Strategię na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015” [KE, 2010], w którym to dokumencie poddano szczegółowej analizie m.in. tematykę różnorodności płci w życiu gospodarczym ze szczególnym naciskiem na podejmowanie decyzji ekonomicznych. W 2011 r. opublikowana została „Zielona Księga – unijne ramy ładu korporacyjnego”, zawierająca wskazówki dotyczące wprowadzenia przez spółki giełdowe Wspólnoty przepisu nakładającego obowiązek zapewnienia równowagi płci w składzie rad nadzorczych spółek publicznych. W rezolucji z lipca 2011 r. Parlament Europejski wezwał państwa członkowskie, aby do 2015 r. zapewniły kobietom 30%, a do 2020 r. 40% miejsc w radach spółek [PE, 2011]¹.

Dotychczas w Europie pionierskie rozwiązania dotyczące parytetów płci wprowadzono w 2003 r. w Norwegii. Analogiczny projekt wdrożono w 2007 r. w Hiszpanii z zachowaniem okresu przejściowego do 2015 r. oraz we Francji w 2011 r. z okresem przejściowym do 2017 r. Prace nad podobnymi regulacjami trwają również w Holandii, Belgii, Niemczech i Włoszech [Romanowski, 2011, s. 20]. W Polsce forma dyrektywy UE została uznana za niestosowną ze względu na naruszenie zasady pomocniczości i proporcjonalności. Cytując Komisję Kodyfikacyjną Prawa Cywilnego: „różnicowane rozwiązania prawne w poszczególnych systemach państw członkowskich nie uzasadniają interwencji na poziomie aktów prawnych uchwalanych przez organy UE, o ile – przy założeniu kompetencji UE – nie prowadzą one do utrudnienia w rozwoju rynku wewnętrznego i konkurencyjności rynku UE” [Romanowski, 2012]². Uznaje się, iż naruszenie tych zasad pozostaje w sprzeczności z polskim prawem.

Na potrzeby artykułu pojęcie rady stosuje się zarówno w ujęciu monistycznym jako nazwa zintegrowanego organu zarządzająco-nadzorczego i rady nadzorczej, jak i w ujęciu dualistycznym z założeniem ukierunkowania inicjatywy parytetów na podniesienie liczby kobiet pełniących funkcje nadzorcze. Pojęcie funkcji nadzorczych odnosi się zaś do dyrektorów niewykonawczych w systemie monistycznym oraz członków rad nadzorczych w systemie dualistycznym [Romanowski, 2011].

¹ W 2011 r. komisarz UE ds. sprawiedliwości Viviane Reding wezwała również w kolejnym dokumencie „Kobiety w zarządzie – zobowiązanie dla Europy” do dobrowolnego zastąpienia odchodzących z rad mężczyzn kobietami [KE, 2011a].

² Analizie prawnej został poświęcony jeden z numerów „Zeszytów Prawniczych” wydawanych przez BAS pod wspólnym tytułem „Problem wadliwości dyrektywy o parytetach w spółkach” [BAS, 2013].

Parytety płci w gospodarce i ich konsekwencje

Parytety płci³ pojawiły się w gospodarce światowej za sprawą norweskiego ministra gospodarki w latach 2001–2004 Ansgara Gabrielsena, który postanowił zwiększyć obecność kobiet w gospodarce. Przedstawił on w 2002 r. projekt ustawy stawiający przed radami nadzorczymi publicznych spółek akcyjnych wymóg powołania do nich co najmniej 40% przedstawicieli każdej płci. Było to tym bardziej istotne, że w 2003 r. Norwegia była modelowym krajem w kwestii równouprawnienia płci ze wskaźnikiem aktywności zawodowej na poziomie 80% i jedynie sześcioprocentowym udziałem kobiet w radach nadzorczych⁴ publicznych spółek akcyjnych. Radykalna inicjatywa Gabrielsena wywołała konsternację wśród przedsiębiorców i polityków⁵. Rząd norweski przyjął na siebie ogromną odpowiedzialność, wprowadzając kwotowanie, i był obiektem ogólnoświatowej krytyki za stosowanie zabiegów socjoekonomicznych ingerujących w gospodarkę. Jak się jednak okazało już dekadę później, stał się wzorem do naśladowania dla wielu państw jako *heaven for gender equality* [ONZ, 2003]. Mimo początkowego sprzeciwu wobec przymusowego kwotowania, Norweska Organizacja Pracodawców (NHO) zainicjowała program „Female Future” rekrutujący i szkolący kobiety mające zasiadać w radach. Norweski system kwot posiadał jednak pewne wady, których konsekwencją był spadek liczby spółek z 600 do 450 poprzez rezygnację z notowania na rynku publicznym, obniżenie liczby osób w zarządach oraz powstanie grupy złotych spółdnic⁶. Przede wszystkim jednak kwoty krytykowano za potencjalne obniżenie jakości zarządów poprzez wprowadzanie do nich osób o niewystarczających kwalifikacjach⁷.

³ W niniejszym artykule „parytet płci” lub „kwota” to terminy określające stosunek liczby kobiet i mężczyzn w organach zarządzających spółek.

⁴ Norweskie rady nadzorcze spółek publicznych nazywane są zarządami (*styre*), nie posiadają jednak władzy wykonawczej, która pozostaje w rękach rady dyrektorów.

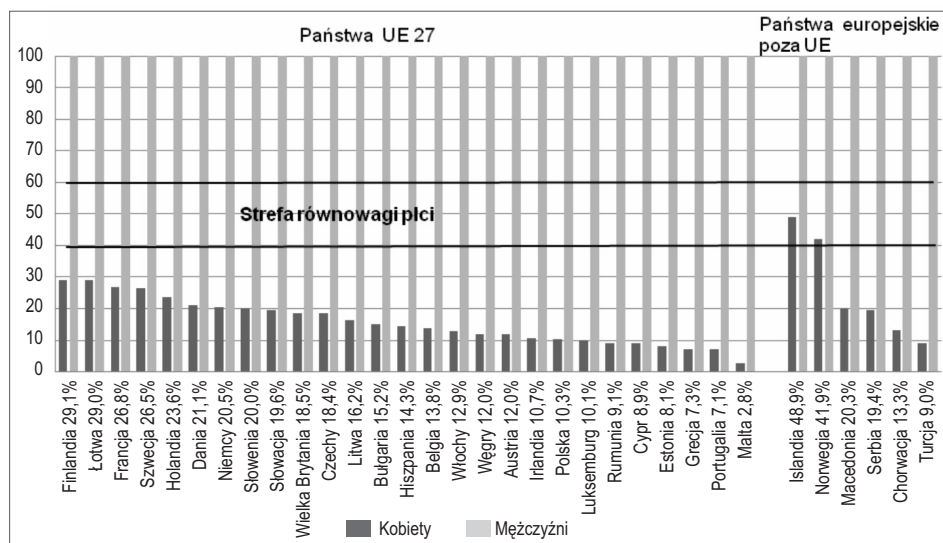
⁵ Minister, kierujący się przeświadczeniem, iż zwiększona obecność kobiet na najwyższych szczeblach gospodarki sprzyja jej rozwojowi i poprawi wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, musiał jednak poczekać na pełne wdrożenie tej inicjatywy do 2008 r., kiedy to weszły w życie sankcje nakładane na przedsiębiorstwa unikające wprowadzenia ustawy w życie [Walał, 2010, s. 90–91].

⁶ Złote spółdnice – kobiety, które zasiadały w wielu radach nadzorczych jednocześnie. Więcej: [KE, 2012].

⁷ Patrząc na omawianą zależność z szerszej perspektywy, można stwierdzić, że to nie wykształcenie stanowi przeszkodę na drodze awansu zawodowego kobiet, gdyż w tej grupie jest więcej osób z wyższym wykształceniem. Przykładem może być Polska, gdzie według raportu OECD „Global Gender Gap 2013” stosunek dziewcząt rozpoczynających naukę na poziomie edukacji wyższej (*tertiary education*) w stosunku do chłopców wynosi 87:58. Współczynnik na poziomie 1,5 daje Polsce 24. miejsce na świecie [OECD, 2013, s. 57]. Ponadto mit o niewystarczających kwalifikacjach kobiet został wielokrotnie obalony empirycznie, m.in. w badaniach przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii. Te analizy pozwalają na sformułowanie hipotezy, iż to dyskryminacja na rynku pracy często wymusza na kobietach zdobywanie wykształcenia, gdyż mają one mniejsze szanse na zdobycie interesujących posad poza zawodami tradycyjnie kobiecymi. W Polsce według danych GUS 40,3% ogółu pracujących kobiet posiada wykształcenie wyższe, podczas gdy najliczniejszą grupą na rynku pracy wśród mężczyzn są ci o wykształceniu średnim – 33,5% i zasadniczym – 32,6% [GUS, 2014, s. 6].

Obecnie, pomimo zintensyfikowanych działań, dostęp kobiet do rad nadzorczych jest nadal niewielki, a w strefie równowagi płci znajdują się jedynie dwa skandynawskie państwa pozaunijne: Norwegia oraz Islandia.

Rysunek 1 prezentuje dane z raportu Komisji Europejskiej „Women and men in leadership positions in the European Union 2013” dotyczące udziału kobiet i mężczyzn w organach nadzorczych spółek giełdowych państw członkowskich. Strefa równowagi płci została wyznaczona na wartość 40–60%, a średnia dla państw UE w 2013 r. wynosiła 54%.



Rysunek 1. Zatrudnienie według płci w radach zarządu europejskich spółek giełdowych, kwiecień 2013

Źródło: [KE, 2013].

W literaturze dotyczącej parytetów płci argumenty popierające ich wprowadzenie można usystematyzować w dwóch obszarach: społecznym i ekonomicznym [Campbell, Minguez-Vera, 2010]. Parytety są kulturowo uzasadnione poczuciem sprawiedliwości społecznej, gdyż niemoralne jest wykluczanie jakiegokolwiek grupy z dostępu do rad nadzorczych. Natomiast ekonomiczne uzasadnienie opiera się na chęci wyboru najlepszych kandydatów o najwyższych kwalifikacjach, osiągnięcia wzrostu zróżnicowania (*board diversity*) i poprawy wizerunku spółek, a także wniesienia nowej jakości do stylu zarządzania oraz ogólnej wartości dodanej przez kobiety. Ponadto, jak dowodzą badania McKinsey &

Company czy Catalyst⁹, obecność kobiet w zarządach spółek ma pozytywny wpływ na osiągnięte przez nie wyniki finansowe¹⁰.

W 2010 r. przeprowadzono wielowymiarową analizę statystyczną 99 holenderskich spółek publicznych, członków Dutch Female Board Index (poszerzając metodologię stosowaną przez Catalyst o regresję liniową oraz logarytmiczną), potwierdzając tym samym tezę o korelacji liczby kobiet w zarządach spółek z poprawą wyników finansowych. Podobne wnioski prezentuje od lat brytyjski „The Female FTSE Board Report” [CUSM, 2014], podkreślając związek liczby kobiet w zarządach z wyższym wskaźnikiem zwrotu kapitału, sprzedaży oraz zyskami, niezależnie od położenia geograficznego oraz kręgu kulturowego. Wreszcie szereg badań i raportów nie tylko z dziedziny ekonomii, ale i socjologii oraz psychologii wykazuje, iż *diversity management* jest składową sukcesu wielu przedsiębiorstw [Guziak, 2012].

Szersza reprezentacja kobiet w radach nadzorczych i, ogólnie, w gospodarce ma duże znaczenie w perspektywie zmiany świadomości społecznej, pozwalającej na odejście od stereotypowego myślenia. Zmiana sposobu postrzegania roli kobiet w społeczeństwie pomogłaby uwolnić zablokowany potencjał oraz podnieść wartość kapitału społecznego oraz instytucjonalnego, które są ważnymi czynnikami wpływającymi na pozycję przedsiębiorstw i państw w światowej gospodarce [por. Kublik, 2014].

W wymiarze makroekonomicznym większa reprezentacja kobiet w organach zarządczych wpływa pozytywnie na podwyższenie PKB oraz PKB *per capita* w sytuacji zrównania aktywności zawodowej obu płci przy wyrównaniu luki płacowej oraz czynników takich jak praca w niepełnym wymiarze godzin czy samozatrudnienie. Dla porównania, badania OECD wykazały, iż dzięki większemu udziałowi kobiet w gospodarce PKB Stanów Zjednoczonych wzrósł o około 5–6%, japoński – o 9–14%, natomiast Zjednoczone Emiraty Arabskie zanotowały wzrost o 12% [Tyson, 2013]. Szacuje się, iż zrównanie dostępu kobiet i mężczyzn do rynków pracy w krajach UE pozwoliłoby nie tylko zwiększyć PKB krajów członkowskich śred-

⁹ Od 2007 r. firma doradcza McKinsey & Company cyklicznie publikuje raporty *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. W kolejnych latach badano korelację między wynikami finansowymi firm a udziałem kobiet w zarządach. McKinsey dowodzi, iż spółki o najwyższym udziale kobiet w zarządach w latach 2007–2009 nie tylko uzyskały zwrot z kapitału średnio o 47% wyższy niż firmy zarządzane przez wyłącznie męskie zespoły, ale lepiej wypadły też pod względem rentowności operacyjnej (EBIT) – w tym przypadku ich przewaga sięgała 55% [McKinsey & Company, 2013, s. 6]. Wyniki te w dużej mierze pokrywają się z rezultatami badań przeprowadzanych przez Catalyst od 1995 r. Autorzy dotychczasowych raportów analizowali dane finansowe i ekonomiczno-społeczne pochodzące z międzynarodowej agencji ratingowej Standard & Poor’s (baza Compustat), a dotyczące spółek z listy Fortune 500. Raporty Catalyst: *The Bottom Line. Corporate performance and women’s representation on boards* z 2007 r. oraz *Catalyst Census. Fortune 500 Women Board Directors* z lat 2010 i 2013 pokazują, że korzyści finansowe mogą być większe nawet o kilkadziesiąt procent, a im większa obecność kobiet w zarządach spółki, tym lepszy wynik finansowy.

¹⁰ Na liście stu najlepszych menedżerów rankingu HBR w 2014 r. znalazły się jednak jedynie dwie kobiety, na miejscu 27 oraz 52. Więcej w: [HBR, 2014].

nio o 27%, ale i pełniej wykorzystać potencjał zawodowy kobiet¹¹. Jest to szczególnie ważne, ponieważ zarówno w państwach UE, jak i w większości państw świata znaczna populacja kobiet pracuje poniżej swoich kwalifikacji [MPiPS, 2014, s. 6]. Co więcej, obserwuje się również ich nadreprezentację w zawodach o niskim prestiżu i płacy. W krajach ubogich kobiety są ponadto pozbawione świadczeń. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że to właśnie podejmowane przez kobiety prace, nawet dorywcze, należą do głównych czynników ograniczających ubóstwo w tych społeczeństwach [por. Tyson, 2013]. Według danych Światowego Forum Ekonomicznego wskaźnik parytetu płci¹² (na podstawie *The Global Gender Gap Report 2013*) wynosi od 15% w krajach o najwyższym równouprawnieniu do nawet 70% w państwach o największych różnicach zawodowych i społecznych pomiędzy kobietą i mężczyzną.

Dla porównania polskie badania „Kobiety w spółkach giełdowych. Potencjał różnorodności dla rozwoju firmy” wskazały na prawidłowość związaną z tym, że w firmach zarządzanych przez prezesa kobietę zatrudnia się więcej kobiet oraz są one lepiej wykształcone niż w analogicznym przypadku spółki zarządzanej przez mężczyznę. W praktyce jednak w połowie 2014 r. zarządy spółek notowanych na GPW zatrudniały jedynie około 10% kobiet, a dodatkowo ich zarobki były o 17% niższe od średniej na analizowanym stanowisku [Adamczyk, 2014]. Raport *Więcej równości – więcej korzyści. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013* ujawnia, iż spółki giełdowe są zarządzane przez kobiety prezesów w 8% i wiceprezesów w 12%, a w zarządach zasiada 18% kobiet. Przewodniczącymi rad nadzorczych są mężczyźni w 87%, a ich zastępcami jest jedynie 17% kobiet [MPiPS, 2014, s. 14].

Raport potwierdza wynik badania przeprowadzonego przez gazetę „Rzeczpospolita” dotyczącego liczby kobiet zasiadających w zarządach GPW, który oszacowano na 10,3%, co umieszcza Polskę poniżej średniej europejskiej w wysokości 16,6% [MPiPS, 2014, s. 4]. Co więcej, w Polsce liczba kobiet w radach nadzorczych w latach 2009–2013 spadła o 1,3%, podczas gdy w Europie średnio wzrosła o 4,8%. Dzieje się tak, pomimo że Polska według raportu Banku Światowego z 2005 r. była drugim państwem na świecie pod względem liczebności kobiet w organach zarządczych bądź właścicielskich mikro, małych i średnich firm. Wynik nie może być jednak przełożony na spółki notowane na GPW, gdyż struktura właścicielska wskazuje na przynależność do sektora firm rodzinnych, czyli w rzeczywistości pozostających w posiadaniu i zarządzaniu męskiego członka rodziny (ojca, męża, brata etc.) [Guziak, 2012].

¹¹ Dla Polski wynik stanowi 21%, natomiast dla Holandii, Grecji i Malty aż 40–45% [MPiPS, 2014, s. 35].

¹² Odnosi się on do szans rozwoju zawodowego, aktywności gospodarczej oraz mierzy dysproporcje pomiędzy płciami w życiu zawodowym.

Podsumowanie

Analiza problematyki kwotowania nasuwa pytanie o to, czy parytety rzeczywiście służą kobietom? Miejsca, o które zabiegają kobiety (pozycje członków rad nadzorczych), to stanowiska pozbawione decyzyjności. Można zaryzykować tezę, że wprowadzenie parytetu przeszkadza w rozwoju ścieżek zawodowych kobiet w kierunku najwyższych stanowisk decyzyjnych w gospodarce na rzecz wypełnienia kwot. Ponadto parytety jako mechanizm ingerujący w swobodę decyzji spółki są daleko idącą interwencją państwa nie tylko w jej autonomię, ale i w wolność gospodarczą i prawo własności. KKPC, podobnie jak znawcy problematyki równouprawnienia w biznesie, proponuje mniej radykalne rozwiązania w postaci pomocy merytorycznej i socjalnej dla kobiet oraz wsparcia w planowanej karierze menedżerskiej i zbalansowaniu życia rodzinnego z zawodowym. Ponadto, co starano się podkreślić w artykule, zmianę systemu powinno zacząć się u podstaw, gdyż – jak pokazują badania – duża grupa kobiet nadal pozostaje bez pracy, wobec czego nie wykorzystuje się dostępnego potencjału ekonomicznego.

Kwotowanie zarówno w polityce, jak i biznesie ma na celu przyspieszenie zmian¹³, których naturalny cykl wyniósłby minimum trzydzieści, a nawet siedemdziesiąt lat. Europa nie ma wystarczająco dużo czasu w wyścigu gospodarczym z Chinami i Stanami Zjednoczonymi, wobec czego parytety mogą być jednym z narzędzi podniesienia konkurencyjności europejskiej gospodarki. Być może decyzja o ich wprowadzeniu nie ma źródła w problematyce równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy, a w rachunku ekonomicznym, który wymaga od społeczeństwa większego zaangażowania w celu utrzymania dobrobytu.

Bibliografia

- Adamczyk C., 2014, *Panie nie walczą o kasę*, Rzeczpospolita, 6 czerwca.
- BAS, 2013, Biuro Analiz Sejmu, *Problem wadliwości dyrektywy o parytetach w spółkach*, Zeszyty Prawnicze, nr 1.
- Campbell K., Minguez-Vera A., 2010, *Female board appointments and firm valuation. Short and long-term effects*, Journal of Management & Governance, vol. 14.
- Catalyst, 2007, *The Bottom Line. Corporate performance and women's representation on boards*, Raport.
- Catalyst Census, 2010, *Fortune 500 Women Board Directors*, Raport.
- Catalyst Census, 2013, *Fortune 500 Women Board Directors*, Raport.
- CUSM, 2014, Cranfield University School of Management, *The Female FTSE Board Report 2014*, <http://www.raeng.org.uk/publications/other/the-female-ftse-board-report-2014> [dostęp: 05.01.2015].

¹³ Mowa o strategii „Europa 2020” zakładającej, że do 2020 r. co najmniej 75% ludności kontynentu w wieku 20–64 lat powinna mieć zatrudnienie.

- GUS, 2014, Główny Urząd Statystyczny, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2014*.
- Guziak K., 2012, *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych w Unii Europejskiej – w stronę „twardej” regulacji w zakresie „diversity management”?*, <http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php/hot-topics/przeglad/pracownicy/547-kobiety-w-radach-nadzorczych-i-zarzadach-spolek-gieldowych-w-unii-europejskiej-w-strone-twardej-regulacji-w-zakresie-deversity-management> [dostęp: 13.11.2014].
- HBR, 2014, *The Best Performing CEOs in the World*, November.
- KE, 2010, European Commission, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015”*, COM (2010) 491 wersja ostateczna.
- KE, 2011a, European Commission, *Kobiety w zarządzie – zobowiązanie dla Europy*, 2011, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-124_pl.htm [dostęp: 18.11.2014].
- KE, 2011b, European Commission, *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 6.7.2011 r. w sprawie kobiet i kierownictwa przedsiębiorstw (2010/2115/(INI))*.
- KE, 2012, European Commission, *Exchange of good practices in gender equality, Norway*, 10–11 May 2012, Discussion Paper, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf [dostęp: 18.11.2014].
- KE, 2013, European Commission, *Women and men in leadership positions in the European Union 2013*, http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf [dostęp: 05.01.2015].
- Kublik A., 2014, *Raport pełnomocniczki ds. równego traktowania. Biznes nie wypuszcza kobiet do rządzenia*, *Gazeta Wyborcza*, 30 września.
- McKinsey & Company, 2007, *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, Raport.
- McKinsey & Company, 2010, *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, Raport.
- McKinsey & Company, 2013, *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, Raport.
- MPiPS, 2014, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Więcej równości – więcej korzyści. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013*, Raport.
- OECD, 2013, *Global Gender Gap Report 2013*.
- ONZ, 2003, *Norway Called ‘Haven For Gender Equality’, As Women’s Anti-Discrimination Committee Examines Reports On Compliance With Convention*, <http://www.un.org/press/en/2003/wom1377.doc.htm> [dostęp: 20.11.2014].
- PE, 2011, European Parliament, *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 6.7.2011 r. w sprawie kobiet i kierownictwa przedsiębiorstw (2010/2115/(INI))*, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0330+0+DOC+XML+V0//PL> [dostęp: 13.11.2014].
- Romanowski M., 2011, *Czy prawo powinno wymuszać udział kobiet w radach i zarządach spółek?*, *Monitor Prawa Handlowego*, nr 2.
- Romanowski M., 2012, *Opinia prawna dotycząca zakomunikowanego Sejmowi RP przez Komisję Europejską projektu dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie i odnośnych środków*, Warszawa.

- Tyson L., 2013, *Parytet płci a wyniki ekonomiczne*, <http://www.project-syndicate.pl/artukul/parytet-pci-a-wyniki-ekonomiczne,295.html> [dostęp: 5.11.2014].
- United Kingdom Parliament, 2013, *Women on Boards 2011*, Report https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf [dostęp: 21.11.2014].
- Walat T., 2010, *Złote spódniczki*, *Polityka*, nr 9.