**Więcej kobiet w zarządach nie tylko na Dzień Kobiet**

**Z okazji Dnia Kobiet wiele osób zastanawia się nad idealnym prezentem. Jednak to, czego potrzebują kobiety, to równego traktowania na każdym szczeblu kariery. Czy konieczność wdrożenia dyrektywy Women on board (Kobiety w zarządach) coś zmieni w tym kierunku? - wyjaśnia Patrycja Załuska, ekspertka rynku pracy Uniwersytetu SWPS.**

Dyskusja na temat równych szans dla kobiet trwa od wielu lat i przebiegała przez różne etapy. Dzięki Dyrektywie "Kobiety w zarządach", debata ta ma szansę na wyznaczenie spójnego i konstruktywnego kierunku, promującego równość traktowania.

Najbardziej znaczący postęp związany ze zwiększeniem obecności kobiet w zarządach spółek odnotowano w tych państwach, gdzie wprowadzono zalecenia wiążące. Inicjatywy, które pozostawiały przedsiębiorcom swobodę w zakresie samoregulacji wprowadzone w kilku państwach członkowskich nie wniosły istotnych zmian w tym zakresie.

*Aby równe traktowanie stało się rzeczywistością, trzeba połączyć dwie różne koncepcje: sformalizowane podejście do równości traktowania oraz podejmowanie nieformalnych inicjatyw oddolnych mających na celu doprowadzenie do faktycznej równości. Kluczowe i konieczne w procesie dochodzenia do równego traktowania jest kompleksowe podejście, które obejmuje wspieranie zrównoważonych pod względem płci procesów decyzyjnych w spółkach na wszystkich szczeblach, również zniwelowanie luki płacowej między kobietami a mężczyznami* - tłumaczy Patrycja Załuska, ekspertka zarządzania Uniwersytetu SWPS.

Do lipca 2026 roku wszystkie spółki notowane na giełdzie działające na terenie Unii Europejskiej, które mają więcej niż 250 pracowników, będą musiały zmienić sposób, w jaki tworzą swoje zarządy. Nowe zasady wymagają, aby co najmniej 40% osób na stanowiskach dyrektorów, które nie są związane z działalnością operacyjną, było z niedostatecznie reprezentowanej płci. Firmy, które nie dostosują się do tych przepisów, będą karane.

Obecnie w zarządach dużych spółek w UE jest wyraźna nierównowaga płci. W 2021 roku tylko około 30,6% członków zarządów w największych spółkach giełdowych były to kobiety. Sytuacja ta różniła się między poszczególnymi krajami członkowskimi, na przykład we Francji udział kobiet w zarządach wynosił 45,3%, podczas gdy na Cyprze jedynie 8,5%. Nawet pomimo wprowadzenia równowagi płci w zarządach, mniej niż 10% największych spółek giełdowych miało kobietę na stanowisku prezesa zarządu lub dyrektora generalnego w 2022 roku.

*Rozmawiając o równym dostępie kobiet do stanowisk zarówno wykonawczych, jak i niewykonawczych, poruszamy kwestię gotowości firm do akceptacji różnorodności. Jeśli zarządy nie uwzględnią różnorodności w swojej strategii, poprzez m.in. zmianę procesów rekrutacyjnych, wprowadzenie polityk inkluzywnych oraz zmianę kultury organizacyjnej i sposobu zarządzania, nawet najlepsze inicjatywy czy rekomendacje nie przyniosą pożądanych efektów* - wyjaśnia ekspertka.

**Korzyści z różnorodności**

Warto starać się o różnorodność, ponieważ przynosi ona wiele korzyści, w tym:

* Zwiększenie innowacyjności poprzez różnorodność perspektyw w zespołach, co prowadzi do propozycji bardziej kreatywnych rozwiązań w organizacjach.
* Wzmocnienie efektywnego zarządzania, które uwzględnia różnorodne spojrzenie na rynek i rezygnuje z ograniczonego, jednostronnego myślenia.
* Osiągnięcie nowych nisz rynkowych oraz pozyskanie nowych grup klientów, co z kolei umocni obecną przewagę konkurencyjną i zapewni bezpieczeństwo przyszłych działań.

Gdy obecnie oczekuje się, że firmy będą prowadzić biznes w sposób zrównoważony i etyczny, ich zarządy stoją przed wyzwaniem nie tylko w zapewnieniu konkurencyjności, ale także w dostosowaniu się do regulacji krajowych i unijnych, takich jak CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju), oraz w zakresie przejrzystych płac. Konieczne są szybsze zmiany wewnętrzne w organizacjach, zwłaszcza że badania z grudnia 2022 roku pokazują, że tylko 17,2% członków zarządów polskich firm to kobiety. Co więcej, udział kobiet rośnie bardzo powoli, o zaledwie 0,6 punktu procentowego rocznie, co oznacza, że osiągnięcie równości zajmie wiele lat.

*Brak reprezentacji kobiet w zarządach wynika z różnych przeszkód, które napotykają one na swojej drodze zawodowej. Od samego początku, na etapie rekrutacji, kobiety borykają się z stereotypami i nieświadomymi uprzedzeniami. Następnie, w trakcie rozwoju w organizacji i podnoszenia kwalifikacji, system często nie uwzględnia okresów przerw w karierze kobiet. Efektem tego jest brak wystarczającej liczby kandydatek na awans na stanowiska zarządcze* - wyjaśnia ekspertka.

**Budowanie równych szans w praktyce**

Równe szanse oznaczają równy dostęp do możliwości i zasobów w organizacji dla wszystkich pracowników. Mogą one stać się rzeczywistością, jeśli spojrzymy na to wyzwanie z perspektywy życia zawodowego pracowników. Dostosowanie procesów personalnych do ścieżki zawodowej pracownika może przynieść wiele korzyści, takich jak:

* Wzmocnienie integracji i przynależności pracowników.
* Wsparcie menedżerów liniowych, którzy mają duży wpływ na pracowników w budowaniu pozytywnego środowiska pracy.
* Zapewnienie kompleksowego podejścia do równego traktowania, szans na rozwój i awans, co zwiększa pulę potencjalnych kandydatek na stanowiska zarządcze i niewykonawcze.
* Zapewnienie obecności inkluzywnego podejścia, które w pełni wykorzystuje różnorodność na każdym etapie życia firmy.

*Wprowadzenie wymogu 40% udziału kobiet w zarządach może być krokiem w dobrym kierunku, ale nie wystarczy to, by rozwiązać trwałe problemy. Rzeczywisty udział kobiet w zarządach zależy od wielu czynników, takich jak rekrutacja, cele biznesowe i polityka awansów. Jeśli nie dostosujemy procesów personalnych do uwzględniania różnorodności, włącznie z płcią, kompetencjami i doświadczeniem, nie zbudujemy wystarczającej puli kandydatów na stanowiska zarządcze i niewykonawcze. To może prowadzić do utrzymywania jednorodnych stylów zarządzania i decyzji, które wpływają na strukturę organizacji i jej otoczenie biznesowe* - tłumaczy Patrycja Załuska.

Innym problemem jest brak formalnych sieci wspierających kobiety w organizacjach, co może prowadzić do preferowania kandydatów znanych już menedżerom. Procesy personalne i polityki związane z różnorodnością mogą być jednym z elementów rozwiązania tych problemów.

Mimo że procesy personalne i polityki związane z różnorodnością mogą wydawać się niewielkim elementem wobec ogólnych wyzwań gospodarczych, każda zmiana może mieć duży wpływ. Brak uwzględnienia różnorodności może wpływać na wyniki finansowe firm oraz ich ocenę przez inwestorów, dlatego warto skupić się na tych obszarach. Dyrektywa "Kobiety w zarządach" może pomóc je uporządkować i zwiększyć synergiczne efekty oczekiwanych rezultatów.