

## Udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach a działalność przedsiębiorstw i banków

Joanna Rachuba\*

**Streszczenie:** *Cel* – Zagadnienie dywersyfikacji płci w kierownictwie spółek oraz instytucji finansowych jest podejmowane w licznych badaniach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Wynika to z oddziaływania kobiet w radach nadzorczych i zarządach na zyskowność oraz poziom ryzyka występującego w bankach i przedsiębiorstwach. Podstawowym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie literatury i badań podejmujących tematykę obecności kobiet w radach nadzorczych oraz zarządach.

*Metodologia badania* – Praca ma charakter przeglądowy i służy przybliżeniu problematyki wpływu dywersyfikacji płci na stanowiskach kierowniczych instytucji sektora finansowego i przedsiębiorstw na ich wyniki finansowe oraz poziom podejmowanego ryzyka.

*Wynik* – Na podstawie wykorzystanych analiz literaturowych można stwierdzić, że w instytucjach sektora pozafinansowego występuje dodatnia bądź ujemna relacja pomiędzy liczbą kobiet na stanowiskach dyrektorskich a dochodowością. W uwzględnionych w pracy publikacjach dla banków zależność pomiędzy liczebnością kobiet – prezesów a poziomem wyników finansowych ma charakter pozytywny. Ponadto w literaturze wykazano, że obecność kobiet w strukturach zarządczych jest skorelowana z poziomem ryzyka podejmowanego przez firmy i instytucje finansowe. W zależności od rodzaju podmiotu i próby badawczej występuje redukcja bądź wzrost ryzyka.

*Oryginalność/Wartość* – W artykule przedstawiono wnioski z wybranych pozycji literaturowych na temat badań podjętych przez poszczególnych autorów w zakresie wpływu kobiet na wyniki finansowe oraz podejmowane ryzyko.

**Słowa kluczowe:** *corporate governance*, struktura rad nadzorczych firm i banków, dywersyfikacja płci

### Wprowadzenie

Dywersyfikacja zatrudnienia ze względu na płeć, szczególnie w sektorze finansów, jest tematem coraz częściej podejmowanym w literaturze. Rosnący obszar analiz stanowią badania nad wpływem obecności kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych na działalność przedsiębiorstw, w szczególności na wyniki finansowe i podejmowane ryzyko. Temat ten stał się przedmiotem zainteresowań prac obejmujących zakresem spółki krajowe. Wśród autorów zaangażowanych w badania dotyczące udziału kobiet we władzach spółek na rynku polskim znajdują się: Bohdanowicz (2011), Byrka-Kita i Arcisz (2016), Kompa,

\* mgr Joanna Rachuba, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Finansów, e-mail: joanna.rachuba@wneiz.pl

Witkowska i Jarosz (2015), Lisowska (2010) oraz Stępień (2015). Istotny obszar analiz stanowią również badania nad nierównościami płacowymi pomiędzy kobietami i mężczyznami w Polsce. Problematyka ta została podjęta przez Matuszewską-Janicę i Witkowską (2013) oraz Witkowską (2014). Jednak analizy dotyczące sektora bankowego są wciąż nieliczne.

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie literatury oraz badań podejmujących tematykę obecności kobiet w radach nadzorczych oraz zarządach. Praca ma charakter przeglądowy i służy przybliżeniu problematyki wpływu dywersyfikacji płci na stanowiskach kierowniczych instytucji sektora finansowego i przedsiębiorstw na ich wyniki finansowe oraz poziom podejmowanego ryzyka.

## **1. Obecność kobiet a działalność przedsiębiorstw**

Zagadnienie obecności kobiet na wyższych szczeblach kariery zawodowej zostało podjęte w analizach Daily, Certy i Daltona (1999). Badania przeprowadzone przez autorów dowodzą, że mężczyźni z większą łatwością i w krótszym okresie osiągają najwyższe stanowiska kierownicze w ładzie korporacyjnym. W odniesieniu do sektora finansów przedsiębiorstw Schmid i Urban (2016) wykazali pozytywny wpływ kobiet na wartość firm, który nie został spowodowany przez obecność kobiet samą w sobie, lecz przez rygorystyczną selekcję kobiet wymagającą od nich solidnych kompetencji i umiejętności. Zdaniem autorów, poprzez utrudniony dostęp oraz bariery w uzyskaniu członkostwa w radach nadzorczych kobiety są przygotowane merytorycznie do funkcji pełnionych na danych stanowiskach, co przyczynia się do wzrostu wartości firm. W przeciwieństwie do przedstawionych wniosków literaturowych Ahern i Dittmar (2012) udowodnili, że wprowadzenie parytetu płci w radach nadzorczych norweskich spółek publicznych doprowadziło do obniżenia wartości firmy. Badacze stwierdzili, że wynika to z wywierania nacisku przez prawo na przedsiębiorstwa, co znajduje przejaw w zatrudnianiu przez firmy młodszych oraz mniej doświadczonych kobiet na stanowiskach dyrektorskich. Do wniosków tych przychylił się Bøhren i Staubo (2014), którzy sądzą, że ustanowienie parytetu płci w Norwegii może stać się przyczyną wzrostu firm o nieefektywnie funkcjonujących radach nadzorczych.

Berger, Kick i Schaeck (2014) wskazują, że kobiety z większym prawdopodobieństwem są powoływane do zarządu, któremu przewodniczy kobieta prezes niż mężczyzna prezes. Badanie przeprowadzone przez Bergera, Kicka, Koettera i Schaecka (2013) wykazuje zwiększone możliwości kobiet dotyczące uzyskania członkostwa w radzie nadzorczej już mającej w strukturach inne kobiety. Według Farrell i Herscha (2005) może to wynikać z większego zainteresowania kobiet uzyskaniem pozycji w radach nadzorczych już zdywersyfikowanych pod względem płci i niezdominowanych przez mężczyzn.

Istotny obszar badań stanowi powiązanie wielkości rad nadzorczych firm z pojawiającą się w nich reprezentacją kobiet. Agrawal i Knoeber (2001) oraz Carter, Simkins i Simpson (2003) udowodnili, że występuje dodatnia korelacja pomiędzy wzrostem rozmiarów rad nadzorczych a liczbą kobiet mających w nich członkostwo. Z badań Adams i Ferreiry (2009)

wynika, że prawidłowość ta zachodzi również w przypadku zwiększania się rozmiarów przedsiębiorstw. Autorzy twierdzą, że jest to spowodowane rosnącym zapotrzebowaniem dywersyfikacji płci zarządów dużych firm, które znajdują się pod publiczną obserwacją. Z kolei wnioski z analiz Campbella i Mingueza-Very (2008) stanowią o negatywnym wpływie wzrostu rozmiarów firm na obecność kobiet w radach nadzorczych. Zdaniem autorów, jest to spowodowane większą skłonnością małych, rodzinnych przedsiębiorstw do wyznaczania kobiet – członków rodziny na stanowiska kierownicze.

## **2. Determinanty działalności banków**

Działalność banków warunkowana jest przez czynniki o charakterze makroekonomicznym oraz wewnątrzbankowym. Wśród determinant odzwierciedlających stan gospodarki, a jednocześnie wpływających na funkcjonowanie banków wymienia się politykę monetarną, wydatki rządowe bądź ryzyko kredytowe (Djalilov, Piesse, 2016). Drugą grupę zmiennych kształtujących działalność banków stanowią elementy charakteryzujące wewnętrzną politykę prowadzoną przez banki. Charakterystyki te mogą obejmować poziom odpisów na kredyty zagrożone, wzrost depozytów, wzrost kredytów banku w stosunku do rynku, rozmiar i wiek banku, przychody odsetkowe oraz koszty finansowania (Dietrich, Wanzenried, 2014). Odrębny obszar badań obejmuje kapitał ludzki występujący w bankach. Analizy dotyczą zarówno struktury akcjonariatu, jak i składu rad nadzorczych. W zakresie struktury akcjonariatu obserwacjom najczęściej poddawany jest podział właścicieli banków na krajowych i zagranicznych (Havrylchuk, Jurzyk, 2011), a także prywatnych i rządowych (Bonin, Hasan, Wachtel, 2005). Natomiast w rosnącej liczbie badań obejmujących skład rad nadzorczych analizy zawierają wielkość rad nadzorczych, niezależność ich członków (Adams, Mehran, 2012; De Andres, Vallelado, 2008), praktykę funkcjonowania rozumianą jako roczną liczbę spotkań rady nadzorczej (Liang, Xu, Jiraporn, 2013), a także dywersyfikację ze względu na narodowość (Garcia-Meca, Garcia-Schanez, Martinez-Ferrero, 2015), wiek i poziom wykształcenia (Berger i in., 2014) oraz płeć (Adams, Raganathan, 2013; Cabo, Nogues, Nieto, 2009; Garcia-Meca i in., 2015; Gulamhussen, Santa, 2015; Pathan, Faff, 2013; Skąła, Weill, 2016).

## **3. Wpływ kobiet na wyniki finansowe przedsiębiorstw**

Największa liczba badań dotyczy udziału kobiet w radach nadzorczych przedsiębiorstw. Zgodnie z analizami przeprowadzonymi przez Farrell i Herscha (2005) firmy charakteryzujące się lepszymi wynikami finansowymi odznaczają się większym – w porównaniu do instytucji sektora pozafinansowego mniej zyskowych – prawdopodobieństwem pojawienia się w ich strukturach wykwalifikowanych kobiet. Autorzy sugerują, że przedsiębiorstwa z niższą dochodowością mogą napotykać trudności z uzyskaniem członkostwa kobiet na po-

zycjach kierowniczych. Badania te mają istotne znaczenie w kontekście analiz pozytywnego oddziaływania kobiet na stanowiskach dyrektorskich na wyniki finansowe przedsiębiorstw.

Według Liu, Wei i Xie (2014) obecność kobiet na stanowiskach dyrektorskich w strukturze korporacyjnej firm w Chinach wpływa na poprawę ich wyników finansowych. Wnioski te są zgodne z badaniami przeprowadzonymi przez Low, Roberts i Whiting (2015) w innych krajach azjatyckich: Hongkongu, Korei Południowej, Malezji i Singapurze, gdzie również wykazano pozytywną korelację pomiędzy liczbą kobiet dyrektorów a zyskownością przedsiębiorstw.

Analizy z zakresu gospodarek rozwijających się ukazują, że dywersyfikacja płci i pozytywny wpływ kobiet na wyniki finansowe firm ma charakter ograniczony. Nguyen, Locke i Reddy (2015) wykazali, że kobiety warunkują poprawę dochodowości przedsiębiorstw jedynie do momentu, gdy ich udział na stanowiskach dyrektorskich osiągnie przełomowy próg 20%. Powyżej punktu przełomowego zależność pomiędzy obecnością kobiet a poziomem wyników finansowych nie jest zauważalna.

Wpływ kobiet na zyskowność przedsiębiorstw został również podjęty w badaniach Adams i Ferreiry (2009). Według badaczy w przedsiębiorstwach o silnych strukturach zarządczych, wprowadzenie parytetu płci negatywnie oddziałuje na poziom osiągniętych wyników finansowych. Almazan i Saurez (2003) oraz Adams i Ferreira (2007) postulują, że jednym z możliwych wyjaśnień zaobserwowanych zależności dotyczących powiązań między obecnością kobiet a niższą zyskownością przedsiębiorstw jest wzrost intensywności nadzoru i obserwacji nad firmami o większym zróżnicowaniu organów statutowych pod względem płci, co doprowadza do zmniejszenia wartości dla akcjonariuszy. Pogłębiając analizy, autorzy udowodnili, że kobiety w radach nadzorczych powodują poprawę wyników finansowych, ale jedynie w firmach o słabym zarządzaniu, definiowanym jako brak zdolności do przeciwstawienia się akwizycji (Adams, Ferreira, 2009). Pozytywny wpływ kobiet na kreowanie wartości dla akcjonariuszy poprzez redukcje przejęć i fuzji znalazł również potwierdzenie w pracy Leviego, Li i Zhanga (2014). Z kolei badania przeprowadzone przez Trianą, Miller i Trzebiatowski (2014) ukazują, że w instytucjach spoza sektora finansowego zagrożonych niską zyskownością i zdominowanych przez kobiety prezesów, relacje między płciowo zdywersyfikowanymi strukturami nadzorczymi a możliwościami zmian strategicznych mają charakter negatywny. Zależność ta przyjmuje jednak charakter pozytywny w przypadku, gdy przedsiębiorstwa nie wykazują zagrożenia pogorszenia wyników finansowych.

#### **4. Wpływ kobiet na wyniki finansowe banków**

Wyniki finansowe banków kształtowane są przez różnorodne czynniki makroekonomiczne oraz wewnątrzbankowe. Poza tym zyskowność banków wykazuje zależność od elementów charakteryzujących funkcjonowanie rady nadzorczej. Wymienia się wśród nich rozmiar rady nadzorczej, liczbę dyrektorów niezależnych oraz roczną liczbę spotkań rady nadzorczej. Determinanty osobowe wywierające wpływ na poziom zyskowności obejmują narodowość członków rad nadzorczych oraz dywersyfikację ze względu na płeć.

Znaczna część analiz dotyczy powiązań pomiędzy rozmiarami rady nadzorczej a wynikami finansowymi osiąganymi przez banki. Nie wykazano w tym obszarze jednoznacznego wpływu liczby członków rad nadzorczych banków na kształtowanie się poziomu wyników finansowych. Badania Gulamhussena i Santy (2015) dowodzą, że występuje ujemna korelacja pomiędzy rozmiarem rady nadzorczej a wynikami finansowymi osiąganymi przez bank. Teza ta znalazła poparcie w analizach przeprowadzonych przez Lianga i in. (2013) oraz Pathana i Faffa (2013). Z przeprowadzonych badań wynika, że mniej liczne rady nadzorcze przyczyniają się do poprawy wyników finansowych banków. Staikouras, Staikouras i Agoraki (2007) wykazali, że ujemna zależność utrzymuje się również w przypadku rozmiarów rady dyrektorów. W przeciwieństwie do przedstawionych wniosków znajdują się analizy Adams i Mehra (2012), którzy ukazali pozytywną relację pomiędzy rozmiarem rady nadzorczej a zyskownością banków. Badacze postulują, że może być to spowodowane członkostwem dyrektorów spółek zależnych banków w większych radach nadzorczych, którzy odznaczają się zdolnością do zarządzania złożonością organizacyjną. Zdaniem De Andresa i Vallelada (2008), pozytywny wpływ bardziej licznych rad nadzorczych na zyskowność banków wynika z lepszego monitoringu i funkcji doradczych, a także poprawy zarządzania zapewnionej przez większą liczbę dyrektorów. Według autorów pojawia się jednak liczbowo zdefiniowany pułap 19 członków na stanowiskach kierowniczych, powyżej którego zanikają korzyści płynące z rozmiarów rady nadzorczej.

Istotnym zagadnieniem w dziedzinie charakterystyk osobowych rad nadzorczych wywierających wpływ na wyniki finansowe banków jest narodowość ich członków. Garcia-Meca i in. (2015) wykazali, że zagraniczni dyrektorzy negatywnie oddziałują na wyniki finansowe. Według autorów wynika to z niejednorodnych poglądów, u których podłoża znajdują się różnice demograficzne i brak społecznej współprzynależności. Przyczyniają się one nie tylko do spowolnienia procesów decyzyjnych, lecz także czynią je bardziej konfliktowymi.

W problematyce ładu korporacyjnego banków istotne znaczenie przyjmuje kwestia dywersyfikacji rad nadzorczych i zarządów ze względu na płeć. Istnieje jednak niewiele badań, które ukazują wpływ kobiet na wyniki finansowe osiągnięte przez banki (Adams, Rangunathan, 2013; Garcia-Meca i in., 2015; Gulamhussen, Santa, 2015; Pathan, Faff, 2013). Wiele analiz ukazuje pozytywną relację pomiędzy obecnością kobiet w radach nadzorczych a zyskownością banków.

Garcia-Meca i in. (2015) udowodnili pozytywny wpływ kobiet na stanowiskach dyrektorskich na poziom wyników finansowych banków na próbie dziewięciu krajów (Francja, Hiszpania, Holandia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy) w latach 2004–2010. Autorzy publikacji jako przyczynę wskazanej korelacji sugerują poprawę zarządzania poprzez obecność kobiet, która przyczynia się nie tylko do wzrostu zysków, lecz także kreowania dodatkowej wartości w bankach.

Badanie przeprowadzone przez Gulamhussena i Santę (2015) wykazało, że członkostwo kobiet w radach nadzorczych, zarządach i komitetach audytów jest nie tylko pozytywnie skorelowane z osiąganymi przez banki wynikami finansowymi, lecz także z wysoką jakością kredytów. Próba badawcza obejmowała banki z 24 krajów OECD z 2006 roku.

Pathan i Faff (2013) potwierdzili korzystny wpływ kobiet na wyniki finansowe banków, wykorzystując grupę 300 banków ze Stanów Zjednoczonych w latach 1997–2002. Autorzy zwrócili jednak uwagę na osłabienie pozytywnej korelacji pomiędzy obecnością kobiet w zarządach a poziomem zyskowności banków w okresie przedkryzysowym 2003–2006 oraz podczas kryzysu globalnego w latach 2007–2011. Wyniki tych badań znajdują się w opozycji do analiz przeprowadzonych przez Adams i Rangunathan (2013).

Na próbie 365 banków komercyjnych ze Stanów Zjednoczonych w latach 2006–2009 Adams i Rangunathan (2013) udowodniły pozytywny wpływ obecności kobiet na wyniki finansowe banków podczas kryzysu oraz na wzrost prawdopodobieństwa spłaty otrzymanej pomocy rządowej. Zdaniem badaczek, kobiety z większym prawdopodobieństwem mogą uzyskać członkostwo w komitetach monitorujących. Wzrost liczebności kobiet w zarządach banków przyczynia się również do wzrostu liczby mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

## **5. Wpływ kobiet na poziom podejmowanego ryzyka przez przedsiębiorstwa**

Istotnym zagadnieniem uwzględniającym dywersyfikację płci w radach nadzorczych jest jej oddziaływanie na podejmowane ryzyko. Szczególne miejsce w analizach literaturowych zajmują badania ukazujące zależności pomiędzy strukturą płci rad nadzorczych i zarządów firm sektora pozafinansowego a poziomem występującego w nich ryzyka.

Badania z dziedziny finansów behawioralnych przeprowadzone przez Barbera i Odeana (2001) ukazują, że mężczyźni w sektorze finansów cechują się większą nadmierną pewnością siebie (*overconfidence*) niż kobiety. Według Huang i Kisgena (2013) powoduje to redukcję liczby przejęć firm zarządzanych przez kobiety w porównaniu do przedsiębiorstw z liczniejszą obecnością mężczyzn na stanowiskach dyrektorskich.

Zgodnie z wnioskami z analiz przeprowadzonych przez Jianakoplos i Bernasek (1998) oraz Crosan i Gneezy'ego (2009) kobiety charakteryzują się większą awersją do ryzyka w porównaniu do poziomu ryzyka reprezentowanego przez mężczyzn. Zdaniem autorów, staje się to przyczyną zjawiska ukazującego, że firmy prowadzone przez kobiety prezesów odznaczają się mniej ryzykownymi decyzjami finansowymi i inwestycyjnymi niż firmy zarządzane przez mężczyzn. Analizy Lova i in. (2015) dowodzą, że przedsiębiorstwa pozostające w rękach kobiet wyróżniają większym prawdopodobieństwem dalszego prowadzenia działalności.

Z kolei Faccio, Marchica i Mura (2016) zaobserwowali, że wymiana kobiet prezesów na mężczyzn prezesów skutkuje zwiększeniem podejmowanego ryzyka korporacyjnego. Wnioski te są zgodne z decyzjami zawodowymi zaobserwowanymi u kobiet przez Farrell i Herscha (2005). Autorzy potwierdzili preferencje kobiet do podjęcia pracy dla firm charakteryzujących się mniejszym poziomem ryzyka. Znalazło to odzwierciedlenie w negatywnej relacji pomiędzy stopniem ryzyka charakteryzującego politykę przedsiębiorstwa a prawdopodobieństwem uzyskania członkostwa kobiety w strukturach rady nadzorczej przedsiębiorstwa.

Uzupełnienie obserwacji literaturowych dotyczących wyższej awersji do ryzyka występującej u kobiet stanowią analizy Adams i Funk (2012). Autorki sugerują, że stopień awersji do ryzyka u kobiet może zanikać, gdy uzyskają one wyższe stanowiska kierownicze oraz zaadaptują się w środowisku zdominowanym przez mężczyzn. Wyniki te są zgodne z badaniami Sili, Gonzalez i Hagendorffa (2016), które ukazują brak wpływu pomiędzy wyższą liczebnością kobiet w radach nadzorczych a poziomem ryzyka podejmowanego przez przedsiębiorstwa w porównaniu do poziomu ryzyka firm z radami nadzorczymi zdominowanymi przez mężczyzn.

## **6. Wpływ kobiet na poziom podejmowanego ryzyka przez banki**

Stopień ryzyka warunkujący działalność banków może być kształtowany przez liczne czynniki charakteryzujące skład osobowy rad nadzorczych oraz zarządów. Liczba analiz podejmujących to zagadnienie w literaturze z zakresu sektora bankowego jest jednak niewielka. Dotychczasowe badania przeprowadzone przez Pathana (2009) wykazały, że silne rady nadzorcze, a więc takie, które charakteryzują się przeważającą liczbą członków niezależnych, mniej restrykcyjnymi prawami akcjonariuszy oraz mniejszymi rozmiarami, są pozytywnie skorelowane z poziomem ryzyka podejmowanego przez banki. Według autora wynika to z zależności, zgodnie z którą silne rady nadzorcze to rady bardziej skoncentrowane na reprezentowaniu interesów akcjonariuszy. Preferencje właścicieli są zaś powiązane z nadmiernym ryzykiem motywowanym zjawiskiem moralnego hazardu. Autor wskazuje również na negatywną relację pomiędzy siłą prezesów, definiowaną jako ich zdolność do wywierania wpływu na decyzje rad nadzorczych a poziomem ryzyka działalności banku.

Biorąc pod uwagę bardziej wnikliwą analizę cech osobowych członków rad nadzorczych, można podać, że obszar badań obejmuje wpływ wieku, wykształcenia oraz płci na poziom podejmowanego ryzyka przez banki. Berger i in. (2014) udowodnili, że wzrost średniej wieku członków rad nadzorczych powoduje zmniejszenie ryzyka portfelowego banku, autorzy twierdzą, że wzrost poziomu wykształcenia kadry rad nadzorczych mierzony liczbą członków mających stopień doktorski przyczynia się do obniżenia stopnia ryzyka podejmowanego przez banki.

Znaczna część badań z zakresu struktur rad nadzorczych i zarządów odnosi się do powiązań pomiędzy ich dywersyfikacją ze względu na płeć a ryzykiem podejmowanego ryzyka przez banki. Zgodnie z wnioskami literaturowymi z dziedziny finansów behawioralnych kobiety charakteryzują się wyższą awersją do ryzyka w porównaniu do mężczyzn. Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych przez Cabo i in. (2009) na 1350 bankach 25 krajów mających członkostwo w Unii Europejskiej w latach 1998–2004. Zdaniem autorów, banki mające w swoich strukturach większą liczbę kobiet charakteryzują się niższym poziomem ryzyka oraz niższym stopniem dźwigni. Cabo i in. (2009) dopatrują się przyczyn w niższym poziomie zaufania kobiet do podejmowania ryzykownych decyzji. Autorzy wysunęli także wnioski ukazujące pozytywną relację pomiędzy wzrostem liczebno-

ści kobiet w radach nadzorczych a większym tempem wzrostu aktywów ogółem. Uzasadnili to zaangażowaniem banków w strategię rozwojową, które rodzą czynniki zachęcające do działań antidyskryminacyjnych.

Potwierdzenie relacji pomiędzy obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych w bankach a niższym stopniem ryzyka prowadzonej działalności zostało również wykazane przez Skalę i Weilla (2016). Próba badawcza obejmowała 365 polskich banków spółdzielczych w latach 2008–2012, z czego 42% banków było zarządzanych w badanym okresie przez kobiety. W analizowanej grupie banki prowadzone przez kobiety prezesów odznaczały się zarówno wyższym współczynnikiem adekwatności kapitałowej, jak i wyższą relacją kapitału własnego do aktywów. Z badań autorów wynika, że poziom ryzyka kredytowego banków zarządzanych przez kobiety nie różni się od poziomu ryzyka kredytowego banków pozostających w rękach mężczyzn. Skala i Weill (2016) stawiają hipotezę, że wyższy współczynnik wypłacalności banków, w których na stanowiskach kierowniczych przeważają kobiety, nie wynika z niższej jakości aktywów, lecz może być powiązany z wyższym poziomem awersji do ryzyka u kobiet prezesów.

Awersją do ryzyka u kobiet została wnikliwie przeanalizowana w odniesieniu do kobiet z sektora finansów. Sapienza, Zingales i Maestripieri (2009) potwierdzili niższą skłonność do ryzyka u kobiet w porównaniu do mężczyzn, a także znacznie wyższą gotowość do podjęcia ryzyka przez kobiety podejmujące pracę zawodową w sektorze finansów. Kontynuując ten obszar analiz, Adams i Ragunathan (2013) przeprowadziły badania, na podstawie których wykazały jednakowy poziom awersji do ryzyka kobiet i mężczyzn wybierających finansową ścieżkę kariery. Ponadto autorki udowodniły, że podczas kryzysu obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych w bankach nie ma wpływu na zmniejszenie bądź zwiększenie działań ryzykownych. W badaniach wykorzystaly próbę 365 banków komercyjnych ze Stanów Zjednoczonych w latach 2006–2009.

Odmienne wnioski w zakresie wpływu członkostwa kobiet w radach nadzorczych na poziom ryzyka podejmowanego przez banki zostały przedstawione w badaniach Bergera i in. (2014) na grupie banków z niemieckiego sektora bankowego w latach 1994–2010. Według autorów występuje wzrost ryzyka działalności banku w związku z reprezentacją kobiet w radach nadzorczych. Berger i in. (2014) sugerują, że zależność ta wynika z mniejszego doświadczenia zawodowego kobiet w porównaniu do mężczyzn pełniących te same funkcje.

## **Uwagi końcowe**

Tematyka zróżnicowania płci organów statutowych coraz częściej, obok analiz literaturowych, rodzi dyskusje środowisk prawnych oraz biznesowych. Przejawem rosnącego zainteresowania obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych jest niedawna publiczna debata w Polsce o wprowadzeniu parytetu płci w radach nadzorczych. Ożywiona dyskusja na temat dywersyfikacji płci struktur zarządczych może wynikać ze wskazania reprezentacji kobiet w kierownictwie jako czynnika oddziałującego na zyskowność oraz



na poziom podejmowanego ryzyka przez banki. W uwzględnionych w pracy publikacjach autorki i autorzy badań wykazali pozytywną relację pomiędzy obecnością kobiet w radach nadzorczych banków a osiąganymi wynikami finansowymi. Według badaczek i badaczy kobiety prezesi przyczyniają się również do wyższej jakości portfela kredytowego oraz kreowania dodatkowej wartości w bankach. W zakresie wpływu reprezentacji kobiet na najwyższych stanowiskach dyrektorskich na poziom ryzyka podejmowanego przez banki wyniki osiągnięte w analizowanych pracach w zależności od obranej próby i okresu badań są zróżnicowane.

W celu uporządkowania wniosków z pozycji literaturowych przywołanych w artykule poniżej zostały przedstawione tabele zbiorcze ukazujące wyniki badań podjętych przez poszczególne autorki i autorów w zakresie wpływu kobiet na wyniki finansowe oraz podejmowane ryzyko.

**Tabela 1**

Wpływ kobiet na wyniki finansowe (i wartość) firm oraz banków

Autorki/autorzy	Badana próba – firmy	Lata	Charakter wpływu
Adams i Ferreira (2007)	baza firm z 40 krajów	1994–2003	negatywny
Adams i Ferreira (2009)	1939 firm	1996–2003	negatywny/pozytywny
Ahern i Dittmar (2012)	113–163 firm z Norwegii	2001–2009	negatywny
Böhren i Staubo (2014)	274 obserwacji dla firm	2000–2009	negatywny
Levi i in. (2014)	1500 firm	1997–2009	pozytywny
Liu i in. (2014)	2000 firm z Chin	1999–2011	pozytywny
Low i in. (2015)	6952 firm z krajów azjatyckich	2012–2013	pozytywny
Nguyen i in. (2015)	120 firm z Wietnamu	2008–2011	pozytywny/neutralny
Schmid i Urban (2016)	35000 firm z 53 krajów	1998–2010	pozytywny
Triana i in. (2014)	462 firm	2002–2004	pozytywny/negatywny
Autorki/autorzy	Badana próba – banki	Lata	Charakter wpływu
Adams i Ragunathan (2013)	365 banków z USA	2006–2009	pozytywny
Garcia-Meca i in. (2015)	159 banków z 9 krajów	2004–2010	pozytywny
Gulamhussen i Santa (2015)	461 banków z 24 krajów OECD	2006	pozytywny
Pathan i Faff (2013)	300 banków z USA	2007–2011	pozytywny

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2**

Wpływ kobiet na ryzyko podejmowane przez firmy oraz banki

Autorki/autorzy	Badana próba – firmy	Lata	Charakter wpływu
Adams i Funk (2012)	288 firm ze Szwecji	2005	negatywny/neutralny
Faccio i in. (2016)	baza firm z 18 krajów Europy	1999–2009	pozytywny
Huang i Kisgen (2013)	26 668 obserwacji dla firm z USA	1993–2005	negatywny
Sila i in. (2016)	2429 firm z USA	1996–2012	neutralny

  

Autorki/autorzy	Badana próba – banki	Lata	Charakter wpływu
Adams i Ragunathan (2013)	365 banków z USA	2006–2009	negatywny
Berger i in. (2014)	Sektor bankowy w Niemczech	1994–2010	pozytywny
Cabo i in. (2009)	1350 banków z 25 krajów UE	1998–2004	negatywny
Skala i Weill (2016)	365 banków spółdzielczych z Polski	2008–2012	negatywny

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

- Adams, R.B., Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62, 217–250.
- Adams, R.B., Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94 (2), 291–309.
- Adams, R.B., Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, 58, 219–235.
- Adams, R.E., Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermedtaion*, 21 (2), 181–358.
- Adams, R.E., Ragunathan, V. (2013). *Lehman sisters*. FIRN Research Paper. Pobrano z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2380036](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2380036).
- Agrawal, A., Knoeber, Ch.R. (2001). Do some outside directors play a political role? *The Journal of Law & Economics*, 44 (1), 179–198.
- Ahern, K., Dittmar, A. (2012). The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), 137–197.
- Almazan, A., Suarez, J. (2003). Entrenchment and severance pay in optimal governance structures. *Journal of Finance*, 58, 519–547.
- Barber, B.M., Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 261–292.
- Berger, A.N., Kick, T., Koetter, M., Schaeck, K. (2013). Does it pay to have friends? Social ties and executive appointments in banking. *Journal of Banking & Finance*, 37, 2087–2105.
- Berger, A.N., Kick, T., Schaeck, K. (2014). Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, 28, 48–65.
- Bohdanowicz, L. (2011). Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek: polskie i światowe tendencje oraz wyzwania. *Organizacja i Kierowanie*, 3 (146), 179–196.

- Böhren, Ø., Staubo, S. (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28, 152–168.
- Bonin, J.P., Hasan, I., Wachtel, P. (2005). Bank performance, efficiency and ownership in transition countries. *Journal of Banking & Finance*, 29 (1), 31–53.
- Byrka-Kita, K., Arcisz, M. (2016). Sukcesje kobiet w spółkach publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (82/1), 31–43. DOI: 10.18276/frfu.2016.4.82/2-02.
- Cabo, R.M., Noguees, R.G., Nieto, M.J. (2009). *Gender diversity on European banks' directors: Traces of discrimination*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1362593> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1362593>.
- Campbell, K., Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435–451.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2003). Corporate governance, board diversity and firm value. *The Financial Review*, 38, 33–53.
- Croson, R., Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47 (2), 448–474.
- Daily, C.M., Certo, S.T., Dalton, D.R. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20, 93–99.
- De Anders, P., Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32 (12), 2570–2580.
- Dietrich, A., Wanzenried, G. (2011). Determinants of bank profitability before and during the crisis: Evidence from Switzerland. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 21 (3), 307–327.
- Djalilov, K., Piesse, J. (2016). Determinants of profitability in transition countries: What matters most? *Research in International Business and Finance*, 38, 69–82.
- Faccio, M., Marchica, M.-T., Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193–209.
- Farrell, K., Hersch, P. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85–106.
- Garcia-Meca, E., Garcia-Schanez, I.-M., Martinez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202–214.
- Gulamhussen, M.A., Santa, S.F. (2015). Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, 28, 10–23.
- Havrylychuk, O., Jurzyk, E. (2011). Profitability of foreign banks in Central and Eastern Europe: Does the entry mode matter? *Economics of Transition*, 19 (3), 443–472.
- Huang, J., Kisgen, D. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108, 822–839.
- Jianakoplos, N.A., Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, 36, 620–630.
- Kompa, K., Witkowska, D., Jarosz, B. (2015). Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 862. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 75, 257–268.
- Levi, M., Li, K., Zhang, F. (2014). Director gender and mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 28, 185–200.
- Liang, Q., Xu, P., Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 37, 2953–2968.
- Lisowska, E. (2010). Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy. *Kobieta i Biznes. Rocznik Kolegium Gospodarki Światowej, SGH*, 1 (4), 3–12.
- Liu, Y., Wei, Z., Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28, 169–184.
- Low, D.C.M., Roberts, H., Whiting, R.H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 381–401.

- Matuszewska-Janica, A., Witkowska, D. (2013). Zróżnicowanie płac ze względu na płeć: zastosowanie drzew klasyfikacyjnych. *Taksonomia, 21. Klasyfikacja i analiza danych – teoria i zastosowania. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 279, 58–66.
- Nguyen, T., Locke, S., Reddy, K. (2015). Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. *International Review of Economics and Finance*, 37, 184–202.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 33 (7), 1340–1350.
- Pathan, S., Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37, 1573–1589.
- Sapienza, P., Zingales, L., Maestripieri, D. (2009). Gender differences in financial risk aversion and career choices are affected by testosterone. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States*, 106 (36), 15 268–15 273.
- Schmid, T., Urban, D. (2016). *Women on corporate boards: Good or bad?* AFA 2016 San Francisco Meetings Paper. Pobrano z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2344786](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2344786).
- Sila, V., Gonzalez, A., Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26–53.
- Skała, D., Weill, L. (2016). *Does CEO gender influence bank risk?* Pobrano z: <http://www.balticsearegion.org/web/page.aspx?refid=123>.
- Staikouras, P.K., Staikouras, C.K., Agoraki, M.K. (2007). The effect of board size and composition on European bank performance. *European Journal of Law Economics*, 23, 1–27.
- Stępień, M. (2015). Problem niskiego udziału kobiet we władzach spółek. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 13 (1), 265–276.
- Triana, M., Miller, T., Trzebiatowski, T. (2014). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25, 609–632.
- Witkowska, D. (2014). Determinants of wages in Poland. *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, 15 (1), 192–208.

## WOMEN ON FIRM AND BANK BOARDROOMS

**Abstract:** *Purpose* – Board gender diversity in financial and non-financial institutions is studied in a growing number of publications. The scope of the research has a national and international importance. The interest in women on boardrooms is caused by their impact on bank or firm performance and risk. The main aim of this article is to present a literature review and a research about women's presence on boardrooms.

*Design/Methodology/approach* – The basis of this article is a review and the relevant influence of women at management positions of financial sector institutions and companies on their financial results and the level of risk.

*Findings* – The results of literature review indicate that there is a positive or negative relationship between women in executive positions and profitability in the non-financial institutions sector. In banks, there is a positive relation between the number of women and performance. Furthermore, the literature poses that female presence on the management level is correlated with the risk level, undertaken by financial and non-financial companies. Depending on the sort of entity and the data sample, there is a reduction or a growth risk.

*Originality/Value* – The article presents conclusions from selected literature on the research, which have been undertaken by individual authors on the impact of women on performance and the level of risk in banks or companies.

**Keywords:** corporate governance, firms and banks boardroom structure, gender diversity

### Cytowanie

Rachuba, J. (2017). Udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach działalności przedsiębiorstw oraz banków. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2 (86), 135–146. DOI: 10.18276/firfu.2017.86-11.