

Beáta Nagy

Corvinus University w Budapeszcie

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Ewa Rumińska-Zimny

Polska Akademia Nauk

Zaprojektowane na porażkę? Działania na rzecz równości płci w biznesie wobec przeciwności w Polsce i na Węgrzech

Streszczenie

W artykule zaprezentowano analizę dostępu kobiet do stanowisk kierowniczych w Polsce i na Węgrzech w związku z dyskusją wokół dyrektywy Komisji Europejskiej o kwotach w biznesie. W analizie wykorzystano wyniki dotychczasowych badań. Autorki odpowiadają na pytanie, dlaczego konserwatywne rządy udaremniają starania polityczne na rzecz równości płci, bardziej na Węgrzech niż w Polsce. W artykule przedstawiono klimat społeczno-polityczny, w jakim podejmowane są inicjatywy na rzecz poprawy sytuacji kobiet w świecie biznesu w obu krajach, podkreślono ograniczoną skuteczność inicjatyw podejmowanych przez niektóre przedsiębiorstwa, a także wskazano, że same deklaracje równości, za którymi nie idą sankcje, przekładają się jedynie na nieznaczny wzrost obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek publicznych.

Słowa kluczowe: kobiety, kwota w biznesie, zarządzanie, Polska, Węgry

Wprowadzenie

Tak jak w innych państwach Europy Środkowo-Wschodniej, w Polsce i na Węgrzech równość płci w dostępie do stanowisk kierowniczych wciąż jest problemem. W czasach socjalistycznych kobiety w obu państwach zajmowały stanowiska kierownicze szczebla wyższego częściej niż w Europie Zachodniej, pracowały w pełnym wymiarze czasu oraz pobierały edukację na tym samym poziomie co mężczyźni. Wraz z przejściem do gospodarki rynkowej, a w szczególności dojściem do władzy populistycznych, prawicowych rządów, status kobiet pogorszył się i ich obecność w radach i zarządach firm oraz na najwyższych stanowiskach kierowniczych utrzymuje się na niskim poziomie [ILO 2015; Fodor 2004]. W 2021 r. kobie-

ty piastowały 9,4% stanowisk w radach i zarządach spółek giełdowych na Węgrzech i 25% w Polsce, podczas gdy średnia unijna to 31% [EIGE 2021].

Pomimo nacisku ze strony Komisji Europejskiej i prawodawstwa unijnego w obu państwach wprowadzono symboliczne rozwiązania mające na celu zwiększenie udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie. W 2010 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie zobligowała spółki do przedstawiania rocznych sprawozdań dotyczących obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Na Węgrzech w 2014 r. Węgierskie Forum Liderów Biznesu wyznaczyło docelowy 20-procentowy udział kobiet w gremiach decyzyjnych. Poza tymi tzw. miękkimi działaniami samoregulacyjnymi ze strony przedsiębiorstw widoczne są w obu krajach

działania podejmowane przez organizacje kobiece, takie jak Stowarzyszenie Kongres Kobiet w Polsce czy Węgierskie Lobby Kobiet (HWL). Organizacje te zwracają uwagę ogółu społeczeństwa na nierówności ze względu na płeć na rynku pracy i w przedsiębiorstwach oraz postulują wprowadzenie bardziej zdecydowanej polityki na rzecz zwiększenia liczby kobiet w zarządzaniu, na przykład w postaci kwot w biznesie. W obu państwach media poświęcają znacznie więcej uwagi kwestii przywództwa kobiet niż było to dawniej, do czego w znacznym stopniu przyczyniły się organizacje kobiece – z większym powodzeniem w Polsce niż na Węgrzech. Dzięki temu udało się zwiększyć obecność kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych o 13 p.p. między latami 2010 a 2021 w Polsce, podczas gdy na Węgrzech nastąpił spadek z poziomu 13,6% w 2010 r. do 9,4% w 2021 r. [EIGE 2021].

Oba państwa charakteryzują się brakiem zaangażowania ze strony rządów w działania promujące równość płci, co wynika głównie z utrzymujących się konserwatywnych poglądów na temat dychotomicznego podziału ról społecznych, oznaczającego, że kobiety postrzegają się jako opiekunki dzieci i ogniska domowego, a mężczyźni jako żywicieli rodzin. Organizacje kobiece optują na rzecz podejścia progresywnego i proponują rozwiązania wpisujące się w zalecenia unijne dotyczące kwot w biznesie, ale nie przełożyło się to jak dotychczas na sukces na poziomie politycznym. Podejście progresywne jest bardziej widoczne w Polsce niż na Węgrzech, jeśli wziąć pod uwagę wprowadzenie miękkich regulacji na poziomie polityki rządowej oraz Giełdy Papierów Wartościowych. Na Węgrzech odnotowano tylko fragmentaryczne inicjatywy podejmowane przez niektóre korporacje, co nie doprowadziło jednak do długotrwałej promocji kobiet na stanowiska przywódcze w świecie biznesu.

W niniejszym artykule autorki ukazują zmiany związane z transformacją demokratyczną w obu krajach i odpowiadają na pytanie, dlaczego podejście konserwatywne udaremnia starania polityczne na rzecz równości płci bardziej na Węgrzech niż w Polsce. W artykule przedstawiono klimat społeczno-polityczny, w jakim podejmowane są inicjatywy na rzecz poprawy sytuacji kobiet w świecie biznesu, podkreślono ograniczoną skuteczność inicjatyw podejmowanych przez niektóre przedsiębiorstwa, a także wskazano, że same deklaracje równości, za którymi nie idą sankcje, przekładają się jedynie na nieznaczną poprawę obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek publicznych.

Aby lepiej zrozumieć sprzeciw wobec faktycznej równości płci w gremiach politycznych, w pierwszej części dokonano oceny sytuacji po transformacji demokratycznej w odniesieniu do równości kobiet i mężczyzn w społeczeństwie oraz w sferze przedsiębiorstw obu państw. W dalszym ciągu przedstawiono rozwiązania, które miały charakter symboliczny i mieściły się w puli miękkich rozwiązań, które w obu państwach wdrażano nieodpowiednio i oceniano negatywnie z punktu widzenia ich skuteczności. W zakończeniu zaprezentowano wnioski, jakie wyciągnięto na podstawie doświadczeń obu państw w zakresie starań na drodze do równości w przedsiębiorstwach, jak również przedstawiono odpowiedź na pytanie, dlaczego politykę w Polsce prowadzono bardziej rzetelnie niż na Węgrzech, jeśli wziąć pod uwagę zalecenia unijne.

Kontekst polityki równości płci

Po 1989 r. rządy w Polsce i na Węgrzech pozbyły się kluczowych filarów dawnej polityki równości płci (zatrudnienie kobiet na pełen etat i bezpieczeństwo zatrudnienia, jak też ogólny dostęp do infrastruktury społecznej), a jednocześnie nie ustanowiły nowych zasad polityki równości, dostosowanych do warunków rynkowych. W rezultacie pozycja kobiet na rynku pracy pogorszyła się w większym stopniu niż pozycja mężczyzn, w szczególności w pierwszych latach transformacji [Rumińska-Zimny 2009, s. 25–40; Křížková, Nagy, Kanjuo Mrčela 2010]. W tym okresie można było zauważyć przejawy konserwatywnego sprzeciwu wobec emancypacji kobiet. W obu państwach dochodziły do głosu stanowiska kwestionujące słuszność aktywizacji zawodowej kobiet, w szczególności matek, idealizujące społeczeństwo, w którym kobiety zajmują się domem, a ojcowie zarabiają na utrzymanie rodziny [Błaskó 2005; Lisowska 2008]. Dorobek ruchów emancypacyjnych uzyskany przez kraje gospodarki rynkowej w obszarze zatrudnienia kobiet i promowania ich na stanowiska kierownicze spotykał się z krytyką środowisk konserwatywnych [Dupcsik, Tóth 2014; Nagy, Vicsek 2014].

Proces akcesji do Unii Europejskiej nadał impuls w kierunku progresywnych zmian w prawodawstwie dotyczącym równości płci w obu państwach, ale po tym, jak Polska i Węgry stały się już państwami członkowskimi UE w 2004 r., podejmowano ograniczone działania, aby wdrożyć w życie nowe przepisy. Sytuacja nieco się zmieniła po 2010 r., kiedy opubli-

kowano wyniki badań na temat korzyści płynących z różnorodności płci na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla [EC 2010; Lisowska 2010; McKinsey 2013]. Organizacje feministyczne lobbowały głównie na rzecz wprowadzenia kwot w polityce (były to nieudane inicjatywy na Węgrzech w 2007 r. i udane w Polsce w 2011 r.), zaś rosnące zainteresowanie równością płci w biznesie w obu państwach dało się zauważyć przede wszystkim po stronie przedsiębiorstw [Fodor, Glass, Nagy 2019; Adamska, Jarosz, Lisowska 2009; Lisowska 2021].

Mimo że poczyniono pierwsze kroki w kierunku równego traktowania kobiet, to i w Polsce, i na Węgrzech dominował brak politycznej woli szerokiego promowania równości płci i podejmowania działań w celu uzyskania faktycznej równości. Zwycięstwo partii Fidesz na Węgrzech w wyborach w 2010 r. umocowiło instytucjonalny sprzeciw wobec tzw. ideologii *gender* w ośrodkach akademickich, czego przykładem był uchwalony w 2019 r. zakaz prowadzenia na uczelniach studiów magisterskich na kierunku *gender studies*, a ogólniej rzecz biorąc, sprzeciw wobec unijnych inicjatyw na rzecz równości płci. Od czasu zwycięstwa Prawa i Sprawiedliwości w 2015 r. Polska weszła na podobną ścieżkę co Węgry. Rząd Polski utrzymywał, że równość płci kłóci się z polskimi narodowymi i chrześcijańskimi wartościami oraz kulturą. Z kolei na Węgrzech wartości rodzinne wykorzystywane były jako polityczny argument przeciwko równości płci, w której upatrywano „erozję” tradycyjnej rodziny, nie wyjaśniono przy tym, co taka erozja oznacza. Wpływowi politycy z obozu władzy kwestionowali ratyfikowaną przez Polskę Konwencję o zapobieganiu i zwalczaniu przemocy wobec kobiet i przemocy domowej (Konwencja stambulska), a parlament Węgier zupełnie odrzucił jej ratyfikację. Podobieństwo działań rządów obu państw przeciwko kobietom jest także widoczne, gdy weźmie się pod uwagę zakaz aborcji. Na koniec października 2020 r. państwa te tworzą w istocie koalicję sprzeciwu wobec unijnych inicjatyw na rzecz równości płci [The Guardian 2020].

Przez pierwsze dwa dziesięciolecia demokracji i procesu przechodzenia do gospodarki rynkowej nie przywiązywano wagi do kwestii równości płci w polityce krajowej Polski czy Węgier, poza krótkim okresem od 2000 do 2004 r., czyli przed przystąpieniem do Unii Europejskiej, kiedy to oba państwa prowadziły negocjacje członkowskie i musiały dostosować swoje prawodawstwo w zakresie równego traktowania kobiet i mężczyzn na rynku pracy do bardziej progresywnego wspólnotowego dorobku prawnego.

Po 2004 r. głównymi podmiotami działającymi na rzecz równości płci były organizacje kobiece, a po 2010 r., w pewnym zakresie, również sektor prywatny, szczególnie korporacje międzynarodowe [Fodor, Glass, Nagy 2019].

Rola rządu i partii politycznych w propagowaniu równości płci jest silnie ograniczona na Węgrzech od 2010 r., a w Polsce od 2015 r. W obu państwach populistyczne rządy temat równości płci przeobraziły w promowanie tradycyjnej rodziny i wartości konserwatywnych. Doprowadziło to do familializmu (zorientowania na rodzinę) w Polsce i na Węgrzech, a także w innych państwach regionu i wyodrębnienia konkretnych oczekiwań wobec kobiet i mężczyzn – tych ostatnich traktuje się jako głównych żywicieli rodziny, a kobiety jako główne opiekunki. Zorientowanie na familializm i tradycyjne wartości rodzinne było znakiem pogarszającego się zaufania społecznego do instytucji [Dupcsik, Tóth 2014].

Sprzeciw wobec równości płci w obu państwach został wpisany w ramy konserwatywnej polityki i ideologii rodzinnej, przy braku sprzyjających kobietom rozwiązań na rynku pracy, takich jak elastyczność czy możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu, jak również niewystarczające rozwiązania w zakresie opieki nad dziećmi czy osobami starszymi [Saxonberg, Sirovátka 2006]. Na Węgrzech utrzymano wiele programów, w ramach których oferowano rodzicom – a w praktyce matkom – trzyletni płatny urlop wychowawczy. Zamiast zatrudnienia na pełny etat propagowano pełnoetatowe macierzyństwo. Krótko po zmianie systemu doszło do powstania jednego z ekstremalnych pronatalistycznych programów rządu, w ramach którego zachęcano matki mające co najmniej troje dzieci do pozostania w domu na zaśliku opiekuńczym do czasu osiągnięcia wieku ośmiu lat przez najmłodsze dziecko.

W Polsce zwyciężyło podobne podejście, chociaż do 2015 r. oferowano rodzinom mniejsze wsparcie finansowe niż na Węgrzech. W 2015 r. konserwatywny rząd Prawa i Sprawiedliwości wprowadził bezpośrednie transfery pieniężne dla rodzin (program 500+) zamiast rozwijać żłobki i przedszkola. W Polsce opieka nad dziećmi w wieku do lat trzech sprawowana jest głównie w ramach nieformalnych uzgodnień, zazwyczaj są nią obciążone matki i babcie [Rumińska-Zimny, Przyborowska 2016]. Na Węgrzech dostępność publicznych placówek opiekuńczych dla dzieci w wieku od 3 do 6 lat jest na dobrym poziomie, ale problemem jest uzyskanie miejsca w żłobku.

Nierówności w miejscu pracy i na stanowiskach kierowniczych

Pomimo względnie wysokiego poziomu edukacji kobiet w obu państwach [GUS 2021; HCSO 2017] w niewielkim stopniu wspiera się równy udział płci na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla czy w radach nadzorczych i zarządach spółek publicznych. Kobiety zaczynają pracę z mniejszym wynagrodzeniem, zarabiają mniej niż mężczyźni na tych samych stanowiskach i wolniej uzyskują kolejne awanse [Nagy, Sebők 2019]. W Polsce i na Węgrzech niski udział kobiet na stanowiskach decyzyjnych w gospodarce, jak też wśród ministrów, wynika z uwarunkowań kulturowych, w tym stereotypów dotyczących ról kobiet i mężczyzn w społeczeństwie [Nagy, Vicsek 2014].

Reprezentacja kobiet w radach nadzorczych i zarządach firm jest w obu państwach na niskim poziomie i w ciągu ostatnich dziesięcioleci poczyniono niewielkie postępy w tej kwestii. Odnosi się to w szczególności do wyższych i najwyższych stanowisk kierowniczych (CEO, dyrektor generalny), nieco lepiej jest w kwestii stanowisk członków rad nadzorczych, szczególnie w Polsce. Pomimo pewnego postępu udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach firm rośnie w bardzo wolnym tempie. Aby doprowadzić do znaczących zmian, potrzebne są specjalne działania, np. wprowadzenie wiążących kwot do biznesu, zamiast dotychczasowych miękkich rozwiązań, mających charakter zaleceń i rekomendacji.

Na Węgrzech w ramach regulacji rządowych ustanowiono mieszany system organów spółek: prawo przewiduje istnienie rady nadzorczej poza samym zarządem. Jest to jednak wymóg wyłącznie dla przedsiębiorstw zatrudniających ponad 200 pracowników na pełny etat i w których „rada pracownicza nie zrzekła się udziału pracowników w radzie nadzorczej” [Nagy, Primecz, Munkácsi 2017, s. 211]. W Polsce obowiązuje dwupoziomowy system organów spółek: zarząd i rada nadzorcza funkcjonują odrębnie, w szczególności w przypadku spółek notowanych na giełdzie [Lisowska 2010].

Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych wszystkich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wzrósł nieznacznie z poziomu 15% w 2012 r. do 16% w 2018 r. [Fundacja 2016; Deloitte 2019]. W przypadku największych spółek giełdowych, których dotyczy zalecenia Komisji Europejskiej, sytuacja jest lepsza (tabela 1).

Reprezentacja kobiet w radach nadzorczych tychże spółek wzrosła z poziomu 12% w 2012 r. do 21% w 2018 r. i 25% w 2021 r. Udział kobiet pełniących funkcję dyrektora generalnego wynosił w 2012 r. 5%, a w 2021 – 11%. Na Węgrzech te udziały są ogólnie niższe i wykazują tendencję do fluktuacji. Jak wynika z tabeli 2, udział kobiet wśród członków rad nadzorczych i zarządów spadł po 2010 r., by następnie wzrosnąć w roku 2013 i znów spaść w 2021 r. do poziomu 9%. Można zauważyć niewielką różnicę między odsetkiem kobiet pełniących funkcje niewykonawcze w radach i zarządach (12%) a piastujących stanowiska wykonawcze (18%), co wskazuje, że kobiety obejmują mniej wpływowe funkcje w radach i zarządach (częściej są np. członkami niż przewodniczącymi rad nadzorczych) [EIGE 2021].

Tabela 1. Procentowy udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach największych spółek giełdowych w Polsce, 2004–2021

Członkowie rad i zarządów w krajach EU-28	Polska					
	Członkowie rad i zarządów	Prezesi	Dyrektorzy generalni	Stanowiska wykonawcze	Stanowiska niewykonawcze	
2004	9,0	9,1	10,2	–	–	–
2005	9,8	10,7	8,0	–	–	–
2006	9,7	9,4	12,0	–	–	–
2007	10,4	11,9	10,5	–	–	–
2008	10,8	10,4	10,5	–	–	–
2009	11,0	9,5	5,3	–	–	–
2010	11,9	11,6	5,3	–	–	–
2011	13,7	11,8	10,5	–	–	–
2012	15,8	11,8	5,3	5,3	5,0	11,8
2013	17,8	12,3	15,8	0,0	4,6	12,4
2014	20,2	14,6	26,3	0,0	4,4	14,9
2015	22,7	19,4	25,0	0,0	10,5	19,9
2016	23,9	18,8	30,0	0,0	11,2	19,3
2017	25,3	20,1	30,0	0,0	13,5	21,0
2018	26,7	21,0	35,0	10,0	13,0	21,9
2019	28,8	23,5	31,6	0,0	13,6	24,5
2020	29,5	22,8	36,8	10,5	15,4	22,8
2021	30,6	24,7	31,6	10,5	15,6	24,7

Uwaga: Dane dotyczą 20 największych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Źródło: [EIGE 2021]. Dane za październik każdego roku.

Tabela 2. Procentowy udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach największych spółek giełdowych na Węgrzech, 2004–2021

Członkowie rad i zarządów w krajach EU-28	Węgry					
	Członkowie rad i zarządów	Prezesi	Dyrektorzy generalni	Stanowiska wykonawcze	Stanowiska niewykonawcze	
2004	9,0	8,9	2,1	–	–	–
2005	9,8	9,6	4,7	–	–	–
2006	9,7	11,5	4,8	–	–	–
2007	10,5	10,8	0,0	–	–	–
2008	10,8	16,3	0,0	–	–	–
2009	11,0	13,3	0,0	–	–	–
2010	11,9	13,6	7,7	–	–	–
2011	13,7	5,3	0,0	–	–	–
2012	15,8	7,4	0,0	0,0	2,5	5,1
2013	17,8	11,3	0,0	0,0	7,3	10,7
2014	20,2	11,8	0,0	7,1	10,6	10,5
2015	22,7	17,8	7,1	21,4	11,9	15,1
2016	23,9	12,3	26,7	18,8	11,1	13,3
2017	25,3	14,5	23,5	23,5	13,3	15,6
2018	26,7	14,9	20,0	13,3	13,3	16,7
2019	28,8	12,9	20,0	6,7	20,9	14,9
2020	29,5	9,9	7,1	7,1	18,2	13,0
2021	30,6	9,4	6,3	0,0	17,9	11,8

Uwaga: Dane dotyczą 16 największych spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Budapeszcie.

Źródło: [EIGE 2021]. Dane za październik każdego roku.

Należy podkreślić, że rola państwa jako ważnego pracodawcy jest nadal istotna zarówno na Węgrzech, jak i w Polsce. Udział aktywów państwowych w spółkach pozostaje wciąż ogólnie wysoki [Nagy, Primecz, Munkácsi 2017]. Jednocześnie przedsiębiorstwom państwowym nie udało się osiągnąć większej równości płci w ich radach nadzorczych i zarządach. W Polsce przykładowo jedynie 20% członków rad nadzorczych spółek państwowych to kobiety [Ministerstwo Skarbu Państwa 2020].

Populistyczne weto wobec równości płci w przedsiębiorstwach na Węgrzech

W okresie postsocjalistycznym węgierscy decydenci i interesariusze nie przywiązywali wagi do zrównoważonej reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych. Rozwiązanie kwestii niedostatecznej reprezentacji kobiet w radach nadzorczych i zarządach nie jest przedmiotem krajowych planów politycznych czy też planów przedsiębiorstw, a w mediach poświęca się tej kwestii jedynie minimum uwagi. Węgierscy pracodawcy sektora publicznego i przedsiębiorstwa państwowe są zobligowani do opracowania programów równych szans ustawą z 2005 r. o równym traktowaniu w miejscu pracy, ale tylko nieliczne firmy takie programy mają i w większości działania równościowe są w nich zarysowane w sposób symboliczny, bez wskazania konkretnych zadań i terminów ich realizacji [Kollonay 2012, s. 106]. Warto podkreślić, że prawne rozwiązania w odniesieniu do równości płci są na Węgrzech niewystarczające, żeby z nierównościami skutecznie walczyć. Na początku 2010 r. lewicowy rząd Węgier przyjął bardzo ambitny dokument pt. *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn*, ale strategia ta nie została wdrożona przez kolejny rząd Victora Orbána, który przejął władzę w maju 2010 r. i sprawuje ją do dziś. Dystansowanie się od lewicowego rządu, jeżeli chodzi o tę kwestię, było kluczowym przesłaniem gabinetu Orbána.

W październiku 2020 r. rząd węgierski ogłosił plan działań na rzecz wzmocnienia pozycji kobiet w rodzinie i społeczeństwie na lata 2021–2030. Większość zapisanych w tym dokumencie działań wpisuje się w ramy tradycyjnej rodziny, a jego autorzy skupiają uwagę na kobietach jako matkach. Tylko jeden rozdział poświęcony jest promowaniu kobiet w roli przywódców w sektorze przedsiębiorstw, ale nie ma w nim zapisanych konkretnych działań, których realizacja byłaby skuteczna. Wymienione w dokumencie narzędzia, za pomocą których można wprowadzić więcej kobiet na stanowiska kierownicze, to takie inicjatywy, jak oferowanie doradztwa przywódczego w ramach edukacji na poziomie średnim, pokazywanie przykładów przywódczyń w mediach, programy mentoringowe dla kobiet, specjalne nagrody dla przedsiębiorstw i uczelni przyjaznych rodzinie i oferujących korzystne dla rodzin rozwiązania.

Projekt dyrektywy Komisji Europejskiej z 2012 r. w sprawie przyjęcia minimalnego udziału każdej płci

w radach nadzorczych i zarządach firm [EC 2012] oraz zalecenie, aby kraje członkowskie wdrażały jej postanowienia, nie spotkało się z zainteresowaniem ani instytucji rządowych, ani przedsiębiorstw na Węgrzech. Projekt ten został wręcz odrzucony przez rząd Węgier, podobnie jak przez rządy dziewięciu innych państw członkowskich: Wielkiej Brytanii, Bułgarii, Czech, Danii, Holandii, Litwy, Malty, Szwecji i Słowenii, które zawetowały postanowienia Komisji Europejskiej w tej sprawie [Index.hu 2012]. Jeden z polityków węgierskich podał wówczas dwie następujące przyczyny odrzucenia projektu dyrektywy przez parlament węgierski (Parliament, Plenary session 2012.11.26. Intervention, s. 184):

1. Rząd nie popiera systemu kwotowego i preferuje inne mechanizmy regulacyjne, takie jak kampanie, działania służące zwiększaniu świadomości i dobrowolne inicjatywy ze strony przedsiębiorstw.
2. Ważniejsze niż wprowadzenie systemu kwotowego jest poprawienie warunków matek pracujących.

Pięć lat później rząd podtrzymał to stanowisko. W wywiadzie z 2017 r. przedstawiciel rządu ogłosił, że choć urzędnicy rządowi rozpoczęli konsultacje z niektórymi dyrektorami generalnymi, to główni interesariusze nie popierają pomysłu wprowadzenia kwot do biznesu i dlatego propozycję tę niezwłocznie wykreślono z planów politycznych [Nagy, Primecz, Munkácsi 2017].

Rola organizacji kobiecych: aksamitna strategia inicjatyw nieformalnych

Węgierskie organizacje społeczeństwa obywatelskiego, szczególnie organizacje kobiece, mają mniejszą siłę oddziaływania niż organizacje siostrzane w Polsce i innych państwach europejskich, niemniej jednak są wśród niewielu podmiotów (obok kilku dużych firm międzynarodowych) promujących równość płci na stanowiskach kierowniczych. Jedną z pierwszych i najbardziej wpływowych organizacji jest Węgierskie Forum Liderów Biznesu (zwane również Forum Kobiet), stanowiące część Węgierskiego Forum Liderów Biznesu (HBLF), ustanowionego w 1992 r. Forum Kobiet powstało w budynku parlamentu węgierskiego w 2005 r., co było symboliczne i wskazywało na siłę tej organizacji. W głównych działaniach sieć liderów biznesu skupia się na zwracaniu uwagi na kwestię niedostatecznej reprezen-

tacji kobiet w radach nadzorczych i zarządach firm, na budowaniu networkingu i sponsorowaniu kobiet, które dążą do objęcia funkcji zarządczych oraz mentoringu skierowanego do utalentowanych menedżerek z młodszych pokoleń. Uzasadnieniem dla działań na rzecz większego udziału kobiet w zarządzaniu jest wskazywanie na korzyści gospodarcze: większy udział kobiet w radach i zarządach służy lepszemu wykorzystaniu przez przedsiębiorstwa kobiecych talentów, a z badań wynika, że różnorodność się opłaca. Przewodnicząca organizacji, Borbála Czako wyraziła to stanowisko w następujący sposób: „cały czas powtarzamy, że nie jest to kwestia równych szans, ale kwestia biznesu”.

W latach 2014–2016 w ramach międzynarodowego projektu Women Shareholders Demand Gender Equality niewielka grupa prawników nabyła udziały w spółkach notowanych na giełdzie, po czym podjęła rozmowy w charakterze akcjonariuszy z członkami ich organów, wnosząc o większy udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Prawnicy podnieśli kwestię pytań o reprezentację kobiet zadawanych na walnych zgromadzeniach spółek, co stanowiło wysoce niekonwencjonalną interwencję w zdominowanych przez mężczyzn zarządach tych przedsiębiorstw. Choć taką inicjatywę podjęto tylko raz, było to skuteczne działanie, przez które zwiększono świadomość ogółu społeczeństwa i wzmocniono pozycję kobiet w spółkach giełdowych (www.ewsdge.eu/).

Znaczący głos ma również Węgierskie Lobby Kobiet (HWL), które uznaje kwestię zwiększonej reprezentacji kobiet w radach i zarządach za priorytet swojej działalności. Jako członek Europejskiego Lobby Kobiet organizacja węgierska reprezentuje wyraźnie feministyczne podejście. Idąc za przykładem Polski, w 2013 r. HWL zorganizowało ogólnokrajowy kongres kobiet, w którym wzięło udział liczne grono kobiet kierowniczek, wnosząc wkład w debatę o równości płci. Z powodu braku środków finansowych wydarzenie to nie zostało powtórzone na Węgrzech (w Polsce kongresy kobiet odbywają się co roku). HWL wydało publikację na temat sytuacji kobiet w biznesie, zawierającą zbiór rekomendacji i zaleceń politycznych [Juhász 2014; 2016]. Zalecenia te obejmują szeroki wachlarz możliwych działań związanych z promowaniem przywództwa zrównoważonego pod względem płci i zwiększeniem świadomości społeczeństwa co do istoty kwoty w biznesie [Nagy 2016].

Wpływowe kobiety biznesu, będące członkiniami Forum Kobiet, stworzyły sieć zwaną *Egyenlítő* (Wyównywanie szans) z jasnym celem doprowadzenia

do większego udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz w radach nadzorczych i zarządach. Jej główne działania są związane z networkingiem i budowaniem solidarności kobiet w biznesie oraz skoncentrowane na takich kwestiach, jak zwiększenie pewności siebie u kobiet, skuteczna komunikacja interpersonalna i docenianie talentów kobiet. Organizacja przyciąga wiele wpływowych menedżerek i uzyskała widoczność w mediach. W Międzynarodowy Dzień Kobiet w 2019 r. przedstawiono dobre praktyki stosowane przez najbardziej aktywne spółki w zakresie działania na rzecz równości płci na Węgrzech i wydano publikację *Are we there yet? Programs for achieving gender balance at companies in Hungary* (www.egyenlitoalapitvany.org/wp-content/uploads/2019/03/noi_angol_march_web.pdf). Inna organizacja, Stowarzyszenie Zawodowe Kobiet, którego grupą docelową są kobiety na środkowym etapie kariery, podobnie jak sieć *Egyenlítő* koncentrująca się na kobietach na wczesnym etapie kariery, umożliwia networking i mentoring, działając głównie w stolicy kraju. Wszystkie te przedsięwzięcia mają na celu ułatwienie obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych, a nie członkostwo w radach nadzorczych czy zarządach, bo, jak argumentują, kobiety najpierw muszą znaleźć się w puli talentów, a dopiero później mogą zostać wybrane na funkcje w radach i zarządach.

Inicjatywy ze strony biznesu na Węgrzech

Węgierska polityka nie zakłada wprowadzenia kwot do biznesu, rząd nie zaproponował także wprowadzenia jakichkolwiek miękkich rozwiązań. Tym samym to przedsiębiorstwom pozostaje podjęcie odpowiednich działań, zainicjowanych przez międzynarodowe korporacje i organizacje pozarządowe. W tabeli 3 podsumowano inicjatywy, które zostały dotychczas podjęte.

W debacie na temat równości płci dominują wielkie korporacje międzynarodowe, które przyjęły miękkie cele, co wskazywałoby na silny związek między biznesowym feminizmem a interesami kapitalistycznymi [Fodor, Glass, Nagy 2019]. Przedsiębiorstwa państwowe do tej pory nie przedstawiły podobnych działań. Prywatne spółki są w większym stopniu niż państwowe zainteresowane wprowadzaniem wewnętrznych regulacji, opierających się na zasadzie „przestrzegaj lub wyjaśnij, dlaczego nie

Tabela 3. Działania samoregulacyjne na rzecz równości płci w radach nadzorczych i zarządach na Węgrzech

HBLF 2020 Club (2014)	Przedsiębiorstwa międzynarodowe*
Organizacje zrzeszone w HBLF Zalecenie dotyczy 20-procentowego udziału kobiet w kierownictwie oraz radach i zarządach spółek Termin osiągnięcia celu – do 2020 r. 4-filarowa strategia: fora prezesów, zwiększanie świadomości poprzez media, mentoring, networking Organizacja HBLF podpisała Kartę Różnorodności	Sieci/kluby kobiet Mentoring Szkolenia dla utalentowanych kobiet Szkolenia dotyczące różnorodności Szkolenia dotyczące nieświadomych uprzedzeń Wewnętrznie wprowadzone kwoty Zwiększenia udziału kobiet kierowniczek oparte na zasadzie „przestrzegaj lub wyjaśnij”

* Takie jak: General Electric, Bosch, Deutsche Bank i Hungarian Telecom.

Źródło: Beáta Nagy: opracowanie własne.

stosujesz rozwiązań równościowych”. Jak się zdaje, jest to związane z neoliberalnymi działaniami na rzecz zwiększenia liczby kobiet w sile roboczej. Obok samoregulacji najczęściej wykorzystywanym narzędziem są sieci kobiet organizowane w miejscu pracy, a pierwszą taką sieć ustanowił na Węgrzech General Electric w 2000 r. Systemy kwotowe obowiązują w niektórych spółkach notowanych na giełdzie – głównie tych, których siedziba znajduje się w Niemczech, na przykład w Bosch czy Deutsche Bank. Hungarian Telecom opracował plan, zgodnie z którym planowane jest zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach w radach nadzorczych i zarządach oraz na kluczowych stanowiskach kierowniczych do 30% w 2015 r. [Kollonay 2012, s. 107].

W związku z obecnym na Węgrzech 15-procentowym sufitem w odniesieniu do obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach firm, w lutym 2014 r. HBLF podjęło istotną inicjatywę. Na podstawie poprzednich prac nad ustanowieniem Forum Kobiet i uwrażliwieniem spółek członkowskich na kwestie związane z równością płci organizacja stworzyła HBLF 2020 Club – unikatowy przykład samoregulacji. Celem było osiągnięcie co najmniej 20-procentowego udziału kobiet w kierownictwie oraz radach i zarządach węgierskich spółek. Główna inicjatorka i założycielka Forum Kobiet, Borbála Czákó wskazała, że „z racji, iż sytuacja na Węgrzech jest niesprzyjająca, nie myślimy o poziomie 30%. Obecnie nie osiągniemy tego poziomu na Węgrzech. To oczywiste, że nasz docelowy poziom jest

i tak wysoki”. Do HBLF 202020 Club włączyło się dwadzieścia wpływowych kobiet biznesu, głównie dyrektorek generalnych oraz członkiń rad nadzorczych i zarządów, po czym klub otrzymał wsparcie od dwudziestu dyrektorów generalnych płci męskiej. Inicjatywa modelowana jest na anglosaskim systemie „przestrzegaj lub wyjaśnij” – jak wskazała Czakó, która w przeszłości pracowała w Londynie, w międzynarodowym przedsiębiorstwie Ernst and Young, w charakterze partnera odpowiedzialnego za globalne projekty dotyczące różnorodności i włączenia społecznego. Założyciele HBLF 202020 Club podkreślili w deklaracji, że oczekują od dyrektorów generalnych i interesariuszy działań, które będą skutkowały zwiększeniem udziału kobiet w zarządzaniu (https://hblf.hu/content/_common/attachments/mission_vision.pdf). HBLF 202020 Club nakłaniał przedsiębiorstwa do dzielenia się najlepszymi praktykami, aby ułatwić rozwój karier kobiet. Założyciele zobowiązali się do lepszego zrównoważenia płci w organizacjach. Zażądali również zmiany kultury korporacyjnej i większej różnorodności ze względu na płeć na wszystkich szczeblach organizacji.

Aby bardziej zmotywować przywódców biznesowych w tej kwestii, HBLF w 2014 r. rozpoczęło badania w 200 wiodących przedsiębiorstwach węgierskich. Wyniki przedstawiono elitarnej grupie odbiorców, składającej się z mężczyzn i kobiet pełniących funkcje dyrektorów generalnych największych spółek węgierskich i należących do HBLF 202020 Club. Czakó podsumowała cele projektu w następujący sposób: „istotny był kontakt z tymi dyrektorami wykonawczymi, którzy mieli kompetencje do wprowadzenia kobiet do rad i zarządów – to był pierwszy cel. Po drugie chcieliśmy zwrócić uwagę wszystkich innych dyrektorów wykonawczych (na tę kwestię) w dłuższej perspektywie”.

Bazując na doświadczeniu pierwszych kroków, HBLF 202020 Club postępował zgodnie ze strategicznym planem na nadchodzące lata, na który składały się cztery filary: (1) fora prezesów 4–5 razy w roku, z udziałem mężczyzn i kobiet pełniących tę funkcję, tak aby utrzymywać tę kwestię jako priorytet, (2) systematyczne uświadamianie mediów w kwestiach związanych z płcią poprzez partnerstwo strategiczne z „Forbes Magazine” i innymi profesjonalnymi mediami, (3) mentoring na różnych etapach kariery, aby wzbogacić pulę talentów, skierowany do młodych specjalistek, kobiet na średnim etapie kariery odznaczających się wysokimi wynikami, (4) regularne wydarzenia networkingowe z osobami,

które mogą stanowić wzór do naśladowania; często było to organizowane we współpracy w ramach Karty Różnorodności.

Nawet jeżeli niektórzy mężczyźni pełniący funkcje dyrektorów generalnych są wyraźnie przeciwni pomysłowi promowania kobiet do rad nadzorczych i zarządów ich spółek, wspierają HBLF 202020 Club, podpisują się pod jego misją i angażują się w Forum Prezesów. Choć ceremonia otwarcia HBLF 202020 Club miała znaczący rozgłos medialny, to poprzez inicjatywy oddolne nie da się osiągnąć trwałej zmiany w zakresie równości płci w kraju. Zmiana na poziomie oddolnym często zależy od interesów personalnych i sieci kontaktów, a zatem jest ekskluzywna. Borbála Czakó zwróciła uwagę, że prowadzone są prace ukierunkowane na osiągnięcie postawionego celu w zakresie 20-procentowego udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Zauważyła, że te nieformalne rozwiązania w wielu przypadkach okazują się być skuteczniejsze od regulacji formalnych, biorąc pod uwagę środowisko społeczne Węgier. Powiedziała: „sądzę, że musimy zmienić Węgry kulturowo, a jest to bardzo trudne zadanie”. Podzieliła się także swoimi negatywnymi doświadczeniami, wskazując, iż wiele osób nie traktuje równości płci jako realnego problemu, a przecież kobiety jako kierowniczki rzadko są akceptowane w innych działach niż zasoby ludzkie i marketing.

Powrót do wartości rodzinnych w Polsce

Równości płci w sposób widoczny brakowało wśród priorytetów i zakresu działań polskich rządów, które uformowały się po 1989 r. Można to było wytłumaczyć, przynajmniej w pierwszych latach procesu transformacji, ogromem wyzwań związanych z rozwojem gospodarki rynkowej i poczuciem, że równość płci już osiągnięto i była dobrze chroniona prawnie, w szczególności po zmianach z 2004 r. Gdy jednak oceniać to z perspektywy 30 lat, widać, że głównym czynnikiem, z racji którego nie poświęcono uwagi kwestiom związanym z płcią, były tradycyjne poglądy na temat ról kobiet, silnie ugruntowane w polskim społeczeństwie.

Kolejne ekipy rządzące różnie podchodziły do roli urzędu ds. równości płci. Rządy centrowe i lewicowe utrzymały stanowisko Pełnomocnika rządu ds. równego traktowania kobiet i mężczyzn przy Kancelarii Premiera i były bardziej otwarte na dialog z or-

ganizacjami kobiecymi, gotowe do rozpatrywania nowych kwestii, na przykład równości w biznesie i monitorowania postępów, w tym wdrażania dyrektyw unijnych, takich jak dyrektywa w sprawie równości wynagrodzeń. Przykładowo w 2014 r. biuro Pełnomocnika zwróciło się do Najwyższej Izby Kontroli (NIK) o przeprowadzenie audytu wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w instytucjach publicznych [NIK 2014]. W tym samym roku Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej realizowało projekt „Równość w biznesie”, w ramach którego oceniono sytuację kobiet na stanowiskach decyzyjnych w przedsiębiorstwach i przedstawiono pracodawcom argumenty stojące za tym, że równość się opłaca. W ramach projektu opracowano praktyczny podręcznik dla przedsiębiorstw, traktujący o tym, jak osiągnąć równość płci w miejscu pracy i zwiększyć obecność kobiet na najwyższych stanowiskach [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2014].

W wyniku zwycięstwa w wyborach populistycznej partii Prawo i Sprawiedliwość, po 2015 r. ograniczone zainteresowanie polityką równości płci przemieniło się w prawdziwy sprzeciw, napędzany powrotem do wartości rodzinnych. Zostało to odzwierciedlone zmianą nazwy urzędu ds. równości płci i włączenie do zadań Pełnomocnika innych nierówności, np. ze względu na niepełnosprawność, a także zerwaniem dialogu z organizacjami kobiecymi, szczególnie tymi, które zwalczają przemoc wobec kobiet i działają na rzecz praw człowieka. Próby ograniczenia praw reprodukcyjnych kobiet spotkały się z silnym oporem społeczeństwa i ogromnymi protestami ulicznymi w 2016 r. (marsz „czarnych parasolek”), które ostatecznie nie były skuteczne, niemal całkowity zakaz aborcji został bowiem wprowadzony od stycznia 2021 r.

W Polsce inaczej niż na Węgrzech zareagowano na projekt dyrektywy Komisji Europejskiej z 2012 r. dotyczącej wprowadzenia kwot do biznesu. Organizowano kampanie i debaty na temat obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach firm z udziałem przedstawicieli rządu. W tym czasie Polską rządziło liberalno-konserwatywne ugrupowanie polityczne, które w większym stopniu aprobowało inicjatywy unijne niż rząd Węgier. Debata była prowadzona z udziałem mediów, a organizacje kobiece przedstawiały argumenty za wprowadzeniem kwot. Pełnomocniczka rządu ds. równego traktowania kobiet i mężczyzn organizowała konferencje wspólnie ze Stowarzyszeniem Kongres Kobiet, organizacjami pracodawców i przedstawicielami środowiska akademickiego.

Debata publiczna nie wpłynęła jednak na przyjęcie unijnej propozycji dyrektywy o kwotach w biznesie przez polski parlament (uchwała Sejmu z 4 stycznia 2013 r.). W stanowisku skierowanym do przewodniczącego Komisji Europejskiej polski rząd stwierdził, że nie ma potrzeby wprowadzania kwot, jako że prawodawstwo krajowe gwarantuje równe standardy w zakresie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych i jest skuteczne, o czym świadczy wysoki wskaźnik (wyższy od przeciętnej europejskiej) obecności kobiet na tych stanowiskach ogółem [Rzecznik Praw Obywatelskich 2019, s. 8]. Odrzucenie projektu dyrektywy o kwotach przez polski parlament stanowiło zamknięcie sprawy po stronie rządu, mimo że debata na temat kwot toczyła się jeszcze w latach 2014–2015, czemu impuls dawały organizacje kobiece wspierające kwoty wraz z zaleceniami dotyczącymi wprowadzenia ułatwień w zakresie równowagi między pracą a życiem prywatnym, w szczególności inwestowanie w infrastrukturę opiekuńczą dla dzieci i osób starszych oraz dzielenie się obowiązkami rodzinnymi (jak też urlopami rodzicielskimi) między mężczyznami a kobietami [Fuszara, Rumińska-Zimny, Środa 2017].

W kontekście polskiej debaty należy zwrócić uwagę na stanowisko Rzecznika Praw Obywatelskich. Po odrzuceniu projektu dyrektywy o kwotach w biznesie przez polski parlament Rzecznik dwukrotnie wnioskował o udzielenie informacji w sprawie oceny postępów w zakresie obecności kobiet na czołowych stanowiskach w spółkach skarbu państwa i we wszystkich sektorach gospodarki ogółem. Rzecznik Praw Obywatelskich wezwał rząd Prawa i Sprawiedliwości do podjęcia działań w kierunku zapewnienia równości kobiet i mężczyzn w staraniu się o najwyższe stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach. W piśmie z 31 maja 2019 r. Rzecznik zwrócił się do prezesa Rady Ministrów, aby ten ocenił skuteczność systemowych działań mających na celu zapewnienie równości płci na najwyższych stanowiskach w kontekście prawodawstwa Unii Europejskiej i dobrych praktyk obowiązujących w takich krajach, jak Norwegia, Hiszpania czy Francja [Rzecznik Praw Obywatelskich 2019]. Rzecznik wyraźnie stwierdził, że kwoty w biznesie są skutecznym środkiem służącym postępowi w tym zakresie i że należy je wprowadzić przede wszystkim w spółkach skarbu państwa, aby te mogły być przykładem dla spółek sektora prywatnego. Rząd nie ustosunkował się do pisma Rzecznika Praw Obywatelskich, podobnie nie zostało ono poddane dyskusji na forum parlamentu czy w mediach.

Miękkie regulacje w celu obejścia sprzeciwu konserwatystów

W przeciwieństwie do Węgier podejście do równości płci w przedsiębiorstwach w Polsce było mieszane, co wskazano w tabeli 4. W latach 2010–2017 wprowadzono pewne regulacje wspierające powoływanie kobiet na stanowiska w radach nadzorczych i zarządach firm. Rada Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie uchwaliła zalecenia adresowane do spółek publicznych, aby publikowały na swoich stronach internetowych informacje o liczbie mężczyzn i kobiet piastujących stanowiska wykonawcze i niewykonawcze w radach nadzorczych i zarządach [Uchwała 2010; Uchwała 2011]. Z badań przeprowadzonych w latach 2009–2010 wynika, że ponad połowa spółek notowanych na giełdzie deklaruje podjęcie działań na rzecz równości płci. Ale tylko jedna trzecia badanych spółek przyznała, że ma jasno zdefiniowane cele w tym zakresie. Nieliczne spółki wdrożyły równościową politykę rekrutacji i awansów, obejmującą mentoring i szkolenia dla kobiet czy mającą na celu zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych [Adamska, Jarosz, Lisowska 2009; Lisowska 2010].

W 2015 r. wprowadzono miękkie zalecenie dla spółek z co najmniej 25-procentowym udziałem państwa, stanowiące, iż do 2020 r. powinny one osiągnąć 35-procentowy udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach [Ministerstwo Finansów 2015]. Od 2017 r. Polska musiała wdrożyć dyrektywę 2014/95/UE w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności. Celem tej dyrektywy było egzekwowanie sprawozdawczości w dużych przedsiębiorstwach (zatrudniających 250 lub więcej pracowników) w zakresie prezentowania danych w podziale na płeć, w tym na stanowiskach kierowniczych różnego szczebla [Ministerstwo Rozwoju 2017].

Te miękkie regulacje miały niewielki wpływ na zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach w radach nadzorczych i zarządach. Regulacje Giełdy Papierów Wartościowych wywarły pewien nacisk na liderów biznesowych jedynie w pierwszych latach obowiązywania rekomendacji. W 2016 r. Giełda Papierów Wartościowych opublikowała ostatecznie sprawozdanie dotyczące obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych, które było jednym z wielu powszechnie dostępnych dokumentów prezentowanych akcjonariuszom. Niewiele zrobiono na

rzecz nadzoru wdrożenia zarządzenia ministra finansów z 2015 r. czy dyrektywy 2014/95/UE. Choć do tej pory nie osiągnięto celu w wysokości 35-procentowego udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach przedsiębiorstw państwowych, to zauważono dwukrotny wzrost ich obecności w radach i zarządach prywatnych przedsiębiorstw, co jest w większym stopniu wynikiem aktywnych działań wewnętrznych, o których mowa w następnym punkcie, niż któregokolwiek z powyższych miękkich działań.

Tabela 4. Działania polityczne na rzecz równości płci w radach nadzorczych i zarządach spółek w Polsce

Środki samoregulacyjne	
Uchwała Giełdy Papierów Wartościowych z 2010 r.	Uchwała Giełdy Papierów Wartościowych z 2011 r.
Wszystkie spółki notowane na giełdzie Zalecenie dotyczące promowania obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach	Wszystkie spółki notowane na giełdzie Zalecenie dotyczące wskazania w sprawozdaniu rocznym danych o liczbie kobiet i mężczyzn piastujących stanowiska wykonawcze i niewykonawcze w radach i zarządach Zalecenie publikowania sprawozdania na stronie internetowej spółki
Regulacje rządowe	
Zalecenie ministra Skarbu Państwa, 2015 r.	Zarządzenie Ministerstwa Rozwoju w sprawie wdrożenia dyrektywy 2014/95/EU, 2017 r.
Spółki z co najmniej 25-procentowym udziałem państwa 35% kobiet w radach nadzorczych i zarządach 5-letni okres na osiągnięcie celu (do 2020 r.) Zalecenie dotyczące mianowania kobiet do rad nadzorczych i zarządów Brak minimalnego wzrostu udziału kobiet w stosunku rocznym Brak nadzoru Brak sankcji	Duże przedsiębiorstwa zatrudniające 250 lub więcej pracowników Coroczna sprawozdawczość dotycząca różnorodności ze względu na płeć Wymóg wyjaśnienia braku postępów Brak terminu Brak minimalnego wzrostu udziału kobiet w stosunku rocznym Brak nadzoru Brak sankcji

Źródło: Ewa Lisowska: opracowanie własne.

Rola organizacji kobiecych w Polsce

Biorąc pod uwagę historyczny brak wsparcia rządowego na rzecz polityki równości płci, należy powiedzieć, że kluczowymi podmiotami działającymi w tym kierunku i proponującymi nowe rozwiązania były polskie organizacje kobiece. Pracowały one na rzecz większej świadomości znaczenia kwestii płci w polityce, biznesie i życiu społecznym, inicjowały debaty publiczne i ustanawiały sieci kontaktów w celu upowszechniania wzorów do naśladowania, jak również publikowały sprawozdania o postępach. Niektóre z kobiecych organizacji miały na celu wspieranie przedsiębiorczyń i promowanie kobiecych karier w sektorze prywatnym poprzez samozatrudnienie. Jedną z pierwszych organizacji wspierających kobiety w biznesie było Międzynarodowe Forum Kobiet powołane do życia w 1993 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Inna organizacja, Fundacja Liderów Biznesu, promuje obecność kobiet w radach nadzorczych i zarządach za pomocą mentoringu i organizowania spotkań z kobietami pełniącymi funkcje przywódcze. Z kolei Fundacja Sukces Pisany Szminką organizuje coroczny konkurs Bizneswoman Roku zarówno w kategorii korporacje, jak i własna działalność gospodarcza (nagroda przyznawana jest też mężczyźnie piastującemu stanowisko dyrektora generalnego, który pomaga kobietom piąć się po szczeblach kariery).

Najbardziej aktywną i wpływową organizacją kobiecą w Polsce jest ustanowiony w 2009 r. Kongres Kobiet. Obecnie jest to największa kobieca organizacja pozarządowa w Polsce: ma 29 przedstawicielstw lokalnych w całym kraju i organizuje coroczne konferencje, na których gromadzi tysiące kobiet. W ramach każdego kongresu omawiane są aktualne problemy kobiet i rekomendowane działania adresowane głównie do instytucji rządowych. Stowarzyszenie aktywnie promuje udział kobiet w procesie decyzyjnym i opracowało obywatelski projekt ustawy o obowiązkowym udziale kobiet na listach partii politycznych. Polski parlament przyjął ustawę o kwotach w polityce w 2011 r. Kwota ta została ustalona na poziomie 35% (co najmniej tyle ma być przedstawicieli każdej z płci na listach wyborczych partii politycznych w wyborach do Sejmu pod rygorem niezarejestrowania listy wyborczej, jeśli ten warunek nie jest spełniony). W wyniku wprowadzenia kwoty udział kobiet w Sejmie wzrósł z 21% w 2007 r. do 29% w 2019 r. Kongres Kobiet ak-

tywnie popierał projekt dyrektywy unijnej w sprawie kwot w radach nadzorczych i zarządach firm oraz zorganizował wiele debat publicznych na ten temat. W marcu 2020 r. Stowarzyszenie Kongres Kobiet opracowało projekt ustawy o równych wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na podstawie zaleceń Unii Europejskiej dotyczących przejrzystości płac. Projekt spotkał się z aprobatą partii opozycyjnych (demokratycznych) w Sejmie i mediów, ale wciąż czeka na akceptację rządu i odpowiednie zmiany w Kodeksie pracy.

Ogólnie rzecz biorąc, pomimo niekorzystnego otoczenia politycznego wpływ organizacji feministycznych na zmiany sytuacji kobiet był znaczący. Organizacje te inicjowały badania na temat nierówności ze względu na płeć oraz przedstawiały argumenty, dlaczego talenty i potencjał gospodarczy kobiet ma znaczenie dla rozwoju sektora prywatnego. Przed 2015 r. organizacje kobiece zdołały przekonać decydentów do rozwiązania takich kwestii, jak system kwotowy w polityce, a także wywierały nacisk na konserwatywny rząd Prawa i Sprawiedliwości, m.in. w sprawie równych wynagrodzeń. Jednocześnie organizacje te działały na rzecz wzmocnienia kobiet poprzez mentoring i szkolenia, upowszechnianie wzorów godnych naśladowania i budowanie sieci kontaktów.

Podsumowanie

Na Węgrzech i w Polsce obserwuje się ograniczone działania w zakresie zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach w radach nadzorczych i zarządach przedsiębiorstw oraz brakuje skutecznych regulacji na poziomie krajowym. Przed 2015 r. w Polsce wprowadzono tzw. miękkie rozwiązania, w ramach których zalecono przedsiębiorstwom zapewnienie zrównoważonej reprezentacji obu płci w radach nadzorczych i zarządach, podczas gdy na Węgrzech były wyłącznie działania samoregulacyjne na poziomie przedsiębiorstw, głównie międzynarodowych korporacji. Brak regulacji na szczeblu krajowym w obu państwach skutkuje mniejszą niż przeciętna w Unii Europejskiej reprezentacją kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych oraz wolniejszym postępem w porównaniu z państwami, w których takie regulacje obowiązują. Według danych dla 2021 r., udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach największych spółek notowanych na giełdzie w Polsce podwoił się, zaś na Węgrzech spadł w porównaniu z poprzednimi latami.

Z czego wynika ta różnica w analizowanych dwóch krajach całkiem do siebie podobnych? Po pierwsze populistyczna prawicowa większość pojawiła się w polskim parlamencie pięć lat później niż na Węgrzech, gdzie sprzeciw wobec równości płci miał czas na to, aby się ugruntować. Po drugie mobilizacja kobiet na rzecz równości płci była silniejsza w Polsce niż na Węgrzech. Biorąc pod uwagę brak woli politycznej ze strony populistycznych prawicowych rządów, oddolne procesy samoregulacyjne przedsiębiorstw i działania lobbystyczne organizacji kobiecych stały się niezwykle istotne w obu krajach. Zalecenia w zakresie polityki na rzecz zwiększenia reprezentacji kobiet w radach nadzorczych i zarządach firm opracowane przez Węgierskie Lobby Kobiet dotyczą szerokiego wachlarza działań dla wszystkich interesariuszy rozważających zmiany. Mogą również służyć podnoszeniu świadomości społecznej o korzyściach regulacji związanych z obowiązkową kwotą w biznesie. Polki odniosły spektakularny sukces, jeżeli chodzi o stworzenie wspólnej platformy działania, gromadzącej tysiące kobiet na corocznych kongresach, mających na celu wzmocnienie pozycji kobiet w życiu publicznym i dopuszczenie ich do głosu w obronie swoich praw. Dziś głównym pytaniem jest to, kto dołączy do tych organizacji i będzie naciskał na długoterminowe w skutkach działania na rzecz stworzenia systemowych mechanizmów doprowadzających do zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych czy zniwelowania nierówności w płacach w sektorze przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście silnego sprzeciwu ze strony rządowych konserwatystów. Podmioty gospodarcze są potencjalnymi partnerami organizacji kobiecych, jeżeli chodzi o realizację zmian, choć ich podejście jest biznesowe i kierują się przede wszystkim zyskiem. Nowe kampanie medialne skoncentrowane na kobietach w sektorze przedsiębiorstw, na przykład inicjowane przez „Forbes Women” (w Polsce od 2019 r.), również mogą być silnymi sprzymierzeńcami w dążeniu do wyrównywania szans kobiet w staraniu się o stanowiska kierownicze najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach.

Między dwoma analizowanymi krajami istnieją również podobieństwa. Przede wszystkim jest to niechęć rządów konserwatywnych do obowiązkowych regulacji, ugruntowana historycznie jako sprzeciw wobec socjalistycznego projektu emancypacji kobiet, a ostatnio w silnym sprzeciwie wobec narzucanych przez Unię Europejską rozwiązań równościowych. W efekcie takiego podejścia zarówno rządy Węgier, jak i Polski blokują politykę i dzia-

łania na rzecz równości płci. W środowiskach konserwatywnych tradycyjne role kobiet i mężczyzn są wzmacniane w sposób oczywisty, a tym samym niesprzyjające otoczenie obniża aspiracje kobiet do konkurencyjności o poważne stanowiska i wyłamywania się z konserwatywnych norm społecznych. Rządzące na Węgrzech i w Polsce ugrupowania polityczne nie mają w swoich programach zapisanej równości płci, a tym bardziej projektów konkretnych działań na rzecz zwiększenia udziału kobiet na rynku pracy i na stanowiskach kierowniczych, takich jak np. kwoty w biznesie wiążące dla przedsiębiorstw. Zarówno w Polsce, jak i na Węgrzech równość płci jest podstawową wartością w programach partii centrowych i lewicowych, dla których wprowadzenie kwot jest akceptowalne i uznawane za skuteczny sposób zwiększenia reprezentacji kobiet w polityce i biznesie.

Kobiety w Polsce i na Węgrzech są świadome, że progresywne zmiany w sektorze przedsiębiorstw dopiero się zaczęły i jest w tym zakresie wiele wyzwań. Należy zgodzić się z Borbála Czako, że „nie możemy w jeden dzień przeobrazić całego społeczeństwa”. Przedsiębiorstwa na Węgrzech modyfikują swoje regulacje ze względu na zmieniające się podejście do promowania udziału kobiet na najwyższych stanowiskach oraz z uwagi na wymogi określone przez kierownictwo międzynarodowych korporacji. Jednocześnie istotne są nieformalne negocjacje prowadzone w ramach HBLF 2020 Club.

Debata na temat kwot i miękkich rozwiązań politycznych z pewnością pozytywnie wpłynęła na podniesienie świadomości odnośnie do niedostatecznej reprezentacji kobiet na najwyższych stanowiskach biznesowych i jej gospodarczego kosztu. Kontekst różnorodności jest obecnie częściej wykorzystywany w oświadczeniach i debacie publicznej, gdy podkreśla się korzyści ekonomiczne wynikające z większej obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek publicznych. Nie ma jednak konsensu, jeżeli chodzi o wprowadzenie kwot udziału płci i ustanowienie mechanizmów sprzyjających wybieraniu kobiet na najwyższe stanowiska. Polscy dyrektorzy generalni i kierownicy – zarówno mężczyźni, jak i kobiety – wskazują, że rozwiązania miękkie (zmiana kultury korporacyjnej, dobrowolne cele ustalane wewnętrznie, elastyczny czas i miejsce wykonywania pracy) są lepszą opcją niż wiążące kwoty. W oficjalnych stanowiskach polityków równość płci jest uznawana za bardzo ważną, co znalazło odzwierciedlenie w wystąpieniu polskiego premiera w Sejmie w marcu 2019 r. Niemniej jednak rząd Prawa

i Sprawiedliwości twierdzi – podobnie jak poprzedni, bardziej liberalny, twierdził w 2012 r., że pozycja kobiet w sektorze przedsiębiorstw jest dobra, a prawodawstwo krajowe daje gwarancje równych szans dla kobiet i mężczyzn.

Pomimo obecności wielu doświadczonych kobiet na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla, kobiety są nadal niedostatecznie reprezentowane na stanowiskach przywódczych najwyższego szczebla w obu krajach, co nie uwzględnia argumentu o korzyściach biznesowych przemawiających za tym, aby więcej kobiet było w radach nadzorczych i zarządach firm. Nasuwają się różne wyjaśnienia niewielkiego postępu w tym obszarze w obu krajach. Jednym z wyjaśnień jest struktura przedsiębiorstw zdominowana przez mężczyzn, którzy zarówno jako interesariusze, jak i decydenci nie są zainteresowani podjęciem działań mających na celu większy udział kobiet. Drugie wyjaśnienie zwraca uwagę na nieprzyjazne otoczenie polityczne (częste ze strony polityków opowiadanie się przeciwko równości płci i nazywanie jej ideologią *gender*) oraz niechęć do wdrażania unijnych zobowiązań i zaleceń. Oba te czynniki spowalniają nadejście potrzebnej zmiany.

¹ Ten i kolejne cytaty pochodzą z wywiadu z Borbála Czakó, przeprowadzonego w 2019 r. przez jedną ze współauterek artykułu.

Bibliografia

- Adamska L., Jarosz B., Lisowska E. [2009], *Kobiety w spółkach rynku kapitałowego*, w: *Kobiety dla Polski – Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009*, Fundacja Feminoteka, Warszawa.
- Blaskó Z. [2005], *Dolgozzanak-e a nők? a magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002*, [Should women work? The changing attitudes of the Hungarian population on gender roles 1988, 1994, 2002], „Demográfia”, 48 (2–3): 159–186.
- Deloitte [2019], *Women in the boardroom. A global perspective*, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>, dostęp: 13.08.2020.
- Dupcsik C., Tóth O. [2014], *Family systems and family values in twenty-first-century Hungary*, w: *Family and social change in socialist and post-socialist societies*, red. R. Zsombor, Brill, Leiden.
- EC [2010], *More women in senior positions. Key to economic stability and economic growth*, European Commission, Luxembourg.
- EC [2012], *Proposal for a directive of the European Parliament and of the council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchange and related measures*, European Commission Brussels, Brussels.
- EC [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf, dostęp: 13.08.2020.
- EIGE [2021], *Gender statistics database: Largest listed companies*, https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm, dostęp: 15.10.2021.
- Fodor É. [2004], *The state socialist emancipation project: Gender inequality in workplace authority in Hungary and Austria*, „Journal of Women in Culture and Society”, 29 (3): 783–813.
- Fodor É., Glass Ch., Nagy B. [2019], *Transnational business feminism: Exporting feminism in the global economy*, „Gender, Work and Organization”, (8): 1117–1137, <https://doi.org/10.1111/gwao.12302>
- Fundacja [2016], *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce w 2016. Czas na zmiany*, Fundacja Liderów Biznesu, Warszawa.
- Fuszara M., Rumińska-Zimny E., Środa M. [2017], *Czas na kobiety*, https://www.kongreskobiet.pl/pl-PL/text/inicjatywy/czas_na_kobiety/materialy_do_pobrania, dostęp: 13.08.2020.
- GUS [2021], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, Warszawa.
- HCSO [2017], *Nők és férfiak Magyarországon 2016 [Women and men in Hungary 2016]*, Budapest.
- ILO [2015], *Women in business and management: Gaining momentum*, International Labour Office, Geneva.
- Index.hu [2012], *Nem akar Magyarország több nő [Hungary does not want to have more women]*, September 5, 2012, https://index.hu/gazdasag/magyar/2012/09/05/magyarorszagon_bukhat_el_az_unios_noi_kvota/, dostęp: 20.12.2021.
- Juhász B. (red.) [2014], *A nőtlen évek ára: a nők helyzetének közpolitikai elemzése, 1989–2013 [The price of years without women. Policy analysis of women's situation 1989–2013]*, Magyar Női Érdekvédelem Szövetség, Budapest.
- Juhász B. (red.) [2016], *Magyar Női Érdekvédelem Szövetség közpolitikai ajánlásai [Policy recommendations of the Hungarian women's lobby]*, Magyar Női Érdekvédelem Szövetség, Budapest.
- Kollonay L.C. [2012], *Hungary*, w: *Positive action measures to ensure full equality in practice between men and women, including on company boards*, red. G. Selanec, L. Senden, European Commission, European Network of Legal Experts in the Field of Gender Equality, Luxembourg, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/report_gender-balance_2012_en.pdf DOI 10.2838/850, dostęp: 8.08.2017.
- Křížková A., Nagy B., Kanjuo Mrčela A. [2010], *The gender implications of labour market policy during the economic transformation and EU accession: A comparison of the Czech Republic, Hungary, and Slovenia*, w: *Welfare states and gender inequality in Central and Eastern Europe. Continuity and post-socialist transformation in the EU member states*, red. Ch. Klenner, S. Leiber, ETUI, Brussels.

- Lisowska E. [2008], *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lisowska E. [2010], *Women in stock market companies versus company profitability*, „Women and Business”, 1–4: 32–41.
- Lisowska E. [2021], *Empowering women in organizations – good practices*, „Women and Business”, 1–4: 56–64.
- McKinsey [2013], *Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, McKinsey & Company, Warsaw.
- Ministerstwo Finansów [2015], *Dobre praktyki w zakresie zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organizacjach spółek z udziałem Skarbu Państwa*, Warszawa.
- Ministerstwo Rozwoju [2017], *Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących*, Warszawa.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [2014], *Więcej kobiet w zarządzaniu – to się opłaca. Przewodnik dla firm*, Warszawa.
- Ministerstwo Skarbu Państwa [2020], <https://www.gov.pl/web/nadzor-kprm/rady-nadzorcze-i-pelnomocnicy>, dostęp: 13.08.2020.
- Nagy B. [2016], *Magyar Női Érdekvédelem Szövetség ajánlása a nemek közti egyenlőség szempontjainak figyelembe vételére a gazdasági vezetők tekintetében*, w: *Magyar Női Érdekvédelem Szövetség közpolitikai ajánlása* [*Policy recommendations of the Hungarian women's lobby*], red. B. Juhász, Magyar Női Érdekvédelem Szövetség, Budapest.
- Nagy B., Primecz H., Munkácsi P. [2017], *The downturn of gender diversity on boards in Hungary*, w: *Gender diversity in the boardroom*, red. C. Seierstad, P. Gabaldon, H. Mensi-Klarbach, Palgrave Macmillan.
- Nagy B., Sebők A. [2019], *Female and male managers. The Hungarian labour market 2018*, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, <https://www.mtaki.hu/wp-content/uploads/2019/07/23.pdf>, dostęp: 8.08.2017.
- Nagy B., Vicsek L. [2014], *Exploring gender culture at a telecommunications company*, „Gender in Management: An International Journal”, 29(6): 318–333.
- NIK [2014], <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-wynagrodzeniu-kobiet-i-mezczyzn.html>, dostęp: 13.08.2020.
- Rumińska-Zimny E. [2009], *Women's employability in Eastern Europe and CIS*, w: *Gender gap and economic policy*, red. E. Rumińska-Zimny, United Nations Economic Commission for Europe, Geneva.
- Rumińska-Zimny E., Przyborowska K. [2016], *Polityka społeczna rządu PiS: możliwe skutki i wyzwania*, w: *Prawa kobiet, prawa obywatelskie pod rządami PiS*, Kongres Kobiet, Warszawa.
- Rzecznik Praw Obywatelskich [2019], *Za mało kobiet we władzach spółek giełdowych i skarbu państwa. Postulaty RPO do premiera*, <https://www.rpo.gov.pl/pl/content/rpo-do-premiera-za-malo-kobiet-we-wladzach-spolek-gieldowych-i-skarbu-panstwa>, dostęp: 13.08.2020.
- Saxonberg S., Sirovátka T. [2006], *Failing family policy in post-communist Central Europe*, „Journal of Comparative Policy Analysis”, 8 (2): 185–202.
- „The Guardian” [2020], <https://www.theguardian.com/world/2020/oct/28/hungary-andpoland-to-counter-critics-with-rule-of-law-institute>, dostęp: 29.10.2020.
- Uchwała [2010], Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_17_1249.pdf, dostęp: 13.08.2020.
- Uchwała [2011], Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_15_1282_2011.pdf, dostęp: 13.08.2020.