



Katarzyna Szarzec  

(corresponding author)

Katedra Makroekonomii i Badań nad
Rozwojem, Instytut Ekonomii, Uniwersytet
Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Bartosz Totleben  

Katedra Makroekonomii i Badań nad
Rozwojem, Instytut Ekonomii, Uniwersytet
Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Dawid Piątek  

Katedra Makroekonomii i Badań nad
Rozwojem, Instytut Ekonomii, Uniwersytet
Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Zróżnicowanie składów zarządów i rad nadzorczych polskich spółek akcyjnych*

Differences in the Composition of Management and Supervisory Boards in Polish Joint-Stock Companies

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza porównawcza zarządów i rad nadzorczych w spółkach akcyjnych w Polsce w latach 2001–2017 w zależności od struktury własności (państwowe vs prywatne). Użyto kryteriów: długość kadencji, płeć, wiek, narodowość członków zarządów i rad. Przedmiotem analizy są spółki akcyjne zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym w latach 2001–2017 (ogółem 6489 spółek). Kadencje w zarządach spółek trwają średnio ok. dwa lata i trzy miesiące. W spółkach państwowych kadencje są krótsze o kilkanaście dni. Kadencje w radach nadzorczych trwają średnio dwa lata i sześć miesięcy i w spółkach prywatnych są dłuższe o ponad dwa miesiące w porównaniu ze spółkami państwowymi. Średni wiek kandydata w momencie powołania do zarządu i rad nadzorczych wynosi około 43,5 roku w przedsiębiorstwach prywatnych i około 45 lat w przedsiębiorstwach państwowych. Kadencje w zarządach i radach nadzorczych są zdominowane przez mężczyzn. W zarządach większą skalą niedoreprezentowania kobiet charakteryzują się spółki państwowe. Z kolei w radach nadzorczych niedoreprezentowanie kobiet jest większe w spółkach prywatnych. Z przeprowadzonych badań wynika, że cechy członków rad nadzorczych i zarządów są statystycznie istotnie różne w zależności od struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa, jednak różnice te nie są duże.

Abstract

This paper aims to describe the characteristics of members of management and supervisory boards in 6,489 joint-stock companies registered in the Polish National Court Register from 2001 to 2017 and to highlight differences between companies depending on their ownership structure: private vs. state-owned. We analysed features such as the term of office, gender, age, and nationality. The average term of a management board is two years and three months. In state-owned enterprises (SOE), this period is several days shorter. Meanwhile, supervisory boards have terms of two years and six months on average. In private companies, the term of office is two months longer than in SOEs. The average board member was 43.5 years old when appointed in private companies and about 45 years old in SOEs. Men predominate in the boardrooms. Comparing management boards,

Słowa kluczowe:

zarząd, rada nadzorcza,
przedsiębiorstwo państwowe

Kody klasyfikacji JEL:

D22, M10

Historia artykułu:

nadestany: 25 maja 2021 r.

poprawiony: 16 sierpnia 2021 r.

zaakceptowany: 4 stycznia 2022 r.

Keywords:

supervisory board, management
board, state-owned enterprise

JEL classification codes:

D22, M10

Article history:

submitted: May 25, 2021

revised: August 16, 2021

accepted: January 4, 2022

* Badanie wykonane w ramach realizacji grantu Narodowego Centrum Nauki, nr 2015/17/B/HS4/00327. Autorzy dziękują za konsultacje merytoryczne Katarzynie Byrce-Kita.

the underrepresentation of women is greater in SOEs. Meanwhile, in the case of private companies, women are more underrepresented on the supervisory boards. We show that the features of board members are statistically significant depending on the ownership structure, but these differences are not large.

Wprowadzenie

Uwarunkowania osób wchodzących w skład zarządów i rad nadzorczych analizuje się według wielu kryteriów, m.in. takich jak: długość kadencji, pochodzenie z danego przedsiębiorstwa czy spoza niego, wykształcenie, płeć, narodowość, wiek, pochodzenie funkcjonalne [Johnson, Schnatterly, Hill, 2013; Fernández-Temprano, Tejerina-Gaite, 2020; Sun, Bhuiyan, 2020]. Głównym celem takich badań jest określenie, jak te atrybuty mogą wpływać na efektywność działalności przedsiębiorstw, podejmowane ryzyko czy też poziom zadłużenia. Z większości badań wynika, że większe zróżnicowanie składów ze względu na płeć, pochodzenie spoza i z przedsiębiorstwa, narodowość wpływa pozytywnie na realizację zadań w przedsiębiorstwie i jego wyniki ekonomiczne. W przypadku długości kadencji członków obserwuje się, że od lat ulega ona skróceniu, co może się przyczyniać do lepszej kontroli poczyniań działań zarządu.

Badania właściwości członków zarządu i rad nadzorczych w polskich przedsiębiorstwach prowadzone były z uwzględnieniem wieku, płci, pochodzenia (z zewnątrz czy z przedsiębiorstwa) oraz wykształcenia (np. Bohdanowicz, Jeżak, Matyjas [2008]). Grupę badawczą stanowiły spółki notowane na GPW, gdyż dane o nich są powszechnie dostępne. Byrka-Kita, Czerwiński, Preś-Perepeczo i Wiśniewski [2018] przeprowadzili charakterystykę nowo powołanych prezesów spółek notowanych na GPW ze względu na: wykształcenie, powiązanie ze spółką, doświadczenie sektorowe i funkcjonalne oraz płeć. Kilka opracowań dotyczyło roli kobiet w tych organach [Bohdanowicz, 2011; Fundacja Liderów Biznesu, 2016; Aluchna, Krejner-Nowicka, Tomczyk, 2017].

Prezentowane opracowanie jest znacznie bardziej kompleksowe. Analizie są poddani członkowie rad nadzorczych i zarządów w spółkach akcyjnych zarejestrowanych w Polsce w okresie 2001–2017 i ich właściwości, tj.: długość kadencji, płeć, wiek, narodowość. Celem artykułu jest charakterystyka osób powołanych do zarządów i rad nadzorczych w spółkach akcyjnych w Polsce w latach 2001–2017 oraz wskazanie różnic między zarządami i radami nadzorczymi przedsiębiorstw państwowych i prywatnych.

Niniejsze badanie stanowi istotny wkład w literaturę dotyczącą charakterystyk członków zarządów i rad nadzorczych. Po pierwsze obejmuje możliwie pełną próbę – spółki akcyjne zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym w latach 2001–2017, a nie tylko spółki giełdowe, dla których dane – ze względu na obowiązek raportowania – są dostępne. Spółki akcyjne notowane na GPW stanowią jedynie ok. 6,5% wszystkich spółek akcyjnych w Polsce. Badanie obejmujące spółki zarejestrowane w KRS umożliwia zatem wnioskowanie nieobarczone błędami wynikającymi z doboru próby. Po drugie zaprezentowane podejście umożliwia oszacowanie średnich dla wybranych cech w całym okresie, a nie tylko na koniec danego okresu. Po trzecie wyróżnione uwarunkowania porównano pomiędzy przedsiębiorstwami prywatnymi i państwowymi, co nie było przedmiotem dotychczasowych badań.

Przedmiotem analizy są spółki akcyjne zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym w latach 2001–2017. Są one sklasyfikowane ze względu na strukturę własności – na prywatne i państwowe. Przedsiębiorstwo państwowe zostało zdefiniowane jako takie, w którym państwo ma (bezpośrednio lub pośrednio) ponad 50% udziałów lub jest posiadaczem co najmniej 25,01% udziałów, jednocześnie mając dominującą pozycję wśród udziałowców, a przedsiębiorstwo charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności. W artykule stawiane są następujące pytania badawcze: (1) Jaka jest struktura powoływanych członków zarządów i rad nadzorczych w spółkach akcyjnych ze względu na płeć, wiek i narodowość? (2) Jak długie są kadencje sprawowania tych funkcji? (3) Czy występują różnice w charakterystykach powołanych osób do zarządów i rad nadzorczych w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo jest państwowe czy prywatne?

Struktura artykułu jest następująca. W części pierwszej przedstawiono główne cechy systemu ładu korporacyjnego obowiązującego w Polsce. Druga część zawiera przegląd najważniejszych badań z zakresu różnorodności cech członków rad nadzorczych i zarządów. Kolejne części prezentują metodykę badania i dane oraz opis otrzymanych wyników. W zakończeniu przedstawiono podsumowanie rezultatów i wskazano dalsze kierunki badań.

Główne cechy systemu ładu korporacyjnego w Polsce

W Polsce funkcjonuje kontynentalny system ładu korporacyjnego, który charakteryzuje się dwupoziomością, tzn. wyraźnie oddziela funkcje nadzoru i kontroli. Do kompetencji rady należą: wybór zarządu, działania kontrolne i nadzorcze, jak również ocena i akceptacja proponowanych przez zarząd strategii [Aluchna, 2015; Bałtowski, 2015; Byrka-Kita i in., 2018]. Funkcja kadrowa jest jedną z najważniejszych funkcji realizowanych przez radę nadzorczą. W literaturze wskazuje się, że obowiązkiem rady jest taki dobór członków zarządu, aby interesy przedsiębiorstwa były prowadzone przez kompetentnych ludzi [Urbanek, 2010], chociaż doświadczenie uczy, że często prezesa zarządu wybiera właściciel dominujący przy dość biernej postawie rady.

Aktami prawnymi regulującymi relacje między przedsiębiorstwem a członkami zarządu i rady nadzorczej są **Kodeks spółek handlowych [2000]** oraz statut spółki. Przepisy te regulują kwestie powoływania członków rad i zarządów.

Na podstawie przepisów **Kodeksu spółek handlowych [2000: art. 368 i kolejne]** do zarządu spółki mogą być powołane osoby spośród akcjonariuszy lub spoza ich grona. Są oni powoływani i odwoływani przez radę nadzorczą, chyba że statut spółki stanowi inaczej. Członek zarządu może być odwołany lub zawieszony w czynnościach także przez walne zgromadzenie, a odwołanie może nastąpić w każdym czasie. Członek zarządu nie może bez zgody spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej lub jako członek organu spółki kapitałowej bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu. Zakaz ten obejmuje także udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej, w przypadku posiadania w niej przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów albo akcji bądź prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu.

Członków rady nadzorczej powołuje walne zgromadzenie, chociaż statut może przewidywać inny sposób powoływania lub odwoływania członków rady nadzorczej [**Kodeks spółek handlowych, 2000: art. 385**]. W skład rady nadzorczej nie mogą wchodzić: członek zarządu, prokurent, likwidator, kierownik oddziału lub zakładu oraz zatrudniony w spółce główny księgowy, radca prawny lub adwokat. Członkom rady nadzorczej może zostać przyznane wynagrodzenie, które określa statut lub uchwała walnego zgromadzenia.

Powyższe uregulowania dotyczą zarówno spółek akcyjnych bez udziału państwa, jak i tych, w których państwo ma udziały. W Kodeksie handlowym nie ma rozróżnienia na spółki ze względu na własność prywatną czy państwową. Funkcjonują jednak osobne przepisy regulujące kwestie powoływania, odwoływania i wynagradzania członków zarządów i rad nadzorczych w przedsiębiorstwach, których właścicielem lub współwłaścicielem jest Skarb Państwa (SP). W odniesieniu do takich spółek akcyjnych oprócz wymienionych stosuje się również przepisy **Ustawy o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi [2000]**, **Ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami [2016]** oraz **Ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym [2016]**.

Członek zarządu spółki akcyjnej z udziałem Skarbu Państwa musi spełniać wymogi określone w **Ustawie o zasadach zarządzania mieniem państwowym [2016]**. Zgodnie z art. 22 członek zarządu przedsiębiorstwa z udziałem państwa musi spełniać następujące warunki: (1) posiadać wykształcenie wyższe, (2) posiadać co najmniej pięcioletni okres zatrudnienia, (3) posiadać co najmniej trzyletnie doświadczenie na stanowiskach kierowniczych lub samodzielnych.

Kandydaci na członków rad nadzorczych spółek akcyjnych, w których państwo ma udziały, muszą uzyskać pozytywną opinię Rady do spraw spółek z udziałem SP i państwowych osób prawnych, a ponadto [**Ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym, 2016: art. 19**]: posiadać wykształcenie wyższe, posiadać co

najmniej pięcioletni okres zatrudnienia oraz posiadać kwalifikacje poświadczone odpowiednimi certyfikatami lub egzaminami (te wymogi nie dotyczą osób wybranych do organu nadzorczego przez pracowników).

Regulacje dot. spółek z udziałem SP dotyczą wymogów, jakie muszą spełnić członkowie zarządu i rad nadzorczych, kwestii wynagrodzeń, dodatkowej opinii przedstawionej przez Radę do spraw spółek z udziałem SP i państwowych osób prawnych. Przesłanką do takich zapisów było zapewnienie kompetentnej kadry zarządzającej i kontrolnej, transparentności działań, apolityczności tych przedsiębiorstw oraz przeciwdziałanie pogoni polityków za rentą. Jednak, na co wskazuje wiele badań [Schoenman 2005; Gliniecki, Zaleska-Korziuk, 2017; Szarzec i in., 2022] w Polsce traktowanie przedsiębiorstw z udziałem SP jako politycznych „łupów”, przynależnych ekipie właśnie rządzącej jest powszechne, bez względu na orientację polityczną. W sferze deklaracji politycy podkreślają wybór członków, którzy mają najwyższe kompetencje do zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi, ale w praktyce bywa inaczej.

Uwarunkowania członków rad nadzorczych i zarządów – przegląd literatury

W literaturze dotyczącej nadzoru korporacyjnego bada się uwarunkowania osób wchodzących w skład zarządów i rad nadzorczych. Najczęściej analizowane są takie atrybuty jak: długość kadencji, pochodzenie z danego przedsiębiorstwa lub spoza niego, wykształcenie, płeć, narodowość, a czasem przynależność do mniejszości etnicznych. Ta demograficzna różnorodność od dłuższego czasu przyciąga uwagę badaczy [Milliken, Martins, 1996; Kołodkiewicz, 2013]. Głównym celem takich badań jest przede wszystkim wskazanie, jak te parametry mogą wpływać na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, ich strategię inwestycyjną czy społeczną odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). W badaniach nad różnorodnością wskazuje się, że demograficzne zróżnicowanie grup, w tym zarządów i rad nadzorczych, może mieć mocne i słabe strony. Do podstawowych zalet większego zróżnicowania należą: lepsze zrozumienie rynku, wzrost kreatywności i innowacyjności, wzrost skuteczności rozwiązywania problemów, wzrost skuteczności korporacyjnego przywództwa oraz promowanie efektywniejszych globalnych relacji [Wang, Clift, 2009]. Jednak większe zróżnicowanie grupy może mieć też negatywne konsekwencje, takie jak: wyższe prawdopodobieństwo częstej rotacji, słabsza integracja oraz większy dyskomfort pracy [Milliken, Martins, 1996].

Wymienione atrybuty można sklasyfikować na zorientowane na zadania (*task-related attributes*), tj.: długość kadencji, czy osoba jest z przedsiębiorstwa, czy spoza niego, wykształcenie [Ruigrok, Peck, Tacheva, 2007] oraz na zorientowane na relacje (*relations-oriented attributes*), tj.: wiek¹, płeć, narodowość.

Atrybuty zorientowane na zadania związane są z ich znaczeniem dla skuteczności realizacji celów przez zarządzających w przedsiębiorstwie, a w szczególności zapewnieniem wysokiej efektywności gospodarczej. Badania kadencji dotyczą jej długości (w miesiącach, latach) i wpływu na efektywność działania przedsiębiorstwa. Z badania przeprowadzonego przez Kesner [1988] wynika, że średnia długość pełnienia funkcji w radach dyrektorów w 250 przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 w 1983 r. wynosiła 11 lat. Kaplan i Minton [2012], badając przedsiębiorstwa z listy Fortune 500 w latach 1992–2007 ustalili, że długość kadencji w tych przedsiębiorstwach skróciła się i wynosiła niecałe siedem lat. W odniesieniu do prezesów zarządów spółek pojawiających się na liście Forbes 800 w latach 1970–2000 Murphy, Zabochnik i Kevin [2006] stwierdzili, że długość kadencji wynosiła ponad dziewięć lat, a badania opublikowane przez Equilar [2018] wykazały, że w przedsiębiorstwach o kapitalizacji powyżej 10 mld USD (*large-cap company*) średnia kadencja dyrektora generalnego, tzw. CEO² (*chief executive officer*), na koniec 2017 r. wynosiła pięć lat i uległa skróceniu o rok w porównaniu z 2013 r. Z kolei Larcker i Tayan [2018] opublikowali dane, z których wynika, że średnia długość kadencji CEO

¹ Jak wskazuje Kołodkiewicz [2013], kwestia zróżnicowania członków rad nadzorczych i zarządów ze względu na wiek nie zyskała tak wielkiego zainteresowania w literaturze przedmiotu jak pozostałe warunki.

² W artykule określenia prezes zarządu i CEO są stosowane zamiennie – jak w Byrka-Kita i in. [2018]. Analogicznie zamiennie stosowane są pojęcia rady dyrektorów i zarządów.

w około 5000 przedsiębiorstw notowanych na giełdzie to dziewięć lat. **Fernández-Temprano i Tejerina-Gaite [2020]** podają, że średnia długość kadencji członka rady dyrektorów wyniosła w 2014 r. 7,1 roku w Hiszpanii, 8,4 roku w USA i 5,3 roku we Francji. Zauważalne jest więc skracanie czasu kadencji, chociaż należy podkreślić, że uzyskane wyniki są bardzo uzależnione od wybranej próby badawczej.

Okres kadencji jest istotny [**Hambrick, Fukutomi, 1991**]. Wiąza się z nim pozytywne efekty dłuższej kadencji związane z większą wiedzą i doświadczeniem (*Expertise Hypothesis*). Badania wskazują, że potrzeba od trzech do pięciu lat, żeby uzyskać właściwe zrozumienie działalności przedsiębiorstwa [**Bacon, Brown, 1973**], a niektórzy twierdzą, że wymaga to nawet dłuższego czasu [**Kesner, 1988**]. Dłuższy okres pełnienia funkcji przyczynia się do lepszej znajomości przedsiębiorstwa oraz branży, w której ono działa [**Vafeas, 2003**], zwiększa wiedzę niezbędną do podejmowania decyzji inwestycyjnych [**Kim, Mauldin, Patro, 2014**] oraz do wdrażania strategicznych zmian [**Castro i in., 2009**]. Dłuższa kadencja może jednak nieść także negatywne konsekwencje. Im dłuższa kadencja rady nadzorczej, tym większe jest niebezpieczeństwo, że wzrośnie zażyłość między zarządem a radą, co może negatywnie wpłynąć na niezależność rady (*Management Friendliness Hypothesis*) [**Huang, Hilary, 2018**]. Ponadto, zgodnie z *Entrenchment Hypothesis*, wskazuje się, że negatywne konsekwencje dłuższej kadencji mogą być wynikiem tego, iż dyrektorzy „okopani” na swoich stanowiskach stają się leniwi i nie reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa [**Beasley, 1996**]. W przeglądzie badań empirycznych **Sun i Bhuiyan [2020]** stwierdzają, że wszystkie trzy hipotezy znalazły potwierdzenie w badaniach.

Pochodzenie członków rady dyrektorów (z danego przedsiębiorstwa lub spoza) jest często badaniem warunkowaniem w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w jednopoziomowym modelu nadzoru korporacyjnego. W przypadku członków pochodzących z przedsiębiorstwa wskazuje się, że mają oni większą wiedzę o jego funkcjonowaniu i odgrywają istotną rolę w komunikacji pomiędzy menedżerami a członkami rady dyrektorów pochodzącymi spoza danego przedsiębiorstwa. Z kolei do zalet członków rady dyrektorów pochodzących spoza przedsiębiorstwa zalicza się wiedzę i doświadczenie wyniesione z innych przedsiębiorstw oraz niezależność od prezesa zarządu [**Kosnik, 1987; Kesner, 1988**]. Wskazuje się również, że zewnątrzni członkowie rady dyrektorów dokładniej i efektywniej nadzorują poczynania kadry zarządzającej [**Westphal, Zajac 1997; van Ees, van der Laan, 2012**]. Z badania **Kesner [1988]** wynika, że osoby spoza przedsiębiorstwa stanowiły 63%, a osoby z przedsiębiorstwa 37% składu rad dyrektorów w 250 przedsiębiorstwach z listy Fortune 500 w 1983 r. **Hillman, Cannella Jr. i Harris [2002]** stwierdzili, że zwiększa się udział osób spoza przedsiębiorstwa w strukturze rad dyrektorów amerykańskich spółek. **Fernández-Temprano i Tejerina-Gaite [2020]** podają, że ponad 80% członków rad dyrektorów w Hiszpanii w latach 2004–2014 pochodziło spoza przedsiębiorstwa.

Kolejnymi badanymi parametrami są zawód i wykształcenie członków rad dyrektorów. Najczęściej jest to wykształcenie biznesowe [**Heidrick, Struggles Inc., 1981**, cyt. za: **Kesner, 1988**]. Niektórzy badacze zauważają, że wśród kobiet i Afroamerykanów wchodzących w skład rad dyrektorów przedsiębiorstw z listy Fortune 1000 częściej występuje wykształcenie niebiznesowe niż to jest w przypadku dyrektorów, którzy są białymi mężczyznami [**Hillman i in., 2002**]. Zróżnicowane wykształcenie członków rad dyrektorów uważane jest za korzystne, gdyż poszerza zasób wiedzy w przedsiębiorstwie, co jest ważne wobec wyzwań, które stoją przed przedsiębiorstwem [**Hillman, Cannella, Paetzold, 2000**]. Z badań przeprowadzonych przez **Byrka-Kita i in. [2018]** w latach 2000–2015 w spółkach giełdowych w Polsce wynika, że wśród osób powołanych na stanowisko prezesa zarządu dominuje wykształcenie w zakresie nauk społecznych (67%) i nauk ścisłych (26,7%).

Spośród atrybutów uważanych za zorientowane na relacje (*relations-oriented attributes*) analizowane są: płeć, wiek i narodowość. Wpływają one na charakter relacji, poziom współpracy między pracownikami i zróżnicowanie kompetencji w przedsiębiorstwie.

Udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek jest różny w poszczególnych krajach. W 2015 r. w zarządach największych spółek giełdowych wynosił 21% w UE, ok. 20% w USA i ok. 3% w Japonii [**Kirsch, 2018**]. W krajach OECD udział kobiet w radach i zarządach największych przedsiębiorstw notowanych na giełdzie w 2020 r. wynosił średnio 26,7%. Największy udział kobiet (ponad 40%) był notowany we Francji, Islandii, Nowej Zelandii i Norwegii. W USA wynosił 28,2%, w Japonii 10,7%, a w Polsce 22,8%. Najmniejszy

udział kobiet (poniżej 10%) był notowany w Chile, Meksyku, na Węgrzech, w Estonii i Korei Południowej [OECD, 2020]. Zasadniczo obserwuje się tendencje wzrostu udziału kobiet w zarządach i radach, co wywołane jest regulacjami prawnymi, programami i akcjami afirmatywnymi oraz dobrymi praktykami dla funkcjonowania przedsiębiorstw [Bettio i in., 2009: 46–54]. Z badań Huse i Gabriellson [2012] wynika, że większe zróżnicowanie członków zarządu ze względu na płeć i zwiększenie udziału kobiet w radach przyczynia się do zwiększenia różnorodności kompetencji i umiejętności. Rady nadzorcze i rady dyrektorów, w których proporcje płci są bardziej wyrównane, częściej wdrażają kryteria pomiaru efektów przyjętej strategii przedsiębiorstwa i skuteczniej monitorują jej wdrażanie. Ponadto lepiej radzą sobie z unikaniem konfliktów interesów i przestrzeganiem kodeksu etycznego przedsiębiorstwa. Są również skłonniejsze do zapewnienia lepszej komunikacji i częściej koncentrują się na dodatkowych miernikach wyników pozafinansowych, takich jak satysfakcja pracowników i klientów, różnorodność i społeczna odpowiedzialność biznesu. Co więcej, jak wykazały badania Sealy i Vinnicombe [2012], takie rady ściślej monitorują odpowiedzialność i uprawnienia osób zarządzających przedsiębiorstwem. Kesner [1988] ustaliła, że kobiety wchodzące w skład rady dyrektorów częściej niż mężczyźni pochodzą spoza organizacji, częściej mają niebiznesowe wykształcenie oraz zazwyczaj ich kadencja trwa krócej. Wraz ze wzrostem różnorodności płci w zarządach zmniejszają się nierówności wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami oraz uaktywnia się sięć niewykorzystanego potencjału kobiet [Bertrand i in., 2014: 26–28]. Post i Byron [2015] porównali wyniki 140 badań dotyczących relacji między udziałem kobiet w zarządach a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw w zależności od uwarunkowań prawnych i społeczno-kulturowych, w jakich funkcjonują te przedsiębiorstwa. Z analizy wynika, że udział kobiet jest pozytywnie związany z wynikami finansowymi i ta relacja jest bardziej pozytywna w krajach z lepszą ochroną praw akcjonariuszy. Ponadto udział kobiet jest pozytywnie powiązany z realizacją przez zarządy funkcji kontrolnej i wyznaczania strategii rozwoju. We wstępie do książki *Women in corporate boards. An international perspective* redaktorzy Aluchna i Aras [2018] stwierdzają, że udział kobiet w zarządach wpływa pozytywnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw i transformację ładu korporacyjnego. Jednak wyniki badań ekonometrycznych w zakresie udziału kobiet i efektywności ekonomicznej nie są tak jednoznaczne, na co wskazuje Gruszczyński [2020].

Podobnie jak w przypadku zróżnicowania ze względu na płeć, również w przypadku zróżnicowania etnicznego czy też narodowościowego wskazuje się, że przyczynia się ono do zwiększenia różnorodności kwalifikacji, kompetencji i perspektyw poznawczych [Hillman i in., 2002; Johnson i in., 2013]. Fernández-Temprano i Tejerina-Gaite [2020] podają, że 12,5% członków rad dyrektorów w Hiszpanii w latach 2004–2014 stanowili obcokrajowcy, co było zbliżonym wynikiem do tego we Włoszech. Znacznie większy odsetek stanowili obcokrajowcy w Wielkiej Brytanii (32%), Francji (33%) i Holandii (43%). Według badań Heidrick i Struggles [2011] obejmujących 15 europejskich państw wysokorozwiniętych średnio obcokrajowcy stanowili 24% członków zarządów i rad nadzorczych.

Badania dotyczące struktury członków zarządów i rad nadzorczych ze względu na wymienione cechy ograniczone są do grupy spółek giełdowych lub największych spółek w rankingach publikowanych przez np. „Forbes”. Analizy te najczęściej przedstawiają stan na koniec danego okresu, czasem porównują zmiany w czasie (zestawiając stan na początku i końcu okresu badawczego). Nie są badane różnice w zakresie tych atrybutów pomiędzy spółkami prywatnymi a mającymi udział SP, co spowodowane jest niewielką liczebnością próby. W porównaniu z wcześniejszymi badaniami niniejsza analiza rozbudowuje dotychczasową literaturę nt. charakterystyk członków zarządów i rad nadzorczych poprzez uwzględnienie spółek akcyjnych w Polsce zarejestrowanych w KRS. Badane są uwarunkowania członków zarządów i rad zorientowane na zadania, tj. długość kadencji, oraz zorientowane na relacje, takie jak płeć, wiek, narodowość.

Dane i metodyka badania

Spółki akcyjne w Polsce

Przedmiotem analizy są kadencje członków rad nadzorczych i zarządów spółek akcyjnych w Polsce w odniesieniu do wybranych uwarunkowań zasiadających w nich osób. W tym celu pozyskano dane jednostkowe dotyczące spółek akcyjnych z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) dla lat 2001–2017, w których możliwe było zidentyfikowanie co najmniej jednej kadencji. Zbiór danych obejmował: datę utworzenia spółki, jej unikalny numer KRS oraz ewentualnie datę zawieszenia bądź zamknięcia spółki. Z bazy wykluczono spółki będące w likwidacji (postępowanie upadłościowe może wpływać na wymianę kadr i zniekształcać tym samym uzyskane wyniki) oraz kluby sportowe (skład rad nadzorczych i zarządów zmienia się nie tylko w zależności od wyników ekonomicznych, ale także sportowych). Ostatecznie baza danych zawiera informacje o 6678 spółkach akcyjnych zarejestrowanych w Polsce.

W kolejnym kroku do bazy dodano informacje o statusie właścicielskim – z podziałem na przedsiębiorstwa państwowe i prywatne. **Bałtowski i Kozarzewski [2016]** wskazują, że dokonanie takiej klasyfikacji nie jest zadaniem trywialnym, głównie ze względu na istniejące w literaturze różnice w definicjach własności państwowej, a także odmienne postrzeganie wpływu rządu na przedsiębiorstwa. W niniejszej analizie przedsiębiorstwo państwowe zostało zdefiniowane jako takie, w którym państwo ma (bezpośrednio lub pośrednio) ponad 50% udziałów lub jest posiadaczem co najmniej 25,01% udziałów, jednocześnie mając dominującą pozycję wśród udziałowców, a przedsiębiorstwo charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności [**Gupta, 2005; Kocenda, Hanousek, 2012; Szarzec, Nowara, Żurek, 2017; Szarzec i in., 2022**]³. Przedsiębiorstwa prywatne należą do prywatnego kapitału i nie spełniają definicji przedsiębiorstw państwowych. W myśl tej definicji wszystkie badane spółki zostały sklasyfikowane jako państwowe lub prywatne. W tym celu struktura właścicielska i jej ewentualne zmiany zostały sprawdzone w oficjalnych raportach spółek, informacjach pozyskanych z danych Ministerstwa Skarbu Państwa (już nieistniejącego) oraz Ministerstwa Aktywów Państwowych, a także baz danych: Amadeus [**Bureau van Dijk, 2017**] i EMIS [**2017**]⁴. Struktura właścicielska niektórych spółek zmieniała się w badanym okresie z uwagi na procesy prywatyzacji i nacjonalizacji. W celu prześledzenia tych zmian utworzono dodatkową bazę danych prywatyzacji/nacjonalizacji w Polsce w latach 2001–2017. Głównymi źródłami pozyskiwanych informacji o zmianach struktury własności były: oficjalne strony Ministerstwa Skarbu Państwa oraz Ministerstwa Aktywów Państwowych, baza The Privatization Barometer⁵, baza prywatyzacji pobrana ze stron Banku Światowego⁶ oraz bazy: **Szarzec i in. [2022]** i **Szarzec, Dombi, Matuszak [2021]**.

W kolejnym kroku z bazy danych usunięto wszystkie przedsiębiorstwa, w których w sposób istotny zmieniła się struktura własności (tj. z państwowej na prywatną lub z prywatnej na państwową) w badanym okresie. Zmiany te powodują bowiem niemal natychmiastową wymianę członków zarządu i rady nadzorczej, co zniekształca charakterystykę kadencji (przede wszystkim skraca ich czas) w badanej próbie [**Urbanek, 2010; 2014; Szarzec i in., 2022**].

Finałnie baza danych zawiera informacje o 6489 spółkach, w których nie zmieniła się struktura własności, w tym o 6057 spółkach prywatnych i 432 spółkach państwowych. Baza ta – w odróżnieniu od innych baz

³ Termin „przedsiębiorstwo państwowe” w polskim prawie jest zdefiniowany w ustawie z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych i jest rozumiany jako szczególna forma prawna podmiotu o własności państwowej, którego wyłącznym właścicielem jest Skarb Państwa. Jednak w najnowszych badaniach ekonomicznych, prowadzonych m.in. przez M. Bałtowskiego, P. Kozarzewskiego, G. Kwiatkowskiego (por. **Bałtowski, Kwiatkowski, [2018]; Kozarzewski [2019]**) stosuje się pojęcie „przedsiębiorstwo państwowe” dla określenia przedsiębiorstw z dominującą rolą państwa.

⁴ W przypadku występowania różnic w opisanych źródłach dotyczących określenia własności przedsiębiorstwa decydujące znaczenie miały oficjalne raporty spółek.

⁵ Baza prywatyzacji zawiera informacje dotyczące transakcji prywatyzacji o wartości co najmniej 1 mln USD. Zakres przestrzenny obejmuje kraje rozwinięte i rozwijające się, a zakres czasowy lata 2000–2008 (w niektórych przypadkach do 2014 r.).

⁶ Baza Banku Światowego dotycząca prywatyzacji (<https://data.worldbank.org/data-catalog/privatization-database>) zawiera informacje o prywatyzacjach w krajach rozwijających się w latach 2000–2008.

ograniczonych tylko do spółek giełdowych bądź największych – zawiera możliwie pełną próbę, choć jest ona niezbilansowana. Uwzględnienie w badaniu wszystkich spółek akcyjnych zarejestrowanych w KRS gwarantuje brak zniekształcenia wyników i umożliwia poprawne wnioskowanie.

Kadencje w spółkach akcyjnych

Na podstawie informacji z KRS utworzono bazę danych dotyczącą kadencji członków rad nadzorczych i zarządów w spółkach akcyjnych. Kadencja w niniejszym badaniu definiowana jest jako okres – wyrażony w liczbie dni – pomiędzy powołaniem a odwołaniem do/z zarządu/rady nadzorczej⁷. Przyjęcie takiej definicji kadencji umożliwia charakterystykę członków rad nadzorczych i zarządów ze względu na przyjęte kryteria w całym badanym okresie, a nie tylko na dany moment (np. Kesner [1988]; Zelechowski, Bilimoria [2004]) czy też na zmianę pomiędzy punktami w czasie (np. Pye [2000]; Pye, Kaczmarek, Kimino [2012]).

W latach 2001–2017 łącznie zidentyfikowano 57 311 kadencji, z tego 41 996 (73,28%) dotyczyło uczestnictwa w radach nadzorczych, a 15 315 (26,72%) w zarządach spółek (por. tabela 1). Finalnie dokonano analizy liczby kadencji oraz ich charakterystyki z uwzględnieniem struktury właścicielskiej spółki oraz z podziałem na rady nadzorcze i zarządy⁸. Z 57 311 kadencji ogółem, 47 320 kadencji dotyczyło spółek prywatnych, a 9991 spółek państwowych.

Tabela 1. Liczba kadencji w radach nadzorczych i zarządach polskich spółek akcyjnych z uwzględnieniem struktury właścicielskiej w latach 2001–2017

Własność	Liczba kadencji				Razem
	Rady nadzorcze		Zarządy		
	N	%	N	%	
Prywatna	34 352	81,8	12 968	84,7	47 320
Państwowa	7644	18,2	2347	15,3	9991
Razem	41 996	100,0	15 315	100,0	57 311

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Rejestru Sądowego.

Liczba osób, które zasiadały w radach bądź zarządach w badanym okresie wynosiła 38 706, spośród których 33 089 miało nadany numer PESEL oraz 5617 osób bez tego numeru⁹. Porównując te informacje z łączną liczbą kadencji, należy stwierdzić, że część osób pełniła funkcję w radach nadzorczych lub zarządach więcej niż jeden raz w okresie badawczym.

⁷ Kodeks Spółek Handlowych [2000: art. 369, par. 1] definiuje kadencję jako „okres sprawowania funkcji przez członka zarządu”, który nie może być dłuższy niż pięć lat. I dalej w tym samym paragrafie: „Ponowne powołania tej samej osoby na członka zarządu są dopuszczalne na kadencje nie dłuższe niż pięć lat każda. Powołanie może nastąpić nie wcześniej niż na rok przed upływem bieżącej kadencji członka zarządu”. Jednak w celu odpowiedzi na pytania badawcze w artykule przyjęto definicję kadencji jak wymieniona w tekście, czyli jako okres sprawowania funkcji (w systemie anglosaskim tak rozumiana kadencja określana jest jako *tenure*).

⁸ Jednocześnie należy wskazać na ograniczenia wybranego sposobu analizy. Na podstawie prezentowanej bazy nie jest możliwe wnioskowanie o relacjach przyczynowo-skutkowych, np. pomiędzy charakterystyką członków rad nadzorczych i zarządów a wynikami finansowymi, czy też wskazanie źródeł opisywanego stanu. W obu przypadkach nie jest możliwe uzyskanie dla pełnej populacji spółek danych dotyczących historii powstania spółki, szczegółowych zmian w strukturze właścicielskiej, procesu decyzyjnego wyboru członków czy wskaźników finansowych (dane z wiodących baz nie obejmują pełnego zakresu czasowego, pokrywają jedynie około połowę z wszystkich spółek akcyjnych w Polsce, charakteryzują się także licznymi brakami w danych).

⁹ Fakt posiadania/nieposiadania numeru PESEL został wykorzystany do klasyfikowania osób jako Polak/obcokrajowiec. *De facto* numer PESEL nie musi świadczyć o posiadaniu polskiego obywatelstwa, gdyż może on być także nadany obcokrajowcom zameldowanym na pobyt stały albo czasowy, a także osobom zamieszkałym poza granicami RP, ale ubiegającym się o polski dokument tożsamości. Dane pozyskane z Krajowego Rejestru Sądowego zawierają jedynie informację o numerze PESEL bądź też jego braku; nie zawierają informacji o narodowości. Z tego powodu do analizy wykorzystano niedoskonale kryterium posiadania numeru PESEL.

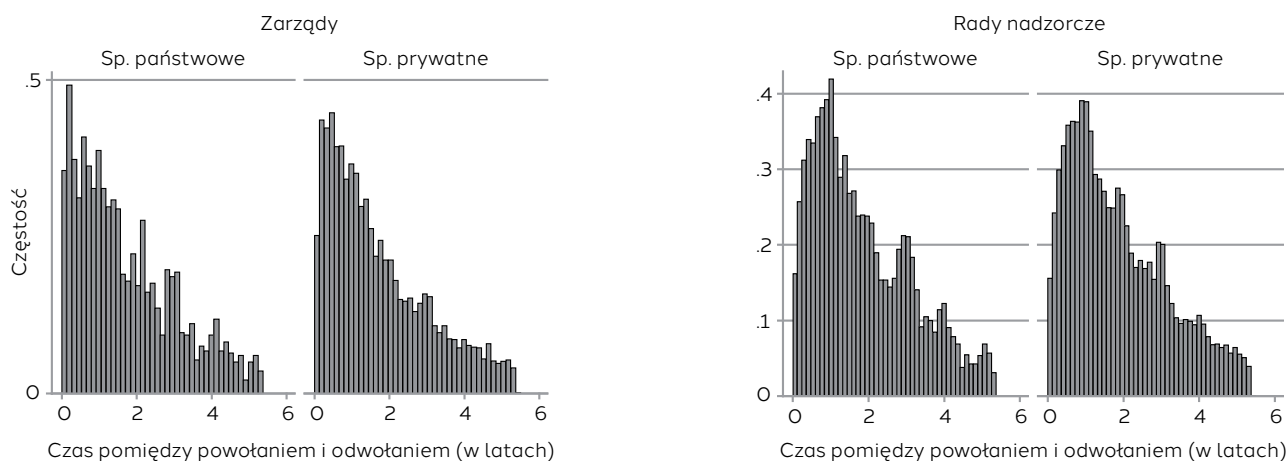
Wyniki

Analiza kadencji w spółkach akcyjnych została przeprowadzona z uwzględnieniem struktury własności (z podziałem na spółki prywatne i państwowe), a także osobno dla zarządów spółek i dla rad nadzorczych. Uwarunkowania członków zarządu i rad nadzorczych, które poddane zostały ocenie, to: średnia długość ich kadencji, średni wiek w momencie powołania do zarządu lub rady nadzorczej, płeć i narodowość (na podstawie numeru PESEL).

Długość kadencji

Pierwszym badanym kryterium jest długość kadencji, rozumiana jako okres pomiędzy powołaniem a odwołaniem ze stanowiska w zarządzie/radzie nadzorczej. Na rysunku 1 przedstawiono histogramy długości kadencji w zarządach (po lewej stronie) i radach nadzorczych (po prawej stronie) z podziałem na spółki prywatne i państwowe.

Rysunek 1. Histogramy czasu trwania kadencji członków zarządów (po lewej stronie) i rad nadzorczych (po prawej stronie)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Rejestru Sądowego.

Średni czas trwania kadencji w zarządach spółek prywatnych wynosił w badanym okresie 841 dni (mediana 566 dni), podczas gdy w spółkach państwowych 828 dni (mediana 572 dni). Kadencje w spółkach państwowych były zatem krótsze, ale ta różnica wynosi kilkanaście dni. Co istotne, w przypadku spółek państwowych częściej obserwowane były bardzo krótkie kadencje, których czas trwania nie przekraczał trzech miesięcy. Takie kadencje stanowiły 9,4% w spółkach państwowych oraz 7,2% w spółkach prywatnych. Takie krótkie kadencje w zarządach przedsiębiorstw państwowych mogą być traktowane jako świadectwo wpływu polityków. W literaturze wskazuje się, że politycy po wygranych wyborach powołują nowych członków na krótki okres (około trzech miesięcy), by zyskać czas na decyzję, którzy z nich zasługują na tę pozycję na dłużej, bo wykazują się polityczną lojalnością i podporządkowaniem [Kuzman, Talavera, Bellos, 2018].

W przypadku rad nadzorczych różnice w długości kadencji są większe niż w zarządach. Średni czas trwania kadencji wynosił w prywatnych spółkach 912 dni (mediana: 669), podczas gdy w spółkach państwowych 836 dni (mediana: 629). Różnica wynosiła zatem ponad dwa miesiące. W radach nadzorczych spółek państwowych nie zaobserwowano (jak w zarządach) tendencji do istnienia bardzo krótkich kadencji.

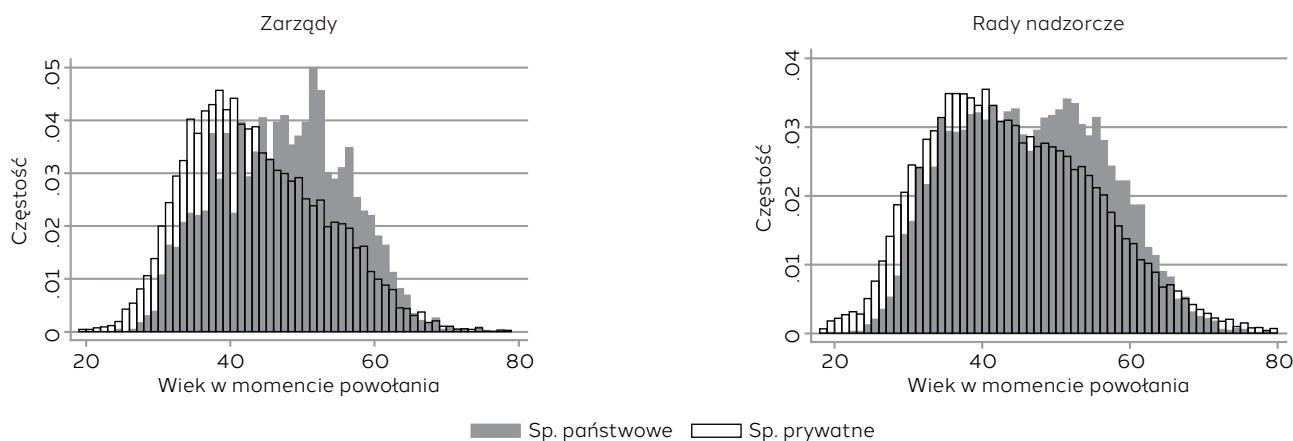
Przeprowadzony test równości średnich (zob. Aneks statystyczny) wykazał, że różnice w długości kadencji w radach nadzorczych pomiędzy spółkami prywatnymi i państwowymi są istotne statystycznie przy 1% poziomie istotności. Różnica liczona dla zarządów nie jest istotna statystycznie. Chociaż różnice te nie są duże, to wynik jest zgodny z innymi opracowaniami, w których wskazuje się, że zmiany są częstsze w spółkach z udziałem Skarbu Państwa [Urbanek, 2010]. Wskazuje się również, że wymiana kadry kierowniczej w tych

spółkach związana jest z wyborami parlamentarnymi, co również istotnie przyczynia się do skrócenia kadencji zarządów i rad nadzorczych [Szarzec i in., 2022].

Wiek w momencie powołania

Drugim kryterium, które zostało poddane badaniu, był wiek w momencie rozpoczęcia kadencji. Na rysunku 2 zaprezentowano wynik porównania histogramów dla spółek prywatnych (jaśniejszy kolor) oraz spółek państwowych (ciemniejszy kolor) w zarządach (po lewej stronie) oraz radach nadzorczych (po prawej stronie).

Rysunek 2. Rozkład wieku członków zarządów (po lewej stronie) oraz rad nadzorczych (po prawej stronie) w momencie powołania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Rejestru Sądowego.

Analiza rozkładu częstości wykazuje znaczne przesunięcie w lewą stronę dla spółek prywatnych oraz w prawą w wypadku spółek państwowych, zarówno w zarządach, jak i radach nadzorczych. Średni wiek w momencie powołania do zarządu wynosił 43,04 lat (mediana 42) w spółkach prywatnych oraz 46,71 lat (mediana 47) w spółkach państwowych. W radach nadzorczych średnie wartości wynosiły odpowiednio: 43,68 (mediana 43) oraz 45,99 (mediana 46). W badanym okresie do zarządów spółek państwowych powoływano osoby starsze średnio o ponad trzy i pół roku w porównaniu ze spółkami prywatnymi. W radach nadzorczych różnica ta wynosiła ponad dwa lata. Średni wiek powołania jest zbliżony do tego, który dotyczy osób powoływanych na stanowisko prezesa zarządu spółek notowanych na GPW w Warszawie – według badań [Byrka-Kita i in., 2018; Byrka-Kita, Czerwiński, Preś-Perepeczo, Wiśniewski, 2021] było to średnio 45 lat (mediana 44) w spółkach prywatnych i 46 lat (mediana 46) w spółkach państwowych. W literaturze wskazuje się, że wiek członka rady lub zarządu jest często traktowany jako pewien wskaźnik jego doświadczenia i kwalifikacji zarządczych – starsi członkowie są więc traktowani jako osoby z racji wieku bardziej dojrzałe i doświadczone [Bilimoria, Piderit, 1994]. Na tej podstawie można więc zaryzykować twierdzenie, że do zarządów i rad nadzorczych spółek państwowych są powoływane osoby o większej dojrzałości i doświadczeniu.

Dodatkowo przeprowadzony test Kolmogorowa-Smirnowa (zob. Aneks statystyczny) potwierdził różnicę zarówno w średnich, jak i w rozkładzie (wyniki są istotne przy poziomie istotności 1%) zarówno w zarządach, jak i radach nadzorczych.

Płeć

Kolejno przeprowadzono analizę różnic ze względu na płeć pomiędzy kadencjami w zarządach i radach nadzorczych spółek o różnej strukturze właścicielskiej. Liczebności poszczególnych grup zaprezentowano w tabeli 2.

Z zaprezentowanych danych wynika, że zdecydowanie więcej mężczyzn było powoływanych do zarządów oraz do rad nadzorczych w badanym okresie, bez względu na strukturę właścicielską. W przypadku kadencji w zarządach obserwowana jest większa nadreprezentacja mężczyzn w spółkach państwowych (89,9% wszyst-

kich kadencji) niż w spółkach prywatnych (84,1%). Jest to zgodne z wynikami innych autorów, które wskazują, że udział kobiet jest mniejszy w zarządach przedsiębiorstw państwowych [Saeed, Belghitar, Yousaf, 2016; Saeed, Yousaf, Alharbi, 2017]. Rady nadzorcze charakteryzowały się w badanym okresie mniejszą nierównowagą ze względu na płeć, jednak nadal na jedną kadencję kobiety przypadało 3,7 kadencji mężczyzny (por. ratio M : K w tabeli 2). Nadreprezentacja mężczyzn większa była w spółkach prywatnych (79,1%) niż w państwowych (76,6%). Różnice te są istotne statystycznie przy 1% poziomie istotności (zob. Aneks statystyczny). Jest to zgodne z wynikami uzyskanymi przez Aluchną i in. [2017]. Badając spółki notowane na GPW wykazali oni, że więcej kobiet jest powoływanych do rad nadzorczych w spółkach państwowych w porównaniu ze spółkami prywatnymi.

Tabela 2. Kadencje członków zarządów oraz rad nadzorczych z uwzględnieniem płci

Spółka	Zarządy					Rady nadzorcze				
	Kobiety (K)		Mężczyźni (M)		ratio M : K	Kobiety (K)		Mężczyźni (M)		ratio M : K
	N	%	N	%		N	%	N	%	
Prywatna	1867	15,9	9882	84,1	5,293	6088	20,9	23 109	79,1	3,796
Państwowa	237	10,2	2084	89,8	8,793	1744	23,4	5707	76,6	3,272
Razem	2104	15,0	11 966	85,0	5,687	7832	21,4	28 816	78,6	3,679

Uwaga: ze względu na możliwość identyfikacji płci w tabeli uwzględniono jedynie osoby posiadające PESEL.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Rejestru Sądowego.

Różnica pomiędzy ratio M : K (tj. stosunkiem liczby kadencji mężczyzn do liczby kadencji kobiet) dla zarządów i rad nadzorczych w przypadku spółek prywatnych wynosiła ok. 1,5. Oznacza to, że kobiety są częściej powoływane do rad nadzorczych niż zarządów, czyli są bardziej niedoreprezentowane w zarządach, niemniej różnica ta nie jest bardzo duża. W spółkach państwowych różnica pomiędzy ratio M : K dla zarządów i rad nadzorczych wynosiła aż 5,5, co wskazuje na znaczne różnice i trudności w dostępie kobiet do stanowisk w zarządach. Wytlumaczeniem tego zróżnicowania udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych obserwowanego w spółkach z udziałem SP jest rekomendacja wydana w 2013 r. przez ówczesnego Ministra Skarbu Państwa dotycząca zwiększenia udziału kobiet w radach nadzorczych przy jednoczesnym braku rekomendacji dotyczących zarządów [Aluchna i in., 2017]. Uzyskane wyniki wskazują również na występowanie segregacji pionowej, czyli niedoreprezentowania kobiet na stanowiskach kierowniczych i w gremiach decyzyjnych [Kalinowska-Nawrotek, 2005; Domagała, 2019]. Ponadto potwierdza to istnienie „szklanego sufitu”, co polega na tym, że pomimo porównywalnych kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, kompetencji kobiety rzadziej awansują i zajmują stanowiska w zarządach [Powell, Butterfield, 2015]. W porównaniu z innymi państwami OECD, a zwłaszcza krajami skandynawskimi, udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych w Polsce nie jest wysoki [OECD, 2020].

Narodowość

Ostatnim analizowanym kryterium była narodowość osób zasiadających w zarządach i radach nadzorczych spółek akcyjnych. Z uwagi na charakter danych upublicznianych przez Krajowy Rejestr Sądowy grupę badawczą podzielono na dwie podgrupy: osoby posiadające numer PESEL (Polacy) oraz nieposiadające tego numeru (obcokrajowcy). Liczebności grup przedstawiono w tabeli 3.

W całej badanej próbie kadencje Polaków stanowiły niemal 92% wszystkich kadencji w zarządach oraz ponad 87% w radach nadzorczych. Skala udziału Polaków jest większa w spółkach państwowych. W spółkach tych kadencje Polaków w zarządach stanowiły 98,9% wszystkich kadencji, a w radach nadzorczych 97,5%. Mniejszą skalą obecności Polaków charakteryzowały się spółki prywatne (odpowiednio 90,6% oraz 85%). Różnice w strukturze udziału ze względu na narodowość pomiędzy spółkami państwowymi i prywatnymi są istotne statystycznie przy założeniu 1% poziomu istotności (zob. Aneks statystyczny).

Tabela 3. Kadencje członków zarządów oraz rad nadzorczych z uwzględnieniem narodowości

Spółka	Zarządy				Rady nadzorcze			
	Polacy		Obcokrajowcy		Polacy		Obcokrajowcy	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Prywatna	11 749	90,6	1219	9,4	29 197	85,0	5155	15,0
Państwowa	2321	98,9	26	1,1	7451	97,5	193	2,5
Razem	14 070	91,9	1245	8,1	36 648	87,3	5348	12,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Rejestru Sądowego.

Większy udział Polaków w zarządach i radach nadzorczych spółek z udziałem SP może wynikać z przyczyn polityczno-wizerunkowych – trudno jest wytłumaczyć obywatelom, dlaczego w takiej właśnie spółce ważne stanowiska, do których należą członkostwo w zarządzie czy radzie nadzorczej, powierza się cudzoziemcowi, a nie Polakowi.

Podsumowanie

W niniejszym badaniu analizie poddano próbę 6489 spółek akcyjnych w okresie 2001–2017, w których nie zmieniła się struktura własności. Główne rezultaty przeprowadzonej analizy danych dotyczących cech członków rad nadzorczych i zarządów w spółkach akcyjnych w Polsce są następujące:

1. Kadencje w zarządach spółek trwają średnio ok. dwa lata i trzy miesiące. W spółkach państwowych kadencje są krótsze, ale ta różnica wynosi kilkanaście dni. Co interesujące w spółkach tych częściej obserwowane były bardzo krótkie kadencje (do trzech miesięcy), co może świadczyć o wpływie polityków na powoływanie członków. Kadencje w radach nadzorczych są dłuższe niż w przypadku zarządów. Średnia kadencja trwa dwa lata i sześć miesięcy. Kadencje w spółkach prywatnych są dłuższe o ponad dwa miesiące w porównaniu ze spółkami państwowymi. Należy wskazać, że kadencje w badanych przedsiębiorstwach okazały się stosunkowo krótkie, co w świetle zaprezentowanych wyników innych badań należy ocenić raczej negatywnie. Wzrost czasu trwania kadencji przyczyniłby się do lepszego zrozumienia funkcjonowania przedsiębiorstwa [Bacon, Brown, 1973] oraz zwiększył wiedzę członków niezbędną do podejmowania decyzji inwestycyjnych i wprowadzania strategicznych zmian [Castro i in., 2009; Kim i in., 2014].
2. Średni wiek w momencie powołania do zarządu i rad nadzorczych jest zbliżony w badanej próbie i wynosi odpowiednio 43,64 lat oraz 44,14 lat. Do zarządów w spółkach państwowych powoływano osoby starsze (średnio 46,71 lat) niż w spółkach prywatnych (43,04 lat). W radach nadzorczych średnie te wynosiły odpowiednio: 45,99 oraz 43,68. Różnice pomiędzy wiekiem powołanych osób do spółek prywatnych i państwowych są niewielkie, jednak statystycznie istotne (około dwa–trzy lata wyższe w przypadku spółek państwowych).
3. Kadencje w zarządach i radach nadzorczych zdominowane są przez mężczyzn – stanowią oni zdecydowaną większość zarówno w przypadku zarządów (85% kadencji mężczyzn), jak i rad nadzorczych (78,6%). W zarządach większą skalą niedoreprezentowania kobiet charakteryzują się spółki państwowe (89,9% kadencji mężczyzn; w spółkach prywatnych: 84,1%). Z kolei w radach nadzorczych niedoreprezentowanie kobiet jest większe w spółkach prywatnych (79,1% kadencji mężczyzn; w spółkach państwowych: 76,6%). Można zaobserwować, że w badanej grupie przedsiębiorstw udział kobiet jest niższy niż średni w największych przedsiębiorstwach giełdowych państw OECD. Może to powodować, że korzyści, które według literatury wiążą się z obecnością kobiet w zarządach i radach nadzorczych, ujawniają się w mniejszym stopniu. Zmniejszenie niedoreprezentowania kobiet przyczyniłoby się także do zmniejszenia dysproporcji wynagrodzeń pomiędzy kobietami i mężczyznami [Kesner, 1988] oraz – jak wskazują Huse i Gabriellson [2012] – poprawiłoby jakość działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

4. W zarządach i radach nadzorczych dominują osoby z Polski. Skala ich udziału jest większa w spółkach państwowych. W świetle literatury przedmiotu można wskazać, że niski udział obcokrajowców może skutkować niewielką różnorodnością kwalifikacji, kompetencji i perspektyw poznawczych.

Z tych rezultatów wynika, że cechy członków rad nadzorczych i zarządów są różne w zależności od struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa, jednak różnice te nie są duże. W literaturze przedmiotu brak jest przesłanek wskazujących na zróżnicowanie między prywatnymi przedsiębiorstwami a tymi z udziałem SP ze względu na analizowane w artykule atrybuty członków zarządów i rad nadzorczych. W badaniach wskazuje się, że politycy wywierają wpływ na skład zarządów i rad nadzorczych przedsiębiorstw państwowych, dążąc do realizacji własnych interesów [Szarzec i in., 2022]. Chociaż ma to wpływ na skalę rotacji w zarządach i radach nadzorczych, to jednak brak jest podstaw do twierdzenia, że powinno to skutkować odmiennym składem zarządów i rad nadzorczych pod względem płci, wieku czy też narodowości. Jednak w literaturze można się spotkać z poglądem, że przedsiębiorstwa z udziałem SP, które w Polsce mają znaczący udział w GPW, mają istotny wpływ na kształtowanie się standardów ładu korporacyjnego na polskim rynku [Adamska, 2013], w tym mogą być uznane za promotorów równości kobiet i mężczyzn [Aluchna i in., 2017]. Jednocześnie należy podkreślić także rolę dobrych praktyk ładu korporacyjnego promowanych przede wszystkim przez GPW [Koładkiewicz, 2014; Aluchna, Koładkiewicz, 2018]. Kwestia różnorodności uwzględniona została już w 2008 r. w dokumencie *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* [GPW, 2007].

Przedstawione badanie na możliwie pełnej populacji na podstawie danych z KRS powoduje pewne jego ograniczenie, gdyż jest to analiza opisowa kadencji członków zarządów i rad nadzorczych ze względu na wybrane kryteria, bez analizy wpływu na wyniki ekonomiczne tych spółek. Sugeruje się kierunki dalszych badań. Można powiązać cechy członków rad z wynikami ekonomicznymi spółek i przetestować hipotezy związane z wpływem większej wiedzy i doświadczenia oraz długości kadencji członków na te wyniki. Jednak nie będzie to badanie pełne, gdyż ograniczone do tych spółek, dla których są dane o wskaźnikach ekonomicznych (np. spółek ujętych w bazie Amadeus¹⁰). Z uwagi na występujące różnice w zakresie atrybutów członków zarządów i rad nadzorczych pomiędzy przedsiębiorstwami państwowymi a prywatnymi należałoby zadać pytanie o ich przyczyny.

Bibliografia

- Adamska A. [2013], Mechanizmy sprawowania kontroli w spółkach publicznych z udziałem Skarbu Państwa, *Zarządzanie i Finanse*, 11 (2): 186–199.
- Aluchna M. [2015], *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
- Aluchna M., Aras G. [2018], *Introduction*, [w:] Aluchna M., Aras G., *Women on Corporate Boards. An International Perspective*, Routledge, London.
- Aluchna M., Koładkiewicz I. [2018], Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Perspektywa rady nadzorczej, *Organizacja i Kierowanie*, 3: 11–31.
- Aluchna M., Krejner-Nowicka A., Tomczyk E. [2017], Własność skarbu państwa a obecność kobiet w radach nadzorczych. Badanie spółek notowanych na GPW w Warszawie, *Organizacja i Kierowanie*, 1: 103–118.
- Bacon J., Brown J. K. [1973], *Corporate directorship practices: Role, selection, and legal status of the board*, Conference Board, New York.
- Bałtowski M., Kozarzewski P. [2016], Formal and real ownership structure of the Polish economy: state-owned versus state-controlled enterprises, *Post-Communist Economies*, 28 (3): 405–419.
- Bałtowski M. [2015], *Spółki Skarbu Państwa – próba typologii*, [w:] Kidyba A. (red.), *Spółki z udziałem Skarbu Państwa a Skarb Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa: s. 11–28.
- Bałtowski M., Kwiatkowski G. [2018], *Przedsiębiorstwa państwowe we współczesnej gospodarce*, WN PWN, Warszawa.
- Beasley M. S. [1996], An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud, *The Accounting Review*, 71 (4): 443–465.

¹⁰ W bazie Amadeus są dostępne dane ekonomiczne jedynie dla 3672 polskich spółek akcyjnych, co stanowi 55% spółek stanowiących próbę badawczą w prezentowanym artykule.

- Bertrand M., Black S. E., Jensen S., Lleras-Muney A. [2014], Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway, *NBER Working Paper*, w20256, <http://www.nber.org/papers/w20256>.
- Bettio F., Verashchagina A., Mairhuber I., Kanjoo-Mrčela A. [2009], *Gender Segregation in the Labour Market: Root Causes, Implications and Policy Responses in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bilimoria D., Piderit S. K. [1994], Qualifications of corporate-board committee members, *Group & Organization Management*, 19: 334–362.
- Bohdanowicz L. [2011], Kobiety w organach statutowych polskich spółek publicznych: Podsumowanie badań, [w:] *Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot: 227–239.
- Bohdanowicz L., Jeżak J., Matyjas Z. [2008], Wiek członków rad nadzorczych i zarządów oraz zróżnicowanie pod względem rad nadzorczych i zarządów polskich spółek publicznych, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź: 259–280.
- Bureau van Dijk [2017], *Amadeus database*, <https://amadeus.bvdinfo.com>.
- Byrka-Kita K., Czerwiński M., Preś-Perepeczo A., Wiśniewski T. [2021], Does CEO Replacement at State-Owned Enterprises Matter? Evidence from the Polish Capital Market, *Eastern European Economics*, 59 (2): 125–147.
- Byrka-Kita K., Czerwiński M., Preś-Perepeczo A., Wiśniewski T. [2018], Zmiana na stanowisku prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym, *Organizacja i Kierowanie*, 1: 11–34.
- Castro C. B., La Concha D., Dominguez M., Gravel J. V., Periñan M. M. V. [2009], Does the team leverage the board's decisions?, *Corporate Governance: An International Review*, 17 (6): 744–761.
- Domagała W. [2019], *Segregacja zawodowa według płci w krajach OECD*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- EMIS [2017], *Emerging Markets Information Services*, <http://www.emis.com>.
- Equilar [2018], *CEO Tenure Drops to Just Five Years*, <https://www.equilar.com/blogs/351-ceo-tenure-drops-to-five-years.html>.
- Fernández-Temprano M. A., Tejerina-Gaite F. [2020], Types of director, board diversity and firm performance, *Corporate Governance*, 20 (2): 324–342.
- Fundacja Liderów Biznesu [2016], *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce 2016. Czas na zmiany*, Warszawa, https://www.fundacjaliderowbiznesu.pl/pliki/Raport_KobietyWeWlaczachSpolekGieldowych.pdf
- Gliniecki B., Zaleska-Korziuk K. [2017], Report on Corporate Governance in State-Owned Enterprises – The Polish Perspective, *Pro Publico Bono-Public Administration*, 1: 98–115.
- GPW [2007], *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały Nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r.
- Gruszczynski M. [2020], Women on Boards and Firm Performance: A Microeconomic Search for a Connection, *Journal of Risk Financial Management*, 13: 218.
- Gupta N. [2005], Partial privatization and firm performance, *The Journal of Finance*, 60: 987–1015.
- Hambrick D. C., Fukutomi G. D. S. [1991], The Seasons of a CEO's Tenure, *The Academy of Management Review*, 16 (4): 719–742.
- Heidrick, Struggles [2011], *Challenging Board Performance*, European Corporate Governance Report.
- Hillman A., Cannella A., Paetzold R. [2000], The resource-dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change, *Journal of Management Studies*, 37 (2): 235–255.
- Hillman A. J., Cannella Jr. A. A., Harris I. C. [2002], Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?, *Journal of Management*, 28 (6): 747–763.
- Huang S., Hilary G. [2018], Zombie board: Board tenure and firm performance, *Journal of Accounting Research*, 56 (4): 1285–1329.
- Huse M., Gabrielsson J. [2012], *Board Leadership and Value Creation: An Extended Team Production Approach*, [w:] Clarke T., Branson D. (red.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, SAGE: 233–251.
- Johnson S. G., Schnatterly K., Hill A. D. [2013], Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics, *Journal of Management*, 39 (1): 232–262.
- Kalinowska-Nawrotek B. [2005], *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kaplan S. N., Minton B. A. [2012], How Has CEO Turnover Changed?, *International Review of Finance*, 12 (1): 57–87.
- Kesner I. [1988], Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender, *Academy of Management Journal*, 31 (1): 66–84.
- Kim K., Mauldin E., Patro S. [2014], Outside directors and board advising and monitoring performance, *Journal of Accounting and Economics*, 57: 110–131.
- Kirsch A. [2018], The gender composition of corporate boards: A review and research agenda, *Leadership Quarterly*, 29 (2): 346–364.

- Kocenda E., Hanousek J. [2012], State ownership and control in the Czech Republic, *Economic Change and Restructuring*, 45: 157–191.
- Kodeks spółek handlowych [2000], Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. 2000 nr 94, poz. 1037.
- Kołodkiewicz I. [2013], *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kołodkiewicz I. [2014], Dobre praktyki ładu korporacyjnego oraz ich transfer do twardego prawa. Perspektywa interesariuszy polskiego rynku kapitałowego, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCI (2), s. 193–212.
- Kosnik R.D. [1987], Greenmail: A study of board performance in corporate governance, *Administrative Science Quarterly*, 32 (2): 163–185.
- Kozarzewski P. [2019], *Polityka właścicielska państwa w okresie transformacji systemowej. Próba syntezy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Kuzman T., Talavera O., Bellos S.K. [2018], Politically induced board turnover, ownership arrangements, and performance of SOEs, *Corporate Governance*, 26 (3): 160–179.
- Larcker D.F., Tayan B. [2018], CEO Succession: Data, *CGRI Quick Guide Series Corporate Governance Research Initiative*, September.
- Milliken F.J., Martins L.L. [1996], Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21 (2): 402–433.
- Murphy K.J., Zabojsnik J., Kevin J. [2006], Managerial Capital and the Market for CEOs, *Queen's Economics Department Working Paper*, 1110.
- OECD [2020], *Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>
- Post C., Byron K. [2015], Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 58: 1546–1571.
- Powell G.N., Butterfield D.A. [2015], The glass ceiling: what have we learned 20 years on?, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (4): 306–326.
- Pye A.J. [2000], Changing scenes in, from and outside the board room: UK corporate governance in practice from 1989 to 1999, *Corporate Governance*, 8: 335–346.
- Pye A., Kaczmarek S., Kimino S. [2012], Changing Scenes in and around the Boardroom: UK Corporate Governance in Practice from 1989 to 2010, [w:] Clarke T., Branson D. (red.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, SAGE: 255–284.
- Ruigrok W., Peck S., Tacheva S. [2007], Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards, *Corporate Governance*, 15 (4): 546–557.
- Saeed A., Belghitar Y., Yousaf A. [2016], Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: Evidence from some emerging markets, *International Business Review*, 25 (5): 1076–1088.
- Saeed A., Yousaf A., Alharbi J. [2017], Family and state ownership, internationalization and corporate board-gender diversity: Evidence from China and India, *Cross Cultural & Strategic Management*, 24 (2): 251–270.
- Schoenman R. [2005], Captains or Pirates? State-Business Relations in Post-Socialist Poland, *East European Politics and Societies*, 19 (1): 40–75.
- Sealy R., Vinnicombe S. [2012], *Women and the Governance of Corporate Boards*, [w:] Clarke T., Branson D. (red.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, SAGE: 325–344.
- Sun X.S., Bhuiyan M.B.U. [2020], Board tenure: A review, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 31 (4): 178–196.
- Szarzec K., Dombi A., Matuszak P. [2021], State-owned enterprises and economic growth: Evidence from the post-Lehman period, *Economic Modelling*, 99.
- Szarzec K., Nowara W., Żurek M. [2017], Forma własności a wyniki ekonomiczne największych przedsiębiorstw krajów Europy Środkowo-Wschodniej, *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 3: 89–114.
- Szarzec K., Totleben B., Piątek D. [2022], How Do Politicians Capture a State? Evidence from State-Owned Enterprises, *East European Politics and Societies*, 36(1): 141–172.
- Urbanek P. [2010], Rotacje zarządów polskich spółek publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego, *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 1–2: 19–34.
- Urbanek P. [2014], Zmiany akcjonariatu a rotacja członków zarządu na przykładzie polskich spółek publicznych, *Studia Ekonomiczne*, 166: 228–237.
- Ustawa o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi [2000], Ustawa z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, Dz.U. 2000 nr 26, poz. 306.
- Ustawa o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami [2016], Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. 2016, poz. 1202.

Ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym [2016], Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym, Dz.U. 2016, poz. 2259.

Vafeas N. [2003], Length of board tenure and outside director independence, *Journal of Business Finance and Accounting*, 30(7–8): 1043–1064.

van Ees H., van der Laan G. [2012], *Boards and Board Effectiveness*, [w:] Clarke T., Branson D. (red.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, SAGE: 183–195.

Wang Y., Clift B. [2009], Is there a “business case” for board diversity?, *Pacific Accounting Review*, 21(2): 88–103.

Westphal J., Zajac E. [1997], Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity and the diffusions of board independence in US corporations, *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 161–183.

Zelechowski D.D., Bilimoria D. [2004], Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US, *Corporate Governance an International Review*, 12(3): 337–342.

Aneks. Wyniki testów statystycznych

Test równości średnich dla długości kadencji (test T Studenta)

Organ: zarządy							
Własność	N	Średnia	Błqd stand.	Odch. stand.	95% przedział ufności		
Państwowa	2347	828,2539	16,44816	796,8449	795,9995	860,5084	
Prywatna	12968	841,544	7,278401	828,8434	827,2772	855,8107	
łącznie	15315	839,5073	6,658453	824,0087	826,4559	852,5586	
<i>diff = śr (pańs) – śr (pryw)</i>		-13,29001	17,98658		-48,55587	21,97584	
						t=	-0,7389
Liczba stopni swobody obliczana wg wzoru Welcha-Satterthwaite'a:							3331,59
Ha ₁ : diff < 0			Ha ₂ : diff ≠ 0		Ha ₃ : diff > 0		
Pr (T < t) = 0,2300			Pr (T < t) = 0,4600		Pr (T < t) = 0,7700		

Organ: rady nadzorcze							
Własność	N	Średnia	Błqd stand.	Odch. stand.	95% przedział ufności		
Państwowa	7644	836,2446	8,260101	722,1804	820,0526	852,4367	
Prywatna	34352	912,8108	4,450164	824,8064	904,0883	921,5333	
łącznie	41996	898,8744	3,941024	807,6312	891,1500	906,5989	
<i>diff = śr (pańs) – śr (pryw)</i>		-76,56618	9,382603		-94,95752	-58,17483	
						t=	-8,1604
Liczba stopni swobody obliczana wg wzoru Welcha-Satterthwaite'a:							12489,6
Ha ₁ : diff < 0			Ha ₂ : diff ≠ 0		Ha ₃ : diff > 0		
Pr (T < t) = 0,0000			Pr (T < t) = 0,0000		Pr (T < t) = 1,0000		

Test równości rozkładu dla wieku powołania (test Kołmogorowa-Smirnowa)

Organ: zarządy		
Mniejsza wartości w grupie:	D (największa różnica między funkcjami rozkładu)	p-value
Wł. prywatna	0,1957	0,000
Wł. państwowa	-0,0035	0,952
łącznie	0,1957	0,000

Organ: rady nadzorcze		
Mniejsza wartości w grupie:	D (największa różnica między funkcjami rozkładu)	p-value
Wł. prywatna	0,0992	0,000
Wł. państwowa	-0,0115	0,206
łącznie	0,0992	0,000

Testy równości proporcji grup dla ptci (test Z dla grup niezależnych)

Organ: zarządy						
Płeć	Własność	Oznaczenie	Udział	Błqd. stand.	95% przedział ufności	
M	prywatna	M_pryw	0,8410929	0,0033728	0,8344823	0,8477035
M	państwowa	M_pańs	0,8978888	0,0062851	0,8855703	0,9102074
diff = M_pryw - M_pańs			-0,056796	0,0071329	-0,0707762	-0,0428158
Ha₁: diff < 0			Ha ₂ : diff ≠ 0		Ha ₃ : diff > 0	
Pr (Z < z) = 0,0000			Pr (Z < z) = 0,0000		Pr (Z > z) = 1,0000	

Organ: rady nadzorcze						
Płeć	Własność	Oznaczenie	Udział	Błqd. stand.	95% przedział ufności	
M	prywatna	M_pryw	0,7914854	0,0023775	0,7868256	0,7961452
M	państwowa	M_pańs	0,7659375	0,0049052	0,7563235	0,7755514
diff = M_pryw - M_pańs			0,025548	0,005451	0,0148642	0,0362317
Ha ₁ : diff < 0			Ha ₂ : diff ≠ 0		Ha ₃ : diff > 0	
Pr (Z < z) = 1,0000			Pr (Z < z) = 0,0000		Pr (Z > z) = 0,0000	

Testy równości proporcji grup dla narodowości (test Z dla grup niezależnych)

Organ: zarządy						
Narodowość	Własność	Oznaczenie	Udział	Błqd. stand.	95% przedział ufności	
Polska	prywatna	PL_pryw	0,9059994	0,0025627	0,9009766	0,9110221
Polska	państwowa	PL_pańs	0,988922	0,0021605	0,9846875	0,9931565
diff = PL_pryw - PL_pańs			-0,0829226	0,0033519	-0,0894922	-0,0763531
Ha₁: diff < 0			Ha ₂ : diff ≠ 0		Ha ₃ : diff > 0	
Pr (Z < z) = 0,0000			Pr (Z < z) = 0,0000		Pr (Z > z) = 1,0000	

Organ: rady nadzorcze						
Narodowość	Własność	Oznaczenie	Udział	Błqd. stand.	95% przedział ufności	
Polska	prywatna	PL_pryw	0,849936	0,0019269	0,8461593	0,8537126
Polska	państwowa	PL_pańs	0,9747514	0,0017943	0,9712346	0,9782683
diff = PL_pryw - PL_pańs			-0,1248155	0,002633	-0,129976	-0,119655
Ha₁: diff < 0			Ha ₂ : diff ≠ 0		Ha ₃ : diff > 0	
Pr (Z < z) = 0,0000			Pr (Z < z) = 0,0000		Pr (Z > z) = 1,0000	