

# WIĘCEJ RÓWNOŚCI – WIĘCEJ KORZYŚCI W GOSPODARCE

**Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych  
w polskiej gospodarce w latach 2010–2013**

Warszawa 2014

Copyright by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej



Publikacja została wydana w ramach projektu pt. "Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej", współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej, w ramach Programu Wspólnotowego Progress. Projekt jest realizowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w partnerstwie merytorycznym z Biurem Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania.

Treść publikacji nie stanowi oficjalnego stanowiska Komisji Europejskiej, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Biura Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania. Wyłączną odpowiedzialność za jej treść ponosi autor.

Adres strony projektu: [www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl](http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl)

PEŁNOMOCNIK RZĄDU  
DO SPRAW RÓWNEGO TRAKTOWANIA



Ministerstwo Pracy  
i Polityki Społecznej



**RÓWNOŚĆ  
W BIZNESIE**

## Charakterystyka raportu

Celem raportu jest przedstawienie aktualnego udziału kobiet w procesach decyzyjnych w polskiej gospodarce i ukazanie pozycji Polski na tle innych krajów Unii Europejskiej, ocena tego udziału w kontekście korzyści wynikających z równości, próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny słabej reprezentacji kobiet we władzach firm oraz sformułowanie kierunkowych wniosków i postulatów do dalszych działań. Raport opiera się na dostępnych analizach i raportach polskich i zagranicznych, w tym raportach przygotowanych w ramach Unii Europejskiej. Jako podstawową miarę oceny udziału kobiet w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych przyjęto członkostwo w radach nadzorczych i zarządach polskich firm w latach 2010–2013.

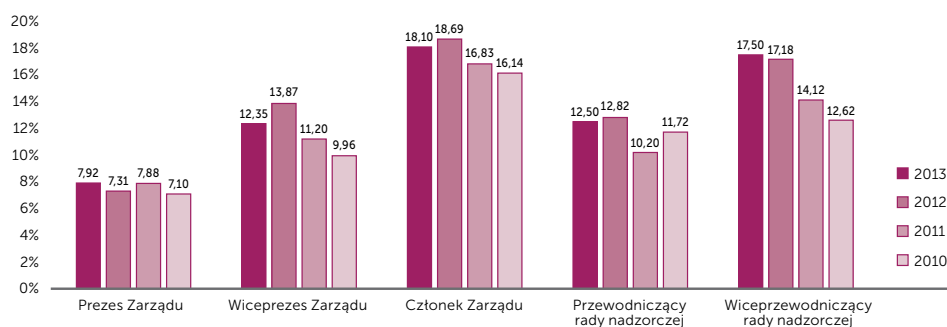
Raport powstał na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Stanowi efekt pracy zespołu ekspertów utworzonego przez Konfederację Lewiatan, pracującego pod kierunkiem dr Lidii Adamskiej. W skład zespołu weszły następujące osoby: prof. Małgorzata Fuszara, dr Ewa Rumińska-Zimny, dr Grzegorz Baczewski. Zespół współpracował z przedstawicielkami Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Biura Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania. Raport został przygotowany w ramach realizacji projektu „Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej”, współfinansowanego w ramach Programu Wspólnotowego PROGRESS.

### 1. Udział kobiet w organach decyzyjnych firm w Polsce

Kobiety w Polsce w małym stopniu uczestniczą w procesach decyzyjnych w gospodarce. Jest ich niewiele na wyższych szczeblach władzy w firmach, zwłaszcza tych dużych i najważniejszych dla gospodarki. Sytuacja taka występuje w świecie praktycznie powszechnie, aczkolwiek na tle innych państw świata Wspólnota Europejska wygląda lepiej.

Podstawowym źródłem systematycznej wiedzy o obecności kobiet w gremiach decyzyjnych polskich spółek są badania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), prowadzone od 2009 r. wśród spółek notowanych na giełdzie. Największe polskie spółki, tj. spółki giełdowe, w tym spółki z udziałem Skarbu Państwa, mają w swoich zarządach i radach nadzorczych poniżej 15% kobiet, zaś kobiet prezesek jest ok. 7%. Wyniki innych badań i analiz dużych spółek w Polsce nie odbiegają od wniosków płynących z badań giełdowych. Lepsza sytuacja występuje w mniejszych spółkach. Generalnie – im większe firmy, tym mniej kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania. Udział kobiet we władzach polskich spółek w okresie ostatnich kilku lat zasadniczo nie uległ zmianom.

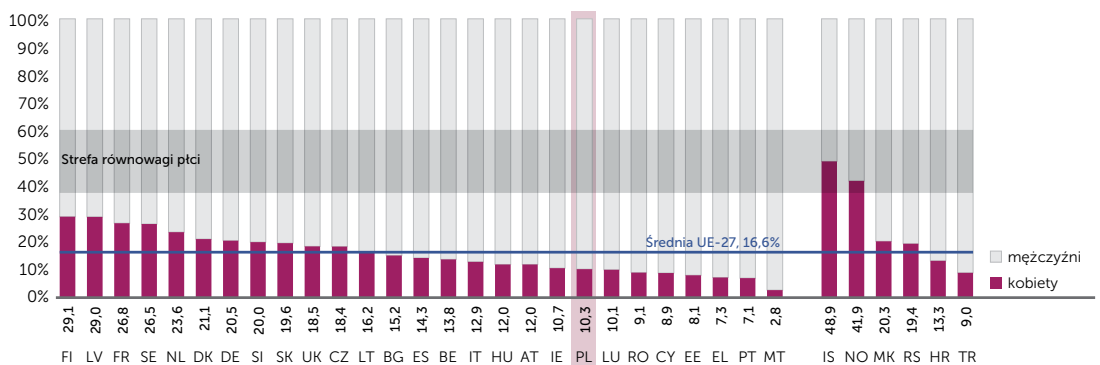
**Rys. 1.** Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych w latach 2010–2013



Źródło: Raport GPW, 2013

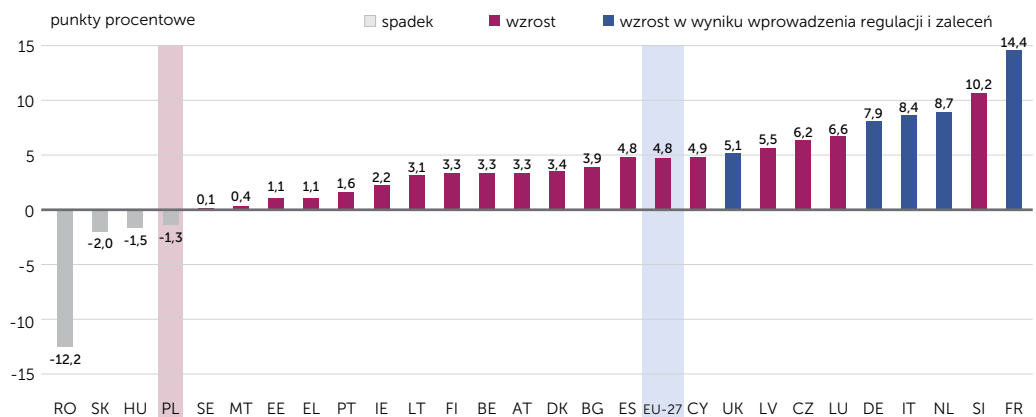
W statystykach Unii Europejskiej dotyczących udziału kobiet we władzach firm, z wyjątkiem porównania składów zarządów banków centralnych, Polska z udziałem 10,3% lokuje się poniżej średniej dla całej wspólnoty, która wynosi 16,6%. Polska należy do krajów, w których odnotowano w latach 2010–2013 pogorszenie niektórych wskaźników. Także w ogólnym indeksie równości płci dla wspólnoty (*Gender Equality Index*) Polska osiąga wielkości poniżej średniej. W roku 2013 ogólna wartość indeksu dla 27 krajów Unii Europejskiej wyniosła 54. Najwyższy wskaźnik równości osiągnęły kraje skandynawskie, w tym Szwecja (74,6), Dania (73,6) i Finlandia (73,4). Polska znalazła się grupie państw o najniższym poziomie równości i osiągnęła wskaźnik 44,1, wyprzedzając Litwę, Bułgarię i Rumunię.

**Rys. 2.** Udział kobiet i mężczyzn w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie, kwiecień 2013 r.



Źródło: Raport Komisji Europejskiej, 2013

**Rys. 3.** Zmiany w udziale kobiet w radach nadzorczych według krajów, październik 2010 – kwiecień 2013



Źródło: Raport Komisji Europejskiej, 2013

## 2. Korzyści ze zwiększania udziału kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce

Równość kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji ekonomicznych przynosi korzyści, a jej brak – straty. Korzyści wynikające z równości w tym obszarze należy widzieć w szerszej perspektywie społeczno-ekonomicznej. Równość kobiet i mężczyzn we władzach firm to nie tylko lepsze wyniki gospodarowania, ale także narzędzie pozytywnych zmian w funkcjonowaniu społeczeństwa – w tym zmian w świadomości społecznej związanych m.in. z przełamywaniem stereotypów dotyczących ról kobiet. Takie zmiany uruchamiają zablokowany potencjał kobiet. Wpływa to na podniesienie kapitału społecznego i instytucjonalnego, które – wraz z kapitałem ludzkim – określają pozycję firm i krajów w globalnej gospodarce.

Korzyści związane z równością kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji ekonomicznych można wykazać zarówno na poziomie firm, jak i całej gospodarki. Ze względu na dostępność danych (poziom i struktura zatrudnienia, wykształcenie kobiet i mężczyzn) istniejące szacunki pokazują przede wszystkim stopień wykorzystania kapitału ludzkiego. Warto zauważyć, że wyliczony szacunkowy pozytywny wpływ równości na gospodarowanie jest w istocie niedoszacowany, gdyż nie uwzględnia aspektów jakościowych, czyli kapitału społecznego i instytucjonalnego.

### | Perspektywa firm (mikroekonomiczna)

Na poziomie firm badania wyraźnie wskazują na pozytywne korelacje pomiędzy liczbą kobiet we władzach spółek a wynikami finansowymi tych przedsiębiorstw, natomiast w przypadku firm notowanych na giełdzie korelacja taka zachodzi w odniesieniu do ich wyceny rynkowej. Szacunki korzyści, jakie firmy odnoszą z równości kobiet i mężczyzn, oparte są na porównaniach wyników finansowych (zyski, rentowność) oraz kursach giełdowych spółek różniących się udziałem kobiet na stanowiskach decyzyjnych.

**Obecność kobiet we władzach wpływa na poprawę jakości procesów zarządzania firmami ze względu na wysokie kompetencje kobiet oraz lepsze wykorzystanie potencjału różnorodności.** Nieliczne kobiety, które osiągnęły stanowiska decyzyjne w firmach, musiały przejść przez znacznie ostrzejszy niż w przypadku mężczyzn proces selekcji i wykazać się wyższymi kompetencjami zarządczymi i merytorycznymi. Poza tym jakość zarządzania jest wyższa w zróżnicowanych zespołach zarządzających firmami (w zarządach i radach nadzorczych z udziałem kobiet i mężczyzn) w porównaniu do zespołów jednorodnych, co w praktyce oznacza – zdominowanych przez mężczyzn. Jest to rezultat zarówno cech kobiecego stylu zarządzania, jak i efektu synergii, będącego skutkiem wykorzystania potencjału różnorodności.

Kobiecy styl zarządzania i kobiece taktyki wpływu mogą przyczyniać się do umacniania pozycji firm na rynku – ich stabilności, zaufania i zaangażowania. Taktyki działania oparte na racjonalnych argumentach, które – to wynika z badań – są raczej domeną kobiet, tworzą trwałe postawy rozwoju i są skuteczne długofalowo. Poprzez udział kobiet i zrównoważony skład zarządów i rad nadzorczych firmy uzyskują pozytywny wpływ na zarządzanie i kontrolę ryzyka w dłuższej perspektywie. Są to także czynniki sprzyjające innowacjom i kreatywności, które nie rozwijają się w warunkach presji, ale wówczas gdy osoby rozumieją to, co mają robić, czują się ważne i włączone w proces.

Pozytywny związek pomiędzy obecnością kobiet we władzach firm notowanych na giełdzie a ich rynkową wyceną wynika również z tego, iż obecność kobiet w radach nadzorczych i zarządach poza pozytywnym wpływem na wyniki finansowe poprawia także pozycję i wizerunek spółek na rynku oraz wpływa na wyższy poziom wiarygodności i finansowego bezpieczeństwa, co jest szczególnie ważne w warunkach kryzysu finansowego. Są to cechy

pozytywnie oceniane przez inwestorów, a to przekłada się na wyższe notowania giełdowe takich spółek.

Analizując wyniki dotychczasowych badań, należy pamiętać, że wyciąganie wniosków na podstawie stwierdzonych korelacji statystycznych pomiędzy ekonomiczno-finansowymi wskaźnikami firm i reprezentacją kobiet we władzach opiera się – jak na razie – na badaniu rzeczywistości, w której udział kobiet jest niewielki, a niekiedy marginalny. Dlatego też wskazana jest refleksja nad tym, jaki powinien być minimalny udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych (tzw. „masa krytyczna”), aby można było zbadać nie tylko statystyczny związek, lecz – w sposób pogłębiony – wykazać realny wpływ kobiet na zarządzanie firmą, jej wyniki finansowe i rynkowe wyceny.

### | Perspektywa całej gospodarki (makroekonomiczna)

W płaszczyźnie makroekonomicznej, czyli na poziomie całej gospodarki, także można zauważyć, że równość szans ma pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne. Ten wpływ wyraża się w możliwości uzyskania wyższego poziomu produktu krajowego brutto (PKB) i PKB na jednego mieszkańca. Ten dodatkowy wzrost szacowany jest na podstawie scenariusza, w którym następuje zrównanie stopy aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn (obecnie jest ona o kilkanaście pp. niższa), wyrównana zostaje luka płacowa oraz inne aspekty pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy (takie jak samozatrudnienie czy prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie dominują mężczyźni, czy też praca w niepełnym wymiarze godzin, tzw. *part-time*, gdzie dominują kobiety).

Z badań dla krajów Unii Europejskiej wynika, że zrównanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy pozwoliłoby na zwiększenie średniego poziomu PKB krajów wspólnoty o 27 pp. Polska mogłaby zyskać odpowiednio 21 pp., a niektóre kraje nawet 40–45 punktów (Holandia, Grecja, Malta). Na podobne wnioski wskazuje badanie związku pomiędzy równością szans (mierzonego poprzez *Gender Inequality Index*) a poziomem PKB na mieszkańca w krajach regionu Morza Bałtyckiego, w tym Polski.

Pozytywny wpływ równości szans na wzrost gospodarczy wynika nie tylko z ilościowego wzrostu zatrudnienia, lecz także z czynników jakościowych, jakie wnosi zwiększona obecność kobiet w gospodarce (argument różnorodności). **Z punktu widzenia gospodarki zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych powoduje też bardziej efektywne wykorzystanie nakładów na edukację w skali całej gospodarki.** Obecnie kobiety, pomimo iż stanowią powyżej 60% osób z wyższym wykształceniem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej, pracują na stanowiskach poniżej swoich kwalifikacji.

### 3. Wyzwania i problemy dotyczące równouprawnienia w procesach decyzyjnych

Kobiety posiadają odpowiednie kwalifikacje i motywacje do zajmowania wysokich stanowisk decyzyjnych. Firmy i gospodarka jako całość mogą i powinny czerpać korzyści z większego udziału kobiet w podejmowaniu decyzji gospodarczych. Wprowadzane są różne regulacje, które w zamierzeniu mają służyć zwiększeniu udziału kobiet w procesach decyzyjnych. Badania opinii Polaków wskazują na rosnącą powoli akceptację dla zwiększenia obecności kobiet na najwyższych stanowiskach w biznesie oraz dla działań, które by ten proces przyspieszyły. Mimo to sytuacja nie ulega zmianie. Kobiety są relatywnie dobrze reprezentowane w firmach do poziomu wyższych stanowisk eksperckich, jednakże na stanowiskach zarządczych, z którymi wiąże się władza w spółkach, jest ich już bardzo mało.

Można wskazać dwie grupy systemowych przyczyn takiej sytuacji – to uwarunkowania społeczne oraz regulacyjne.

Procesy wyłaniania liderów są mechanizmami społecznymi głęboko zakorzenionymi w tradycji, stereotypach, wzorcach ról społecznych kobiet i mężczyzn. Z badań na temat opinii Polaków wynika, że nadal dominuje przywiązanie do tradycyjnego modelu ról kobiet i mężczyzn w społeczeństwie, mimo że rośnie liczba tych, którzy opowiadają się za zwiększeniem udziału kobiet na najwyższych stanowiskach. Większą otwartość na zwiększanie udziału kobiet we władzach firm wykazuje przy tym społeczeństwo jako całość, a mniejszą przedstawiciele biznesu i menedżerowie. Poglądy Polaków na temat zwiększania udziału kobiet na wysokich stanowiskach są konserwatywne na tle innych krajów Unii Europejskiej, gdzie liczba osób deklarujących poparcie dla tego procesu i związanych z nim działań jest relatywnie większa.

Mniejsza otwartość menedżerów na zwiększenie udziału kobiet we władzach spółek jest jednym z przejawów społecznego i grupowego charakteru procesów wyłaniania członków gremiów decyzyjnych w firmach. Raport Komisji Europejskiej za jedną z przyczyn utrzymania się dominacji mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w firmach uznaje to, że grupy decydujące o awansach i wysokich stanowiskach są zasadniczo złożone z mężczyzn. Fakt, że preferują one mężczyzn, wynika z ogólnej prawidłowości socjologicznej, zgodnie z którą grupy o jednolitym składzie wykazują tendencję do utrzymywania wzorców swojego składu z powodu niechęci do pracy z osobami z innych środowisk lub o odmiennej płci.

**Obecny brak kobiet w organach spółek powoduje błędne koło, które utrwała niedostateczną reprezentację kobiet w procesie decyzyjnym.**

Jednolity skład organów wpływa na podejście spółek do równości płci i zmniejsza gotowość do powoływania większej liczby kobiet na stanowiska kierownicze. Brak kobiet w tych gremiach pociąga za sobą również brak odpowiednich mentorów, „sponsorów idei zmiany” i osób będących wzorem do naśladowania, co mogłoby ułatwić kobietom rozwój ich kariery. Jednym ze skutków utrzymywania w gremiach decyzyjnych *status quo* jest ograniczanie w procesach rekrutacyjnych dostępu kobiet do wysokich stanowisk przy jednoczesnym preferowaniu kandydatów reprezentujących „własną płęć”, tj. mężczyzn. Sprzyjają temu niewystarczająco przejrzyste procedury wyboru osób do władz firm, które są często niezależne od kryteriów merytorycznych, utrudniając kompetentnym kobietom dostęp do stanowisk decyzyjnych, jednocześnie umożliwiając to mniej kompetentnym i gorzej wykwalifikowanym kandydatom płci męskiej.

**W opinii Komisji Europejskiej obecny brak przejrzystości w zakresie procedur selekcji oraz kryteriów kwalifikacji w odniesieniu do stanowisk w organach spółek w większości państw członkowskich znacznie ogranicza zróżnicowanie płci wśród członków tych organów oraz wpływa negatywnie na ich kariery zawodowe.**

Różne kraje na świecie wprowadzały regulacje prawne ukierunkowane na zwiększanie udziału kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce. Występują dwa typy tych regulacji – miękkie rekomendacje oraz rozwiązania wiążące. W Polsce występują obecnie jedynie regulacje o charakterze miękkim. Są to rekomendacje zawarte w Dobrych Praktykach Giełdy Papierów Wartościowych oraz rekomendacje Ministerstwa Skarbu Państwa w odniesieniu do spółek z udziałem Skarbu Państwa. Kilka krajów Unii Europejskiej wprowadziło wiążące rozwiązania kwotowe – najbardziej znany jest przykład Norwegii, która zastosowała 40-procentowe kwoty w radach nadzorczych. Także Unia Europejska rozważa wdrożenie kwotowych rozwiązań wiążących – obecnie procedowana jest propozycja Komisji Europejskiej dotycząca zwiększenia liczby kobiet w organach spółek w całej Unii Europejskiej za pomocą ustanowienia celu minimalnego w wysokości 40% udziału niedostatecznie reprezentowanej płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek (członków rad nadzorczych), których akcje są notowane na giełdzie. Spółki te miałyby także być zobligowane do wprowadzenia jasnych, neutralnie sformułowanych i jednoznacznych kryteriów w procedurach powoływania kandydatów na stanowiska w organach spółek w celu wypełnienia ustanowionego planu.

Jak dotąd wprowadzone regulacje nie przyniosły zadowalających rezultatów. Doświadczenia Polski i innych krajów dowodzą, że same zachęty i miękkie rekomendacje nie są wystarczające – znacznie skuteczniejsze są regulacje wiążące, które łączą się z sankcjami

w przypadku ich nieprzezwyciężenia. Narzędziami wpływającymi na rzeczywiste zwiększanie udziału kobiet we władzach firm są również kwantyfikacja celu oraz różne techniki kontroli, monitoringu i okresowej oceny. Praktyka wykazała, że problemem jest niespójność i dualizm w promowaniu kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Przykładowo Norwegia, która wprowadziła obowiązkowe kwoty w radach nadzorczych i osiągnęła realną poprawę w tym obszarze, odnotowała jednocześnie utrzymanie zdecydowanej dominacji mężczyzn w zarządach, których kwoty nie dotyczyły.

**W sferze regulacji prawnych sprzyjających zwiększaniu udziału kobiet we władzach firm mieszczą się także rozwiązania ułatwiające łączenie pracy zawodowej z życiem osobistym**, co dotychczas jest uważane przede wszystkim za wyzwanie dla kobiet. Należą do nich m.in. elastyczne formy zatrudnienia, które mogą potencjalnie przyczynić się do budowania tzw. *work-life balance*. Rozwiązania wprowadzane na gruncie polskim przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej dają szeroki wachlarz możliwości – od ruchomego i elastycznego czasu pracy, poprzez pracę na część etatu lub w ramach umów cywilno-prawnych, po pracę zdalną. Badania przeprowadzone w Polsce pokazują jednak, że wykorzystanie tego typu rozwiązań jest mniejsze od oczekiwanego. W polskim społeczeństwie panuje przekonanie, że najbardziej wartościowa jest tradycyjna praca na pełen etat, a od osób pełniących najwyższe funkcje decyzyjne wymaga się często pełnej dyspozycyjności. Nie oznacza to, że narzędzia związane z elastycznymi formami pracy nie są użyteczne dla zwiększenia obecności kobiet we władzach spółek – bez pracy nad zmianą świadomości Polaków nie można się jednak spodziewać szybkich i znaczących efektów.

#### 4. Wnioski i kierunkowe postulaty

Firmy i gospodarka jako całość skorzystają na zwiększeniu udziału kobiet w procesach decyzyjnych. Jeśli sytuacja pozostanie bez zmian, wszyscy – jako społeczeństwo – będziemy nadal tracić przez niewykorzystywanie potencjału płynącego z różnorodności, w tym z potencjału kobiet. **Polki napotykać szereg przeszkód zakorzenionych w społecznych stereotypach, postępowaniu spółek i ich kulturze biznesowej, gdy usiłują w pełni wykorzystać swoje możliwości zawodowe (zjawisko tzw. „szklanego sufitu”)**. Niedostateczna reprezentacja kobiet w organach spółek to zaprzepaszczenie okazji, by w pełni wykorzystać dostępny na rynku pracy kapitał ludzki, w który zainwestowano w ramach polskiego systemu edukacji (szkoły, państwowe uczelnie wyższe). W oczywisty sposób ma to negatywny wpływ na całą gospodarkę.

Dotychczasowe rezultaty działań na rzecz zwiększenia udziału kobiet nie są zadowalające. Analiza przyczyn i uwarunkowań takiej sytuacji pozwala na sformułowanie kierunkowych postulatów, które dają szansę na poprawę.

**W obszarze regulacji prawnych należy działać na rzecz ich wzmocnienia, uzupełnienia i poprawy skuteczności**. Jest to zadanie dla parlamentu i uprawnionych instytucji rządowych, które, tworząc prawo, powinny wprowadzać regulacje o większej sile wiążącej. Przykładem wiążących działań mogą być kwoty dotyczące pożądaných proporcji udziału kobiet i mężczyzn we władzach firm. Obszarem gospodarki, który powinien w pierwszej kolejności dawać przykład dobrych praktyk w zakresie równości kobiet i mężczyzn – i w którym należałoby wprowadzić rozwiązania kwotowe – powinny być spółki z udziałem Skarbu Państwa oraz duże spółki notowane na giełdzie. Aby ograniczyć działania pozorne i uniki ze strony firm, należałoby wprowadzić także obowiązek monitorowania i kontroli postępów w zakresie udziału kobiet na stanowiskach decyzyjnych w dużych spółkach giełdowych i spółkach Skarbu Państwa. Wyniki takiego monitoringu powinny być okresowo udostępniane opinii publicznej, odpowiednio komentowane, nagradzane lub poddawane krytyce.



Bardzo ważnym elementem ze sfery regulacji powinno być również wprowadzenie przepisów ukierunkowanych na zapewnienie przejrzystości i merytorycznych kryteriów w systemie rekrutacji na stanowiska we władzach firm przede wszystkim Skarbu Państwa i dużych spółek giełdowych. Także w tym przypadku, oprócz samego wprowadzenia odpowiednich przepisów, niezbędne jest monitorowanie ich przestrzegania oraz sankcje w przypadku niestosowania się do nich.

Stwierdzone niewystarczające efekty rozwiązań regulacyjnych i „społeczny opór materii” w procesie zwiększania udziału kobiet we władzach firm wskazują na konieczność kompleksowego podejścia do problemu równości. Argumentów ekonomicznych za zwiększeniem obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach nie należy ograniczać do wykazania prostych korelacji pomiędzy liczbą kobiet we władzach spółek a poziomem i dynamiką wskaźników finansowych. Bardzo ważne znaczenie dla funkcjonowania firm, jakości procesu zarządzania, trafności podejmowanych decyzji i – ostatecznie – wyników finansowych spółek mają czynniki jakościowe, mieszczące się w pojęciu kultury korporacyjnej. Tym, co powinno się zmienić, są zarówno liczbowa reprezentacja kobiet w organach spółek, jak i kultura korporacyjna firm, której część stanowi świadomość zarządzających nimi ludzi. Bez nowej kultury korporacyjnej stale będzie istnieć ryzyko formalistycznego podejścia i „gry regulacyjnej” ze strony podmiotów oraz osób decydujących o składach rad nadzorczych i zarządów spółek, tak, aby spełnić jedynie formalne wymagania regulacyjne, i to na możliwie najniższym poziomie. Dlatego tak **duże znaczenie z punktu widzenia kształtowania wzorców i poprawy kultury korporacyjnej mają regulacje wewnętrzne i dobre praktyki tworzone dobrowolnie przez firmy**. Nie do przecenienia są przykłady rozwiązań wprowadzanych przez firmy (przede wszystkim przez międzynarodowe firmy działające w Polsce), które stosują je nie tylko w odniesieniu do obsady najwyższych stanowisk, ale także wykorzystują jako narzędzia równościowe w swoich ogólnych politykach personalnych.

Oprócz niezbędnych regulacji prawnych, wprowadzanych przez odpowiednie instytucje państwowe, oraz regulacji inicjowanych i wprowadzanych przez firmy, **należy budować szeroki „ekosystem” sprzyjający zarówno realizacji karier zawodowych kobiet, jak i podnoszeniu kultury korporacyjnej firm**. W budowanie „ekosystemu” powinny być zaangażowane różnorodne podmioty, zarówno instytucje państwowe, firmy prywatne, organizacje pozarządowe, ośrodki akademickie, media, jak i osoby fizyczne. Zasadne byłoby wyjście z inicjatywą stworzenia w Polsce partnerstwa na rzecz równości kobiet i mężczyzn jako części procesu budowania społeczeństwa obywatelskiego. W ramach tego podejścia mieściłoby się m.in. zwiększenie politycznego i systemowego wsparcia dla idei równości kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce i nadanie wysokiego priorytetu temu zadaniu na szczeblu rządowym, intensyfikacja działań edukacyjnych adresowanych do firm (szczególnie w odniesieniu do promocji elastycznych form zatrudnienia oraz coachingu i mentoringu jako narzędzi wspierania karier kobiet), prowadzenie społecznych kampanii edukacyjnych, promujących właściwe standardy wypowiedzi publicznych i piętnujących mowę pogardy i lekceważenia wobec kobiet. Dla budowy owego „ekosystemu” niezbędne jest również wsparcie rozwoju badań nad udziałem kobiet we władzach firm. Obecnie w Polsce brakuje kompleksowych i systematycznych badań w tym zakresie, przez co źródłem wiedzy i inspiracji dla polskich rozwiązań są jedynie opracowania, analizy i badania zagraniczne. Polskie badania, analizy czy rekomendacje powinny wyphywać zarówno ze strony środowiska akademickiego, instytucji rządowych, jak również – wzorem innych krajów – ze strony społecznie odpowiedzialnego biznesu.