

Kobieta *i* BIZNES

ISSN 1230-94-27

Women & BUSINESS



1-4/2018



1–4/2018

Rada Naukowa

dr Jovina Ang, prof. National University of Singapore; dr hab. Halina Brdulak, prof. nadzw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; dr hab. Ewa Freyberg, prof. nadzw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; dr Bożena Leven, The College of New Jersey; prof. dr hab. Jacek Miroński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; dr Ewa Rumińska-Zimny, Międzynarodowe Forum Kobiet

Redaktor

dr hab. Ewa Lisowska, prof. nadzw. SGH

Adres redakcji

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej,
Al. Niepodległości 162, 02–554 Warszawa
tel. 22 849 50 84, fax 22 646 61 15

Skład i łamanie

Studio JKP *JKP studio*



Międzynarodowe Forum Kobiet



1–4/2018

Editorial Advisory Board

Jovina Ang, prof. National University of Singapore; Halina Brdulak, prof., Warsaw School of Economics; Ewa Freyberg, prof., Warsaw School of Economics; Bożena Leven, prof., The College of New Jersey; Jacek Miroński, prof., Warsaw School of Economics; Ewa Rumińska-Zimny, Ph.D., president, International Women's Forum

Editor

Ewa Lisowska, prof. Warsaw School of Economics

Publisher

Warsaw School of Economics,
Collegium of World Economy
Al. Niepodległości 162, 02–554 Warszawa
tel. +48 (22) 849 50 84, fax +48 (22) 646 61 15

Text design

Studio JKP *JKP studio*

Spis treści

Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych <i>Monika Różycka</i>	2
Argumenty za sponsoringiem <i>Jovina Ang</i>	11
Kobiety na rynku pracy w Polsce i USA w kontekście efektu substytucyjnego Mincera <i>Anna Górska</i>	19

Contents

The conditions of women's success in the context of appreciation of female values <i>Monika Różycka</i>	28
Why career sponsorship matters for advancing women <i>Jovina Ang</i>	36
Women in the labour market in Poland and USA in the context of Mincer's substitution effect <i>Anna Górska</i>	44

Monika Różycka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych

Wprowadzenie

Sformułowanie „wartości kobiece” jest określeniem znanym i w różnych znaczeniach od wieków używanym w literaturze. W każdej z kultur istnieją refleksje odnośnie do przypisanych danej płci przymiotów oraz cech, cnót czy zalet, które reprezentuje. Historycznie ujmując, kobietom i mężczyznom przypisywano zróżnicowane cechy poznawcze, emocjonalne czy osobowościowe. Kobiętę postrzegano zazwyczaj w sprzeczności do mężczyzny – poprzez opiekuńczość, empatię, intuicję, ofiarność – i niekiedy przypisywano jej przewagę moralną nad mężczyzną działającym w sferze publicznej, kojarzonej z demoralizacją. Powyższe wzmacniała dychotomia przeciwieństw typu: obiektywne–subiektywne, racjonalne–emocjonalne, publiczne–prywatne. Także takie cechy, jak skromność, delikatność, pokora, współczucie, gotowość do niesienia pomocy innym, wrażliwość czy brak egoizmu, uznawane były za wartości typowe kobiece.

Negatywnie oceniano kobiety w dziedzinach, które zazwyczaj uprawiali mężczyźni, czyli w nauce, rozwoju państwowości i praw oraz przedsiębiorczości. Przez stulecia nurtem dominującym w sferze publicznej był styl męski, a płęć męską wspierano w rozwoju tej części osobowości, która związana jest z niezależnością, samokontrolą, wolą, myśleniem, rozumem, logicznością, zdolnością sądzenia oraz wartościowaniem moralnym. Również aktualnie osiągnięcia mężczyzn przekładane są na wyniki natury ekonomicznej. Nadal charakteryzuje się ich cechami takimi, jak: twardość, siła, stanowczość, odwaga, pewność siebie, ambicja, bezpośredniość czy powściągliwość. Cechy kobiece, tradycyjnie łączone

z opiekuńczością, wynikającą z macierzyństwa oraz zaradnością i pracowitością kojarzonymi ze sferą domową, przez wieki były niedowartościowane.

Kobiety są zdolne do dokonywania wyborów, wyznaczania priorytetów oraz posiadają cechy, które uznane mogą być za charakterystyczne dla ich własnej płci [Ziemińska 2008:115]. Nie chodzi tu oczywiście o to, że pewne cechy przypisane są tylko i wyłącznie kobietom, inne zaś mężczyznom. Po pierwsze, poszczególne jednostki mogą posiadać umiejętności, które nie są specyficzne dla ich płci. Po drugie, identyfikacja cech charakterystycznych dla większości kobiet nie wskazuje jednocześnie, że cechy te posiadać będą wszystkie kobiety. Jakkolwiek na statystyczną średnią składać się będą skrajności z obu stron, to określony zestaw cech postrzegany może być jako bardziej reprezentatywny dla kobiet niż dla mężczyzn i *vice versa*. Kobiety i mężczyźni na przemian wykorzystywać mogą obydwie kody – poznawcze i moralne – nieprzypisane ich płci.

Od pewnego czasu zaobserwować można w nauce poglądy, że kobiety wnoszą do biznesu cechy i talenty specyficzne dla własnej płci, wynikające z ich doświadczenia życiowego. Wskazuje się, że model biznesowy oparty na wartościach tradycyjnie utożsamianych z męskimi, takich jak: siła, autorytaryzm czy zadaniowo-rywalizacyjny sposób zarządzania, wyczerpuje się. Następuje zmiana kultury korporacyjnej, co w szczególności dotyczy największych i najbogatszych firm, której częścią staje się akceptacja i docenianie różnorodności, czyli chęć wykorzystania możliwości płynących z potencjału kobiet w biznesie i na rynku pracy. Pojawia się paradygmat aprecjacji wartości tradycyjnie kojarzonych z kobietami [Różycka, Kmiecik, Król 2016]. Niemniej jednak ze

strony pracodawców, w szczególności właścicieli małych i średnich firm, usłyszeć można stwierdzenia, że z ekonomicznego punktu widzenia zatrudnianie kobiet się nie opłaca ze względu na ich niską dyspozycyjność, uwarunkowaną rolami opiekuńczymi.

Celem artykułu jest identyfikacja wartości kobiecych w kontekście paradygmatu aprecjacji wartości tradycyjnie uznawanych za kobiece.

Badanie przeprowadzone wśród przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim, którego wyniki stanowią przedmiot analizy, zmierzało do odpowiedzi na pytanie, jakie cechy reprezentują kobiety odnoszące sukcesy w biznesie i na rynku pracy. Hipoteza badania nawiązywała do znanej teorii S.L. Bem, że jednostka może posiadać jedną z kilku możliwych kombinacji cech męskich oraz kobiecych, a pozostawanie ich w równowadze umożliwia szybszą adaptację i lepsze funkcjonowanie w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej [Bem 2000]. Osoby te „mają większe możliwości konstruktywnego działania” [Kuczyńska 1992:240]. Przeprowadzone badanie miało na celu zweryfikowanie hipotezy, że **kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, reprezentują jednocześnie silne cechy kobiece oraz silne cechy męskie**. Jakkolwiek cechy te rozumiane są zazwyczaj opozycyjnie – jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem – to ich komplementarność, wzajemne uzupełnianie się i dopełnianie, przyczyniać się może do rozwoju firm oraz wzrostu ich efektywności i skuteczności.

Paradygmat aprecjacji cech kobiecych

Kultura europejska wyrasta z tradycji judeochrześcijańskiej oraz grecko-rzymskiego antyku i współczesny dyskurs na temat wartości kobiecych oraz męskich ma najwcześniejsze odniesienia na gruncie *Starego Testamentu* (IX–V w. p.n.e.). W starożytnej Grecji z kolei wyróżniono dwa dominujące stanowiska: platońskie uznanie równości oraz arystotelesowskie przekonanie o różnicy płci [Puszkow-Bańka 2014]. Koncepcje te na długo zaciążyły nad spekulacjami dotyczącymi płci w krajach kultury Zachodu.

Uzależnienie kondycji moralnej jednostki od płci biologicznej odnaleźć można między innymi w filozofii J.J. Rousseau, który, wykazując podrzędność kobiet, sformułował koncepcję mającą potwierdzać pełne ich podporządkowanie płci męskiej. Rousseau przekonywał, że te cechy, które nie przystoją mężczyznom, u kobiet okazują się cnotami, ale

tylko wtedy, gdy kobiety są zależne od męża i podporządkowane w małżeństwie. Niezależność lub dążenie do celów innych niż dobro rodziny oznaczać miało zatrącenie przez kobietę cech, które czynią ją pożądaną i godną szacunku. Pojęcie cnót uzależnionych od płci, do których, według Rousseau, kobiety miały aspirować, spotkało się z ostrą ripostą ze strony M. Wollstonecraft [1792]. Postulowała ona rewolucyjne zmiany w kobiecej obyczajowości, konieczność edukacji kobiet oraz rozwijania cnót związanych z przedsiębiorczością i niezależnością ekonomiczną. Uważała, że najlepsze zawody dla kobiet to pielęgniarstwo, położnictwo i leczenie, ale także polityka czy prowadzenie interesów. Jakkolwiek widziała istnienie krzywdzących, podwójnych standardów w traktowaniu płci, ostatecznie uznawała jednak wyższość męskiej siły i męskich wartości [Taylor 2003:12, 14–15].

Mimo że cnoty w znaczeniu Rousseau w sposób znaczący deprecjonowały kobiety, to poglądy podkreślające mocne strony i zalety kobiet w czasach, gdy trudno było im osiągnąć niezależność, dla wielu mogły wydać się interesujące. Stwierdzenie, iż społeczeństwo pod wpływem kobiet może stać się moralnie lepsze, miało swoich zwolenników. W ten sposób można było wykazać, że kobiety, reprezentując określone cechy, przewyższają mogą mężczyzn pod względem moralnym. Argument, że działania mężczyzn w dziedzinach znacznie przez nich zdominowanych, czyli takich jak wojna, polityka czy władza, w powiązaniu z naturą męskiej psychiki często bywają destrukcyjne, okazał się skuteczny podczas walki o prawa wyborcze kobiet na początku XX w. [Singer 1998:537].

Zdaniem R. Ziemińskiej „płeć warunkuje zarówno procesy poznawcze, jak i postawy moralne. Wskazują na to badania empiryczne, które przyczyniają się do opisu sposobu i zakresu tego uwarunkowania” [Ziemińska 2008:115]. Myśl, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem priorytetów etycznych i rozumowania moralnego, co wynika z odmiennych doświadczeń życiowych i sposobów społecznego ich wyrażania u obu płci, reprezentuje C. Gilligan, która w koncepcji etyki troski podkreśla istnienie zestawów odrębnych cech charakterystycznych dla każdej z płci. Przekonuje, że pojawiają się już u dziewcząt i niezależne są od ich koloru skóry czy środowiska, z jakiego pochodzą (cyt. za: [Kamińska 2008:39]). Przy czym reprezentatywny dla kobiet sposób myślenia, według C. Gilligan, pomijany jest w ramach dominującego nurtu etyki tradycyjnej. Począwszy od Platona i Arystotelesa, poprzez

Hume'a, Kanta czy utilitaryzm, opis moralności, jak twierdzi Gilligan, jest opisem moralności męskiej i pomija zdystansowane do norm kobiece doświadczenie w tym zakresie. Efektem męskiego sposobu myślenia było uznanie, że w odniesieniu do zasad tworzonych przez etykę głównego nurtu kobiety zatrzymują się na niższym poziomie rozwoju etycznego. Zaprezentowana przez C. Gilligan koncepcja etyki troski obejmuje pogranicze psychologii rozwojowej oraz psychologii moralności. Autorka uważa, że mężczyznom trudniej jest wchodzić w uczuciowe relacje z innymi osobami, natomiast kobiety chętniej i łatwiej ukierunkowują się na głębsze związki międzyludzkie. Posiadają wrodzone predyspozycje psychologiczne do nawiązywania uczuciowych i emocjonalnych relacji oraz opiekowania się innymi [Gilligan 2015]. W rozważaniach C. Gilligan, inaczej niż w etyce sprawiedliwości, moralność wyrażana jest w trosce o innych, przejawia się w realizowaniu dobra w relacji do osoby, o którą osoba działająca moralnie się troszczy, zaspokajając jej potrzeby, a pośrednio również własne interesy.

Myśl, że społeczne role, tradycyjnie uznawane za kobiece, stanowić mogą źródło korygowania priorytetów i wartości kojarzących się z bardziej destrukcyjną częścią natury męskiej, obecna jest także u teoretyczek feministycznych, które zgadzają się, iż istnieją specyficzne kobiece cnoty i wartości oraz postulują, że należy je dostrzec i docenić (np. [Tong 2002:173; Noddings 2003,:28]). R. Tong skonstruowała zestaw cech pozytywnych, czyli tzw. wartości kojarzonych tradycyjnie z kobietami, a są to: delikatność, skromność, pokora, gotowość do udzielania pomocy, empatia, współczucie, czułość, opiekuńczość, posługiwanie się intuicją, wrażliwość i brak egoizmu, które – jak podkreśla – są moralnie cenniejsze niż wartości tradycyjnie kojarzone z mężczyznami, takie jak: siła woli, ambicja, odwaga, niezależność, pewność siebie, wytrwałość racjonalność czy panowanie nad uczuciami [Tong 2002:173]. Inne badaczki feministyczne zgadzają się również z tym, że etyka nie może być uniwersalna, bo ma uwarunkowania związane z płcią. Uważają ponadto, iż wartości proponowane przez etykę feministyczną wzbogacają wszystkie dziedziny życia publicznego. Z drugiej jednak strony może to działać także na niekorzyść kobiet. Według J. Grimshaw, społecznie doceniana i gloryfikowana funkcja kobieca sprawiać może, że kobieta – odpowiedzialna za tworzenie domowej atmosfery – nie uwolni się od postrzegania jej jako „zaplecza” dla istotnej aktywności mężczyzn w sferze publicznej (cyt. za: [Kamińska 2008:19–35]).

Według badań przeprowadzonych przez E. Lisowską, umiejętność współżycia z ludźmi oraz komunikowania się z nimi to czynniki, które najczęściej decydują o sukcesach kobiet [Lisowska 2001:29]. Kobiety są postrzegane jako osoby, którym bardziej zależy na wspólnotowości, dobru wspólnym i generowaniu wartości przez wspólnotę.

Jak twierdzą G. Hofstede i G.J. Hofstede, męskość i kobiecość przypisać można nie tylko jednostkom, lecz także całemu społeczeństwu. W kulturach kobiecych liczą się: troska o innych, współpraca i relacje. Z kolei w kulturach męskich – sukces, pieniądze, przedmioty i ostra rywalizacja. Na gruncie życia zawodowego do czynników kobiecych wspomniani autorzy zaliczyli po pierwsze – relacje, czyli dobrze układające się stosunki z bezpośrednim przełożonym. Po drugie – współpracę, rozumianą jako pracę z ludźmi nastawionymi na współdziałanie. Po trzecie – pracę dającą możliwość mieszkania w miejscu odpowiednim dla pracownika i jego rodziny oraz gwarancję zatrudnienia – w sensie poczucia bezpieczeństwa związanego ze stałym miejscem zatrudnienia. Do czynników męskich należały natomiast zarobki, czyli możliwość osiągania wysokich dochodów, następnie – uznanie, rozumiane jako zdobycie należytego podziwu za dobrze wykonywaną pracę, awans – czyli możliwość awansowania na wyższe stanowiska oraz potencjalne wyzwania, gdzie motywująca i ambitna praca daje poczucie osobistej satysfakcji [Hofstede, Hofstede 2007:132–138].

Również inne badania z drugiej połowy XX w. i początków XXI w. obrazują trend dominujący w postrzeganiu cech kobiecych i męskich. Zdecydowanego podziału na cechy związane z płcią dokonała S.L. Bem, która opracowała kwestionariusz tradycyjnych ról płciowych, odzwierciedlający stopień, w jakim jednostka z nimi się utożsamia [McAdam 2013:24]. Stwierdzając, iż jednostka może posiadać jedną z kilku możliwych kombinacji cech męskich i kobiecych [Brzezińska et al. 2002:3], S.L. Bem stwierdza, że osoby androgiczne funkcjonują sprawniej w sytuacjach społecznych. Równowaga cech męskich i żeńskich umożliwia szybszą adaptację i lepsze funkcjonowanie jednostki w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej. Zaznacza, iż badania pokazują, że androgiczne kobiety i androginiczni mężczyźni potrafili zarówno bronić swojego zdania, jak i być opiekuńczy [Bem 2000:150]. Osoby androgiczne to jednostki „posiadające w jednakowo silnym stopniu zarówno cechy kobiece, jak i męskie, niezależnie od swojej płci biologicznej” [Kuczyńska 1992:239].

Polska badaczka, A. Kuczyńska, przyjęła założenie, że osoby androginiczne „mają większe możliwości konstruktywnego działania” [Kuczyńska 1992:240]. Podczas badania przeprowadzonego wśród studentów w latach 90. XX w. zidentyfikowała odpowiednio 15 cech kobiecych, 15 męskich oraz 5 neutralnych [Kuczyńska 1992:238–247].

Kobiecość i męskość wśród przedsiębiorczyń w województwie zachodniopomorskim

Badanie przeprowadzone w okresie od grudnia 2016 r. do grudnia 2017 r. w województwie zachodniopomorskim obejmowało trzy etapy i wykonane zostało na podstawie czterech rodzajów ankiet oraz autorskiego *Testu na kobiecość i męskość w biznesie*. Formularz ten jest narzędziem badawczym określającym zarówno poziom kobiecości i męskości w biznesie, jak i sukces w biznesie. Wskazuje ponadto, na ile cechy kobiece i męskie uznane mogą być za komplementarne, czyli wzajemnie się uzupełniające.

Ustalono, że **wartości kobiet**, czyli wartości wybierane przez kobiety jako ich priorytety i preferencje, to: (1) rodzina, dom i dzieci, (2) pomoc, opieka i zdrowie, (3) bezpieczeństwo i altruizm, (4) edukacja.

Z kolei **wartości kobiece** zdefiniowano jako zestaw cech lub talentów właściwych kobietom, na podstawie których funkcjonują i które prezentują w relacjach na zewnątrz (tabela 1).

Warto zwrócić uwagę, że „sukces” jest pojęciem względnym i jego definicja pojmowana może być różnie. W powszechnym tego słowa znaczeniu dotyczy zarówno sfery życia zawodowego, jak i osobistego. Oznaczać może efektywną realizację wyznaczonych celów, które przynoszą wymierne korzyści. Jakkolwiek najlepszą definicję sukcesu sformułował austriacki psycholog A. Längle („Osiągnąć sukces oznacza, że miałam/em w życiu szczęście, gdyż moje wysiłki zakończyły się pomyślnie”), to jako kryteria szeroko pojętego sukcesu w badaniu przeprowadzonym w województwie zachodniopomorskim przyjęto dwie zmienne¹. Pierwsza dotyczy „sukcesu w prowadzeniu firmy”, a druga związana jest z odniesieniem „sukcesu w życiu”. Pomiar odniesienia sukcesu w prowadzeniu firmy oparty został na spełnieniu wymagania dotyczącego prowadzenia przez kobiety działalności gospodarczej w wymiarze czasowym powyżej 3,5 roku. Zastosowano ponadto ocenę czynników

sukcesu poprzez wprowadzenie kryterium stabilności wzrostu aktywów (majątku) według 5-stopniowej skali Likerta, w zakresie wypracowanego zysku operacyjnego EBIT/EBITDA², dynamiki przychodów oraz rentowności netto sprzedaży (ROS³). Kryterium stabilności wzrostu aktywów dotyczyło znaczącego, stabilnego i systematycznego wzrostu majątku firmy, obejmującego aktywa trwałe, np. środki trwałe, nieruchomości, wartości niematerialne i prawne, oraz aktywa obrotowe, np. zapasy, należności, środki finansowe, papiery wartościowe. Ponadto źródłem informacji o rozwoju firmy i odniesieniu przez nią sukcesu na rynku było spełnienie minimum jednego z warunków, które obejmowały bycie jedną z najlepszych firm w mieście, województwie, kraju lub na świecie, posiadanie dobrej pozycji na lokalnym, wojewódzkim, krajowym lub międzynarodowym rynku, funkcjonowanie na nim z powodzeniem, wypracowywanie zysku operacyjnego oraz systematyczny rozwój.

Jako wyznaczniki osiągnięcia „sukcesu w życiu” w badaniu przyjęto: ocenę stopnia zamożności, bycie źródłem inspiracji i motywacji dla innych, posiadanie prestiżu i uznania społecznego, znajomości, koneksji i wpływów, osiąganie wyznaczonych celów oraz równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a także brak trudności w godzeniu roli zawodowej i rodzinnej. Osiągnięcie sukcesu w życiu obejmowało również deklarację dotyczącą wewnętrznego poczucia osoby badanej w zakresie tego „czy uważa, że odniosła w życiu sukces”, poprzez zaznaczanie na skali Likerta pozycji 4 i 5, co przyjęte zostało jako równoznaczne ze stwierdzeniem, że badana osoba odniosła sukces.

W przypadku kadry zarządzającej najwyższego i wyższego szczebla ocena dotyczyła wpływu na wyniki finansowe firmy, w której respondentki pracują lub przyczyniają się do osiągania dobrych wyników przez tę firmę, również w okresie dłuższym niż 3 lata. Jako wyznacznik sukcesu firm wskazano także znaczący, stabilny i systematyczny wzrost majątku firmy lub pozostawanie aktywów na tej samej wysokości w badanym okresie. Kryteria odniesienia sukcesu w życiu określone zostały identycznie jak w przypadku właścielek firm.

Grupę porównawczą podczas badania stanowiły kobiety, które posiadały status przedsiębiorcy i prowadziły działalność gospodarczą, lecz zakończyły ją poprzez bankructwo, upadłość czy też likwidację firmy. Analogicznie w odniesieniu do kadry zarządzającej – grupą porównawczą były kobiety, które zostały zwolnione i nie pełniły już wyższych funkcji zarządczych.

Tabela 1. Wartości, które kobiety wnoszą do biznesu i na rynek pracy

Wartości	Źródła literaturowe
Autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji	Wstęp do: Gerzema, D'Antonio 2014; Buckingham 2012:86–94; Sandberg 2016:114–133, 379; Goudreau 2011; George et al. 2007; Raport Deloitte 2012
Wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji celów ekonomicznych	Zenger, Folkman 2012; Rubin 1997; Majewska-Opiełka 2000:346–350; Lisowska 2011:118; Chybicka, Zubrzycka 2015:26–27; Brzezinski 2012:80, 127
Empatia	Brzezinski 2012:131; Chybicka, Zubrzycka 2015:26–27; Gerzema, D'Antonio 2014:23, 300–301
Intuicja	Fisher 2003:38–39; Majewska-Opiełka 2000:67, 242; Hajduk 2017; Brzezinski 2012:134
Wyjaśnianie i inspirowanie (jako taktyki wpływu) w celu pozyskiwania zaufania i zaangażowania pracowników	Zenger, Folkman 2012; Raport Deloitte 2012:1–28
Nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi	Bendyk 2009; Chybicka, Zubrzycka 2015:33; Kamińska 2008:53
Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami	Raport PwC 2015:1–16; Kupczyk 2013:87; Rifkin 2005:223–234; Rosener 2006:202; Brzezinski 2012:81; Gerzema, D'Antonio 2014:302; Chybicka, Zubrzycka 2015:29, 43, 178; Raport Deloitte 2012:20
Chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji	Gerzema, D'Antonio 2014:299; Fisher 2003:21; Kupczyk 2013; Raport Deloitte 2012:1–28
Nastawienie na komunikację i kompromis	Peters 2005:271–275; Fisher 2003:271; Pinker 2009:75, 94; Kamińska 2008:91; Brzezinski 2012:108–109; Raport PwC 2015:2–10; Lisowska 2001:29
Myślenie sieciowe – branie pod uwagę powiązań i zależności, społecznego kontekstu danej sprawy	Fisher 2003:21–23, 34
Troska i odpowiedzialność za innych, wyrozumiałość	Gilligan 2013, 2015; Lisowska 2011:117–118; Pinker 2009:86, 104, 121, 175; Noddings 2003:2
Poczucie, że trzeba starać się jeszcze bardziej, brak całkowitego zadowolenia z siebie	Brzezinski 2012; Sandberg 2016:50, 96; Kłos 2017; Niezgoda 2017; Chybicka, Zubrzycka 2015:39, 44
Demokratyczne zarządzanie, preferowanie pracy zespołowej	Lisowska 2011:104; Rollnik-Sadowska 2010:130; Słowik 2017; Brzezinski 2012:117; Chybicka, Zubrzycka 2015:29, 178
Wielozadaniowość	Chybicka, Zubrzycka 2015:52, 174, 176; Cabrera 2016; Fisher 2003:19–52
Obawa przed postrzeganiem przez innych jako osoby nie lubianej lub obawa przed utratą popularności we własnym środowisku	Girl Scout Research Institute 2008:19; Sandberg 2016:66–67, 77; Brzezinski 2012:62–63, 66, 98, 104, 110; Cislak 2016; Chybicka, Zubrzycka 2015:47
Przypisywanie sukcesu szczęściu lub pomocy ze strony innych ludzi	Brzezinski 2012:57, 62; Sandberg 2016:52, 62–63; Raport PwC 2015:11
Chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego	Brzezinski 2012:18, 34; Pinker 2009:147; Raport PwC 2015:10
Nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i dążenie do samorozwoju	Lisowska 2011:111; Słowik 2017; Kłos 2017; Kupczyk 2013:87, 91; Chybicka, Zubrzycka 2015:177; Raport PwC 2015:10
Stosowanie informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi, np. sugeruję, to zależy	Brzezinski 2012:105; Kamińska 2008:83, 150; Chybicka, Zubrzycka 2015:43; Raport Deloitte 2012; Hajduk 2017
Gospodarność (ostrożność w dokonywaniu inwestycji)	Raport Deutschebank 2016; Lisowska 2011; Sandberg 2016:58; Brzezinski 2012:76–77; Fisher 2003:40
Uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku	Dryjańska 2015; Brzezinski 2012:35, 43, 54, 120, 122; Sandberg 2016:96; Chybicka, Zubrzycka 2015:45

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium kwalifikacji do badania dla kobiet bez sukcesu był spadek aktywów lub znaczący, drastyczny spadek aktywów w firmie, jak również fakt, że dynamika przychodów firmy oraz rentowność sprzedaży w ostatnich 3 latach lub w ostatnim czasie zmniejszyła się lub znacząco się zmniejszyła. Kolejnym warunkiem była słaba rozpoznawalność wśród przedsiębiorstw w branży na rynku, a także uznanie, że firma stanowi jedno z wielu przedsiębiorstw, które nie radzą sobie z konkurencją na rynku oraz notuje straty w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Poza brakiem odniesienia „sukcesu w biznesie”, tę grupę respondentek charakteryzował brak poczucia odniesienia „sukcesu w życiu”. Kryteria w tym zakresie były analogiczne jak dla pierwszej grupy, w tym przypadku wybrano jednak osoby, które charakteryzowały się niskim stopniem spełnienia omawianych założeń – wyznaczników sukcesu, co zobrazowane zostało jako wybór 1 i 2, równoznaczny z brakiem sukcesu na pięciostopniowej skali Likerta.

Badanie przeprowadzono w formie pisemnej, podczas indywidualnych spotkań ze 109 respondentkami. Czas przeznaczony na udzielanie odpowiedzi nie był ograniczony i przeciętnie dla jednej osoby wyniósł od 15 do 60 minut.

Uzyskane wyniki przeprowadzonego badania jednoznacznie potwierdziły główną hipotezę badawczą, że kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, charakteryzują się silnymi cechami kobiecymi oraz silnymi cechami męskimi jednocześnie.

Dane pokazały, że wartość średniej arytmetycznej dla cech kobiecych w kategorii sukcesu wyniosła 4,40, a dla cech męskich 4,35 w skali od 1 do 5, gdzie słaba kobiecość przyjmuje wartości od 1,00 do 2,49, umiarkowana kobiecość od 2,50 do 3,50, natomiast silna od 3,51 do 5,00. Z kolei dla kobiet w kategorii „bez sukcesu” wartości są zdecydowanie niższe i dla cech kobiecych jest to średnia – 2,93 oraz dla cech męskich – 2,51 w tej samej skali.

Analiza wyżej wymienionych danych pokazuje wyraźnie wyższe średnie dla męskości i kobiecości w odniesieniu do kobiet, które odniosły sukces w biznesie w porównaniu do kobiet bez sukcesu. Potwierdzeniem tych wyników są wartości mediany dla cech kobiecych i męskich w kategorii kobiet osiągających sukces w biznesie, których wartości wynoszą odpowiednio – 4,51 dla cech kobiecych oraz 4,35 dla cech męskich i są bardzo zbliżone do wyżej zaprezentowanej wartości średniej arytmetycznej dla tych cech. Również mediana i dominanta cech kobiecych i męskich przyjmowały podobne wartości. Wartości do-

minanty w odniesieniu do cech kobiecych związanych ze zmienną sukces wynoszą – 4,70, natomiast w odniesieniu do braku sukcesu – 3,10. W przypadku cech męskich są to odpowiednio – 4,51 i 2,33.

Zdecydowana większość cech skorelowana jest umiarkowanie silnie z sukcesem, wpływając na mierzoną podczas badania rentowność, skuteczność i efektywność firm. Badanie pokazało, że cechy, które charakteryzują się umiarkowanie silną korelacją z sukcesem w biznesie, czyli wpływają na skuteczność i efektywność firm, to:

- dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami,
- nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju,
- intuicja,
- gospodarność,
- autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji,
- wyjaśnianie i inspirowanie jako taktyki wpływu w pozyskiwaniu zaufania i zaangażowania pracowników,
- nastawienie na komunikację i kompromis,
- wielozadaniowość,
- empatia,
- wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie,
- chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji.

Zbudowano ponadto hierarchię kobiecych cech przedsiębiorczyń. Hierarchia ta obejmuje cechy, z którymi respondentki identyfikują się w różnym stopniu. Są to przede wszystkim autentyczność w komunikowaniu uczuć i emocji, która w skali od 1–5 uplasowała się z wynikiem 4,70, oraz z tym samym wynikiem – wielozadaniowość. Nastawienie na uczenie się, doskonalenie umiejętności i zdolności, dążenie do samorozwoju osiągnęły niewiele mniejszą wartość, bo 4,65. Zmienna „nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi”, co daje kobiecie poczucie bezpieczeństwa i komfortu, uzyskała 4,61 pkt., podobnie jak chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego. Także *ex aequo* uplasowały się cechy: dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, zasługami oraz wrażliwość na potrzeby człowieka – pracownika i klienta oraz dążenie do realizacji wyników w firmie jednocześnie – po 4,58 pkt.

Większość badanych cech kobiecych jest wzajemnie ze sobą dość silnie skorelowana. Część par cech kobiecych i męskich jest silnie komplementarna:

- wielozadaniowość vs. umiejętność skupienia na wykonaniu wyznaczonego zadania;

- uznanie, iż istnieje konieczność większej dbałości o promocję swojego wizerunku vs. brak oporów w promowaniu własnej osoby;
- chęć wysłuchania opinii innych – pomimo wydłużenia przez to procesu podejmowania decyzji vs. samodzielność, autorytaryzm i szybkość w podejmowaniu decyzji;
- intuicja vs. racjonalizm;
- gospodarność vs. skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań;
- częstsze stosowanie informacji zwrotnej i kontekstowego, łagodniejszego stylu wypowiedzi (np.: „sugeruję”, „to zależy”) vs. zdecydowany i kategoryczny język oraz styl komunikowania się, dosadność wypowiedzi;
- nastawienie na budowanie i utrzymywanie relacji z innymi, które dają kobiecie bezpieczeństwo i komfort vs. niezależność i autonomia, które oznaczają dla kobiety poczucie bezpieczeństwa i spokój;
- chęć pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego vs. ambicja, nacisk na odniesienie sukcesu i rozwój kariery.

Jakkolwiek cechy kobiece oraz cechy męskie rozumiane są zazwyczaj opozycyjnie – jako przeciwstawne lub wykluczające się nawzajem, to badanie pokazało, iż cechy przedsiębiorczyń skorelowane są ze sobą na podstawie komplementarności, czyli wzajemnego uzupełniania się i dopełniania. Ta komplementarność wносить powinna do firm wartość dodaną. Symbioza wartości kobiecych i męskich powinna pozwolić na poprawę jakości procesów zarządzania w firmach. Cechy, które wydawałoby się, że z pozoru są sobie przeciwne czy przeciwstawne, mają silne korelacje i razem tworzą jedną, komplementarną całość.

Zakończenie

Wartości kobiece obejmują cechy czy właściwości, jakie społeczeństwo (lub też same kobiety), uznają za odpowiednie dla kobiet w danym momencie historycznym, w danej epoce oraz środowisku kulturowym, np. w danym kraju. Wartości te nie są i nie będą stałe i niezmiennie – podlegają zmianom w czasie. Podobnie jak **wartości kobiet**, również **wartości kobiece**, podatne są na zmiany kulturowe, aczkolwiek proces ten przebiega w sposób ewolucyjny. Występować mogą z mniejszym lub większym natężeniem, nasileniem czy intensywnością, są jednak **kobiece**, ponieważ w odbiorze społecznym za takie

są uważane. Można je rozwijać, kształtować oraz doskonalić (przy założeniu własnej unikalności i oryginalności) w miarę uczenia się, zdobywania doświadczenia, a nawet zmian osobowości.

Sukces w biznesie zależy od wielu czynników, które są niezależne od płci. Na przykład potencjał kierowniczy w tym samym stopniu występuje zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn. Obydwie płcie mają podobnie wysoką motywację, aby zabiegać o przewożenie innym. Każdy lider ma swój niepowtarzalny styl i w tym sensie płeć czy inne zmienne są kwestią wtórną; nie mają znaczenia – najważniejszy jest odpowiedni dobór personelu według kompetencji, pasji, a przede wszystkim wewnętrznej energii do działania. Kobiety wnoszą jednak do biznesu i na rynek pracy cenne wartości, inne niż mężczyźni. Lepsze wykorzystanie talentów kobiet, to inwestycja, która pozwoli firmom na bardziej efektywny rozwój, zwiększenie potencjału do rozwiązywania problemów, zwiększy innowacyjność. Kobiety stanowią ponad połowę społeczeństwa, są dziś lepiej wykształcone i żaden biznes nie może sobie pozwolić na ignorowanie takiego potencjału.

Wyżej wymienione, zidentyfikowane cechy kobiece, lepiej pasują do współczesnych uwarunkowań i nowoczesnej formy przedsiębiorstw niż męskie. Co więcej, złamanie zasady kobiecości kojarzonej z oparciem się na cechach postrzeganych jako kobiece, prowadzi do negatywnego postrzegania kobiet. Innymi słowy, kobiety unikać powinny naśladowania męskiego sposobu i szukać własnych metod i sposobów rozwoju kariery. Zidentyfikowane i opisane **wartości kobiece** stanowią propozycję do wykorzystania w tym zakresie.

¹ Sukces rozumiany może być również jako pokonywanie własnych, wewnętrznych ograniczeń czy umiejętność stawiania czoła okolicznościom, które leżeć mogą poza naszym zasięgiem i na które nie zawsze możemy mieć wpływ. Za sukces uznawane może być zatem również wyjście z kryzysu czy zwycięska walka z ciężką chorobą. Sukcesem mogą być momenty poczucia harmonii, szczęścia, piękna i spełnienia, a nawet umiejętność doceniania w życiu każdej chwili czy odkrywania dobrych stron w tym wszystkim, co nam się w życiu przydarza.

² EBIT (*Earnings Before Deducting Interest and Taxes*) – zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem podatków i odsetek. EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), czyli zysk operacyjny przedsiębior-

stwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych oraz deprecjacji rzeczowych aktywów trwałych.

- ³ ROS (*Return On Sale*) – rentowność netto sprzedaży, czyli marża zysku netto.

Bibliografia

- Bem S.L. [2000], *Męskość, kobiecość. O różnicach wynikających z płci*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Bendyk E. [2009], *Podjąć pana pod kolana, Rozmowa z prof. Januszem T. Hryniewiczem, socjologiem, o tym, jak bardzo wciąż tkwimy w feudalizmie*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/220401,1,polska-wciaz-tkwi-w-glebokim-sredniowieczu.read>, dostęp: 15.06.2016
- Brzezińska A., Dąbrowska J., Pełkowska M., Staszczak J. [2002], *Płeć psychologiczna jako czynnik ryzyka zaburzeń zachowania u młodzieży w drugiej fazie adolescencji*, „Czasopismo Psychologiczne”, 8
- Brzezinski M. [2012], *Znaj swoją wartość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Buckingham M. [2012], *Leadership development in the age of the algorithm*, „Harvard Business Review”, Vol. 90, No 6, <https://hbr.org/2012/06/leadership-development-in-the-age-of-the-algorithm>, dostęp: 19.07.2015
- Cabrera B. [2016], *Women need mindfulness even more than men*, <https://hbr.org/2016/06/women-need-mindfulness-even-more-than-men-do>, dostęp: 25.05.2017
- Chybicka A., Zubrzycka E. [2015], *Siła kobiet w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Cisłak A. [2016], *Władza kobiet*, <https://www.youtube.com/watch?v=cDMjNJGHPY>, dostęp: 26.06.2017
- Dryjańska A. [2015], *Kto jest zapraszany do najważniejszych programów w radiu i telewizji?*, http://wyborcza.pl/1,76842,17798385,Kto_jest_zapraszany_do_najwazniejszych_programow_w.html, dostęp: 2.01.2016
- Fisher H. [2003], *Pierwsza płeć*, Jacek Santorski&Co, Warszawa
- George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D. [2007], *Discovering your authentic leadership*, „Harvard Business Review”, Vol. 85, No. 2
- Gerzema J., D'Antonio M. [2014], *Doktryna Ateny. Jak kobiety (oraz mężczyźni, którzy myślą jak kobiety) będą rządzić światem*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Gilligan C. [2013], *Chodźcie z nami. Psychologia i opór*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Gilligan C. [2015], *Innym głosem, Teoria psychologiczna a rozwój kobiet*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Girl Scout Research Institute [2008], *Change it up: What girls say about redefining leadership*, http://www.girlscouts.org/research/pdf/change_it_upexecutive_summary_english.pdf dostęp: 22.07.2016
- Goudreau J. [2011], *Crying at work, a woman's burden*, <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2011/01/11/crying-at-work-a-womans-burden-study-men-sex-testosterone-tears-arousal/#5a2a55127c6d>, dostęp: 2.01.2017
- Hajduk M. [2017], *Pokonać trudności*, <https://www.hbrp.pl/a/pokonac-trudnosci/D1CxQkqJn>, dostęp: 12.01.2018
- Hofstede G., Hofstede J.G. [2007], *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Kamińska A. [2008], *Spory wokół feministycznej etyki troski we współczesnej filozofii amerykańskiej*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice
- Kłos A. [2017], *Świadoma droga do sukcesu*, <https://www.hbrp.pl/a/swiadoma-droga-do-sukcesu/DvP8YaXdp>, dostęp: 02.01.2018
- Kuczyńska A. [1992], *Płeć psychologiczna. Podstawy teoretyczne, dane empiryczne oraz narzędzie pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 35, s. 237–247
- Kupczyk T. [2013], *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu. Liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław
- Lisowska E. [2001], *Przedsiębiorczość kobiet w Europie Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Lisowska E. [2011], *Kobięcy styl zarządzania*, Onepress, e-book
- Majewska-Opiełka I. [2000], *Czas kobiet*, Bertelsmann Media, Warszawa
- McAdam M. [2013], *Female entrepreneurship*, Routledge, London, New York
- Nieżgoda K. [2017], *Pięścią w szklany sufit*, Edipresse Polska, Warszawa
- Noddings N. [2003], *Caring a feminine approach to ethics and moral education*, University of California Press, Los Angeles
- Pinker S. [2009], *Paradoks płci*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Puszkow-Bańka A. [2014], *Ontologiczne fundamenty koncepcji płci w paradygmacie starożytnej filozofii greckiej*, „Horyzonty wychowania”, Vol. 13, nr 27
- Raport Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/kobiety-i-wladza-w-biznesie.html>, dostęp: 11.10.2015
- Raport Deutschebank [2016], <https://www.deutschebank.pl/biuro-prasowe/raporty-i-analizy/kategoria-materialy-analityczne/jak-inwestuja-kobiety-rozwaznie-ale-i-zachowawczo.html>, dostęp: 12.10.2016
- Raport PwC [2015], *Kobiety menedżerkami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderów*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/kobiety-menedzerkami-przyszlosci.pdf> dostęp: 12.04.2017
- Rifkin J. [2005], *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa American Dream?*, Wydawnictwo Nadir, Warszawa
- Rollnik-Sadowska E. [2010], *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa
- Rosener J.B. [2006], *Kobięcy styl przewodzenia*, w: *Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Różycka M., Kmiecik B., Król S. [2016], *Wybrane problemy współczesnego zarządzania organizacją. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Sophia, Katowice

- Rubin H. [1997], *The Princess. Machivelli for Women*, Bloomsbury, New York
- Sandberg S. [2016], *Włącz się do gry*, Wydawnictwo Sonia Dąga, Katowice
- Singer P. [1998], *Przewodnik po etyce*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa
- Słowik J. [2017], *Najwyższy czas wykorzystać kobiece talenty*, <https://www.hbrp.pl/a/najwyzszy-czas-wykorzystac-kobiece-talenty/DqxL6Q2yY>, dostęp: 2.01.2017
- Taylor B. [2003], *Mary Wollstonecraft and the feminist imagination*, Cambridge University Press, Cambridge
- Tong R. [2002], *Myśl feministyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Wollstonecraft M. [1792], *A vindication of the rights of woman with strictures on political and moral subjects*, Joseph Johnson, London
- Zenger J., Folkman J. [2012], *Are women better leaders than men?*, <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>, dostęp: 12.02.2016
- Ziemińska R. [2008], *Etyka troski i etyka sprawiedliwości. Czy moralność zależy od płci?*, „Analiza i Egzystencja” 8, s. 115–131

Jovina Ang

National University of Singapore

Argumenty za sponsoringiem

Wprowadzenie

Mimo że agendy rządowe oraz organizacje od ponad 30 lat wspierają kobiety w zakresie edukacji, zdrowia oraz zatrudnienia [Tuminez, Duell, Majid 2012], to jeżeli spojrzymy na wskaźniki aktywności zawodowej czy reprezentację kobiet na szczycie drabiny korporacyjnej, nierówność płci jest wciąż problemem. Przy utrzymaniu obecnego tempa zmian, szacuje się, że równość płci uda się osiągnąć za 217 lat¹.

Edukacja była często postrzegana jako czynnik sprzyjający równowadze płci. Liczba wykształconych kobiet jest dziś większa niż pokolenie temu. W niektórych krajach wykształcenie wyższe ma więcej kobiet niż mężczyzn, np. w Stanach Zjednoczonych², Polsce³ i Singapurze⁴. Jednakże wydaje się, że wykształcenie nie ma większego wpływu na równość płci, skoro na szczycie drabiny korporacyjnej kobiety są w zdecydowanej mniejszości. W Stanach Zjednoczonych tylko 6,4% dyrektorów generalnych 500 firm z rankingu „Fortune” to kobiety⁵. W Polsce kobiety stanowią 6,3% dyrektorów generalnych spółek notowanych na giełdzie⁶. Chociaż odsetek kobiet dyrektorów jest wyższy w Singapurze, ich liczba jest wciąż mała – kobiety stanowią zaledwie 15% dyrektorów generalnych spółek notowanych na giełdzie⁷.

Kobiety odbiegają od mężczyzn także w rozwoju kariery zawodowej, gdyż, jak zauważono, korzystają głównie z mentorów, a nie sponsorów. Mężczyźni natomiast mają lepszy dostęp do sponsorów – członków wyższej kadry kierowniczej, którzy mają władzę oraz wpływy i są chętni ich promować, w związku z czym w porównaniu z kobietami wciąż częściej uzyskują awanse [Ibarra, Carter, Silva 2010].

Ponadto kobiety mają tendencję do tracenia stanowisk menedżerskich i doświadczania stagnacji zawodowej mniej więcej pomiędzy średnim a wyższym poziomem kierowniczym. Wskaźniki dotyczące tego zjawiska w Azji są bardzo wysokie – 70% w Japonii, 53% w Chinach, 49% w Hongkongu i 46% w Singapurze [Tuminez, Duell, Majid 2012]. Chociaż wskaźnik ten w Polsce jest umiarkowany, tzn. wynosi średnio między 45% wśród pracowników ogółem a 36%⁸ na wspomnianym poziomie hierarchii organizacyjnej, to wiele kobiet ma tendencję do hamowania lub niedostatecznego inwestowania w karierę w sytuacji konfliktu pomiędzy pracą a macierzyństwem.

Istnieje wiele teorii, które podkreślają istnienie barier uniemożliwiających kobietom wspięcie się na szczyt hierarchii organizacyjnej. H. Ibarra i O. Obodaru [2009] uważają, że niezdolność kobiet do kreowania wizji czy brak wizjonerstwa w ogóle jest jedną z kluczowych przeszkód w rozwoju kariery. Inni badacze wskazują na takie bariery, jak brak polityki przyjaznej rodzinie, istnienie silnych grup starszych mężczyzn posiadających władzę, nieuświadomione uprzedzenia związane z płcią, stereotypy i wartości kulturowe, trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym oraz brak sponsoringu zawodowego. Mówi się również o syndromie „lepiej podłogi”, który ma swoje źródło w nastawieniu charakteryzującym się brakiem wiary w awans oraz autodeprecjacją. Kobiety częściej niż mężczyźni powątpiewają we własne umiejętności [Ehrlinger, Dunning 2003].

Przysłowiowy szklany sufit stanowi kolejną barierę, która uniemożliwia kobietom rozwój. Jest on tak mocny, nawet w dzisiejszych czasach, że tylko niewielu kobietom udaje się go przebić. Gdy anali-

zuje się przypadki kobiet, którym udało się przebić szklany sufit, jedna rzecz wydaje się jasna. Kobiety te miały sponsorów, którzy wywarli znaczący wpływ na ich kariery. Sponsorzy umożliwiają przełom w karierze – otwierają możliwości i wstawiają się za swoimi podopiecznymi. S. Sandberg, dyrektor generalna Facebooka oraz członkini zarządów kilku spółek notowanych na giełdzie, jest jedną z najbardziej znanych kobiet, które przebiły szklany sufit. Odkąd S. Sandberg ukończyła studia MBA w Harvard Business School, Larry Summers, jej dawna profesor ekonomii, pomagała jej w uzyskaniu wysokiego stanowiska w Banku Światowym, a następnie w administracji prezydenta Clintona⁹. Taki początek kariery pomógł jej zbudować silne fundamenty rozwoju zawodowego, dzięki czemu szybko mogła uzyskać stanowisko w Google i Facebooku.

Sponsoring jest rozwiązaniem wciąż widocznego problemu w zakresie nierówności płci, jakim jest zbyt mała liczba kobiet na wysokich stanowiskach – problemu, który dotyka od dziesięcioleci zarówno sektor prywatny, jak i publiczny w Polsce, Singapurze oraz większości krajów na całym świecie. Prezentowane poniżej wyniki badań pokazują, że sponsoring skutecznie umożliwia awans zawodowy o co najmniej dwa poziomy w hierarchii organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę fakt, iż sponsoring to wciąż stosunkowo nowe zjawisko, celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie oraz przedstawienie idei sponsoringu, aby więcej osób, zwłaszcza kobiet, mogło z niego skorzystać.

Metoda badawcza

W celu dokonania szczegółowej analizy sponsoringu zostały wykorzystane takie metody, jak (1) autoetnografia, (2) indukcyjne jakościowe studium przypadku oraz (3) badanie internetowe. Pozwoliły one na poczynienie pewnych obserwacji dotyczących tej istotnej relacji zawodowej, jaką jest sponsoring.

Autoetnografia jest formą osobistego badania opartego na refleksji, wiążącego się z dogłębną analizą oraz myśleniem krytycznym w ramach podróży przez własne doświadczenia, którą czytelnicy odbywają z perspektywy badacza. Autoetnografia jest metodą badawczą, która pozwala badaczowi „odtworzyć badane światy” [Denzin 2006:422] i pokazuje, jak świat wewnętrzny wchodzi w interakcję z zewnętrznym światem społecznym. Jest to metoda oparta na procesie myślenia, przemyśleniach oraz refleksyjności. Dzięki temu możliwe jest dotarcie do

punktów widzenia, które nie byłyby dostępne, gdyby przyjęto pozytywistyczne podejście [Wall 2008]. W autorki przypadku autoetnografia dotyczyła własnego doświadczenia zarówno jako sponsorowanej, jak i jako sponsora. Obejmowała doświadczenia ze sponsoringiem w takich firmach, jak Telstra Corporation, Motorola, Microsoft oraz Dell. Każde z nich miało miejsce na przestrzeni kilku lat, od dwóch do więcej niż czterech.

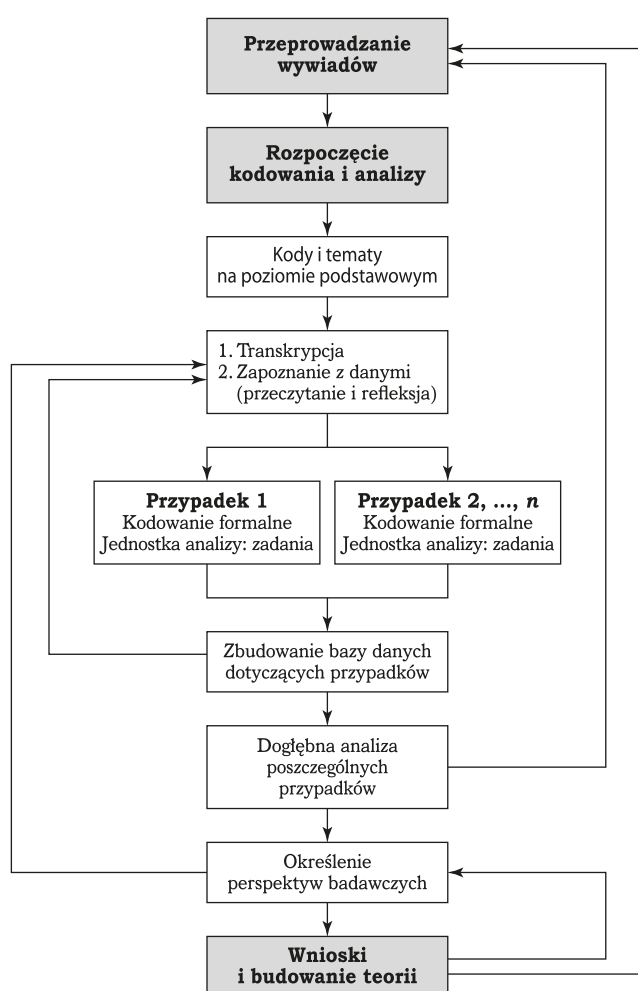
Przeprowadzone studium przypadku służyło zbadaniu zjawiska sponsoringu w kontekście prawdziwego życia w firmach [Yin 1981]. Badanie pozwoliło na uzyskanie różnych spojrzeń na sponsoring oraz solidnego materiału porównawczego do opracowania oraz powielania analiz [Eisenhardt 1989]. Studium przypadku objęło 19 osób będących sponsorami oraz 16 sponsorowanych pracujących w organizacjach międzynarodowych oraz sektorze publicznym na całym świecie. Wszyscy sponsorzy biorący udział w badaniu mieli za sobą przynajmniej 20 lat doświadczenia korporacyjnego. Wśród nich znaleźli się członkowie łóży prezesów (C-Suite), partnerzy, dyrektorzy naczelni, wiceprezesi i dyrektorzy. Próba sponsorowanych składała się z osób, które korzystały ze sponsoringu lub które rekomendowali ich sponsorzy. Sponsorowani byli młodsi (od 27 do 52 lat) od sponsorów (od 43 do 69 lat). Próba obejmowała również właściwą reprezentację obu płci w grupie sponsorów (11 mężczyzn i 8 kobiet) oraz sponsorowanych (7 mężczyzn i 9 kobiet).

Została wykorzystana metoda częściowo ustrukturalizowanego wywiadu, ponieważ chodziło o to, aby badani czuli się swobodnie, opowiadając o swoich doświadczeniach ze sponsoringiem. Transkrypcje wywiadów zostały przeczytane wielokrotnie, zanim podjęto próby kodowania, wykorzystując model kodowania hybrydowego, obejmujący specyfikacje *a priori* studium przypadku oraz tematy, które pojawiły się w wywiadach. Jednostką analizy były zdania, ponieważ w każdym języku stanowią one podstawę wiedzy i dają głębszy wgląd w badane zjawisko. Jest to także forma kodowania *in vivo*, mająca na celu wyłapanie pewnych konkretnych słów, narracji, cytatów i metafor używanych przez badanych. Do kodowania został wykorzystany program Microsoft Excel, a następnie, gdy dane stały się zbyt złożone, aby kodować je ręcznie, program Atlas TI.

W ramach powtarzalnych oraz nakładających się na siebie procesów kodowania, analizowania oraz budowania teorii, rozpoczęto pierwszą szczegółową analizę oraz sporządzono projekt podsumowa-

nia po dziesiątym wywiadzie, powtarzając ten cykl po osiemnastym wywiadzie, dwudziestym czwartym wywiadzie i w końcu po trzydziestym piątym wywiadzie (rysunek 1). Proces naprzemiennego kodowania, analizowania i pisania był niezbędny do tego, by zakodować oraz wychwycić wszystkie istotne punkty. W analizie kluczowe koncepcje oraz myśli zostały wychwycone i wzmocnione [Eisenhardt 1989; Yin 2014].

Rysunek 1. Proces kodowania i analizy



Źródło: opracowanie własne.

Badanie internetowe miało na celu uzyskanie danych ilościowych i zostało przeprowadzone za pomocą narzędzia badawczego Qualtrics wśród członków kadry kierowniczej, którzy w hierarchii organizacyjnej zajmowali przynajmniej stanowisko dyrektora ze względu na to, że zakres obowiązków zaczyna znacząco rosnąć, począwszy od tego poziomu. W badaniu wzięło udział 100 uczestników.

Coach, mentor i sponsor

Na początku warto wskazać, jak ludzie definiują takie terminy, jak coach, mentor i sponsor. Niewątpliwie wiele osób wciąż często łączy ze sobą terminy sponsor i mentor, a czasami także coach. Niektórzy nawet zakładają, że role sponsora, mentora i coacha są identyczne.

„Te trzy słowa – coach, mentor i sponsor – dla mnie zawsze wiążą się ze sobą. To składnia. Prawdopodobnie użyłbym ich jako synonimów”¹⁰.

Jedną z przyczyn tego błędnego przekonania jest fakt, że wszystkie te trzy role mogą mieć udział we wspieraniu rozwoju danej osoby. Jak pokazały indywidualne wywiady, rola sponsora opiera się na rolach coacha i mentora.

„Moja definicja czy moje doświadczenie jest takie, że sponsor to prawie jak mentor plus. Główną częścią relacji sponsoringowej jest także umiejętność bycia szczerym i uczciwym oraz prowadzenia poufnych rozmów jak równy z równym. W moim odczuciu musisz być więc jak mentor i sponsor w jednym, osobiście wspierając daną osobę”.

Pierwsi badacze mentoringu sprzed ponad 30 lat łączyli ze sobą terminy „mentor” i „sponsor” oraz używali ich zamiennie [Friday, Friday, Green 2004]. Jednakże K.E. Kram [1983], jedna z guru mentoringu, zdefiniowała mentorów jako osoby o dużym doświadczeniu, zajmujące wysokie stanowiska, które chcą promować i wspierać rozwój karier swoich podopiecznych. Ustaliła, że mentorzy pełnią dwie funkcje względem swoich podopiecznych – funkcje związane z karierą oraz funkcje psychospołeczne. W swojej pierwszej pracy zdefiniowała również sponsoring jako jedną z funkcji mentoringu związaną z karierą. Biorąc pod uwagę, co udowodniono, że mentoring wpływa na poprawę kompetencji zawodowych oraz zapewnia wsparcie psychospołeczne i sponsoring w rozwoju kariery, E. Friday, S.S. Friday i A.L. Green [2004] sugerowali, że sponsoring oraz mentoring powinny być traktowane jako dwa różne i oddzielne zjawiska. Istnieją również inne wyraźne różnice pomiędzy tymi trzema rolami, tzn. rolą coacha, mentora i sponsora.

Coach. Badanie pokazało, że coach jest osobą udzielającą wsparcia w zakresie określonych zadań, tematów, umiejętności lub funkcji. Coaching jest relacją pomagającą w osiągnięciu wyznaczonych celów lub poprawieniu wyników. Coach może pomóc rów-

niez w opanowaniu nowych umiejętności lub zdobyciu nowej wiedzy. Jak zauważył jeden z uczestników badania, rola coacha jest analogiczna do roli rodzica, który uczy swoje dziecko jeździć na rowerze:

„Coach ma wspierać cię w procesie uczenia się. Jego zadaniem jest pomóc ci opanować konkretną umiejętność w stopniu biegłym, aby osiągnąć wspólny cel. Coach jest jak rodzic, który uczy swoje dziecko jeździć na rowerze”.

Coachowie przechodzą rygorystyczny proces szkoleniowy w celu uzyskania odpowiedniego certyfikatu. Niektórzy z nich nie mają certyfikatu, lecz posiadają za to bogate doświadczenie korporacyjne. Coach zazwyczaj pobiera wynagrodzenie, w przeciwieństwie do mentora i sponsora.

Rolą **mentorów** jest udzielanie porad podopiecznym [Hewlett 2013]. Robią to, ponieważ lubią daną osobę i chcą jej pomóc.

„Mentor jest neutralną osobą, która pomaga ci w dowolny sposób – wysłuchuje cię, obserwuje cię, a następnie odtwarza i parafrazuje to, co się dzieje w twoim życiu i pracy. Mentor jest prawie jak lustro, dzięki któremu możesz lepiej poradzić sobie z dowolnymi problemami”.

Mentorzy zazwyczaj udzielają porad dwóch rodzajów: porad związanych z karierą oraz porad psychospołecznych pozwalających na lepszy rozwój podopiecznych [Kram 1983]. Mogą pełnić funkcję pudła rezonansowego. Mogą także być powiernikami – wysłuchiwać problemów podopiecznych i radzić, jak je rozwiązywać.

Mentorami mogą być osoby znajdujące się na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej, osoby młodsze stażem, które posiadają określoną umiejętność lub wiedzę, którą chce nabyć podopieczny, np. umiejętność obsługi mediów społecznościowych. Tacy mentorzy są znani jako *reverse mentors*, czyli odwrócenie mentorzy [Marcinkus Murphy 2012]. Mentorami mogą być również koledzy [Kram, Isabella 1985], ale także osoby z dłuższym stażem i większym niż podopieczny doświadczeniem [Kram 1983].

Zważywszy, że mentorzy mogą zajmować stanowiska na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej, mogą także, ale nie muszą, mieć władzę lub siłę przebicia do podejmowania decyzji dotyczących kariery, które są niezbędne dla awansu zawodowego podopiecznego (ang. *mentee*).

Sponsorzy nie „dają”, lecz raczej „inwestują” [Hewlett 2013]. Sponsorzy są członkami wyższej

kadry kierowniczej, których celem jest doprowadzić daną osobę do sukcesu zawodowego. Dokładniej rzecz ujmując, sponsorzy inwestują swój czas, wysiłek oraz zasoby w przygotowanie danej osoby do pełnienia wysokich funkcji. Kiedy dana osoba jest już gotowa do pełnienia kolejnej ważnej funkcji, sponsorzy często robią wszystko, aby wesprzeć jej karierę. Zważywszy, że sponsorzy są członkami wyższej kadry kierowniczej, a więc mają władzę i wpływy, są w stanie wykorzystać swoje umocowanie i znaczenie w środowisku zawodowym, aby uzyskać korzystne dla sponsorowanego decyzje dotyczące pełnionych funkcji, możliwości zawodowych, a także wynagrodzenia.

„Sponsor jest kimś, kto chce pokazać ci tajniki sukcesu, a także nauczyć cię, jak być wszechstronnym. I oczywiście także umożliwić ci awans na lepsze stanowisko”.

W celu uniknięcia „błędnych” nominacji na wysokie stanowiska, organizacje zazwyczaj wybierają kandydatów wspieranych przez sponsorów. Bez sponsora dana osoba raczej nie będzie w stanie zapewnić sobie awansu na wysokie stanowisko kierownicze, bez względu na przebieg kariery, kompetencje czy posiadany potencjał przywódczy.

W tabeli 1 pokazano kluczowe różnice pomiędzy mentorem a sponsorem.

Tabela 1. Różnice między mentorami a sponsorami

Mentor	Sponsor
- Może zajmować stanowisko na dowolnym szczeblu hierarchii - Udziela wsparcia emocjonalnego oraz przekazuje uwagi na temat tego, jak osiągać lepsze wyniki, a także daje inne rady - Pełni funkcję wzoru do naśladowania - Stara się podbudować u protegowanych* poczucie posiadanych kompetencji oraz własnej wartości - Skupia się na rozwoju osobistym i zawodowym podopiecznych	- Musi być członkiem kadry kierowniczej z wpływami - Przedstawia protegowanych innym członkom kadry kierowniczej, którzy mogą pomóc im w karierze - Pilnuje, aby wspierani przez niego ludzie byli brani pod uwagę, jeżeli chodzi o obiecujące możliwości i wymagające zadania - Chroni protegowanych przed niekorzystnym rozgłosem lub szkodliwym kontaktem z członkami wyższej kadry kierowniczej - Walczy o awanse dla swoich ludzi

* Protegowany jest pojęciem rodzajowym używanym w odniesieniu do podopiecznego/sponsorowanego.

Źródło: [Ibarra, Carter, Silva 2010:85].

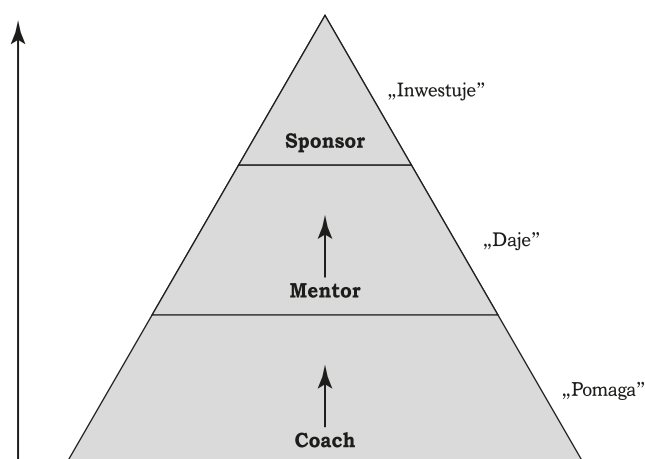
Po omówieniu różniących się od siebie ról coacha, mentora i sponsora, zostanie rozwinięta definicja S.A. Hewletta [2013], przy wykorzystaniu słów takich, jak „pomagać”, „dawać”, „inwestować”, aby podkreślić wyraźne różnice pomiędzy rolą coacha, mentora i sponsora. Coach może pomóc ci nabyć określoną umiejętność. Mentor może poradzić ci, jak postąpić w przypadku danego problemu. Sponsor natomiast zazwyczaj inwestuje w twój rozwój, chcąc umożliwić ci osiągnięcie sukcesu zawodowego.

Mając to na uwadze, opracowano hierarchię ról coacha, mentora i sponsora (rysunek 2). Pokazuje ona, że osoby zajmujące wyższe stanowiska robią więcej niż osoby na stanowiskach niższych, a rola sponsora może obejmować role coacha i mentora. Innymi słowy sponsor może być coachem i mentorem, a także kimś więcej.

„Jeżeli chodzi o nieformalną definicję, uważam sponsora za kogoś, kto łączy to wszystko.

Sponsor jest na najwyższym szczeblu hierarchii ról. Jest kimś, kto publicznie wstawia się za osobą, w którą wierzy i w związku z tym pcha ją do przodu, aby zapewnić jej kolejną ważną funkcję”.

Rysunek 2. Hierarchia ról – coach, mentor i sponsor



Źródło: opracowanie własne.

Definicja sponsoringu

Jeżeli sponsor jest osobą, która inwestuje w czyjąś karierę, sponsoring to relacja pomiędzy wysokim rangą i wpływowym członkiem kadry kierowniczej (sponsorem) a młodszym i mniej doświadczonym

pracownikiem (sponsorowanym), która skupia się na rozwoju kariery zawodowej sponsorowanego. Jest to relacja diadyczna oraz „typ relacji, w której sponsor nie tylko daje uwagi i porady, ale również wykorzystuje swoje wpływy wśród członków wyższej kadry kierowniczej, aby wstawiać się za sponsorowanym” [Ibarra, Carter, Silva 2010:82]. W tym celu sponsor może dać czyjeś karierze skuteczny przebieg, ponieważ jest osobą wpływową. Kiedy sponsor mówi o osobie sponsorowanej, zwłaszcza o jej wartościach, zdolnościach i potencjale przywódczym, promuje ją i zwraca na nią uwagę innych członków kadry kierowniczej organizacji. Sponsor może więc dodać danej kandydaturze powagi i zasygnalizować, że jest „pewniakiem” na wysokie stanowisko. Sponsor może zapewnić lepszy start, otwierając nowe możliwości w organizacji, w której osoba sponsorowana jest zatrudniona lub w innej organizacji [Reskin 1979]. Sponsor może także „postawić wszystko na jedną kartę”, aby walczyć o twój awans [Wayne et al. 1999]. To wskazuje, że sponsor może zrobić wiele więcej niż w przypadku normalnego rozwoju kariery.

Co robią mentorzy i sponsorzy

Jest jasne, że do awansu w hierarchii organizacyjnej potrzeba jednego lub więcej sponsorów. W literaturze na temat mentoringu wyróżnia się trzy konkretne funkcje pełnione przez mentorów. Funkcje mentoringu są rozłączne. W zależności od swoich zdolności oraz pozycji w hierarchii, dany mentor może pełnić jedną lub wszystkie z tych funkcji.

Pierwszą funkcją pełnioną przez mentorów jest udzielanie wsparcia w rozwoju kariery. Często robią to za pomocą porad dotyczących kariery. Im wyższe stanowisko zajmuje mentor, tym więcej porad dotyczących kariery może dać. Ponadto mentorzy na wysokich stanowiskach mogą wyznaczać wymagające zadania [Kram 1983], aby pobudzić rozwój swoich podopiecznych.

Drugą funkcją, jaką pełnią mentorzy, jest udzielanie wsparcia psychospołecznego, które obejmuje także przyjaźń oraz pomoc emocjonalną. Mentor może stworzyć bezpieczną platformę do dyskusji na temat wszystkich spraw osobistych i poufnych podopiecznego, w tym problemów związanych i niezwiązanych z pracą [Noe 1988]. Kiedy K.E. Kram [1983] jako pierwsza zdefiniowała tę funkcję, wskazała cztery konkretne podfunkcje wsparcia psychospołecznego:

- 1) pomoc podopiecznemu w rozwinięciu poczucia tożsamości zawodowej,
- 2) udzielanie porad,
- 3) przyjaźń i wsparcie społeczne,
- 4) pełnienie funkcji wzoru do naśladowania.

Chociaż pierwotnie pełnienie funkcji wzoru do naśladowania było określane jako podfunkcja wsparcia psychospołecznego, dzisiaj uważa się ją za oddzielną funkcję mentoringu [Scandura 1992]. Pełnienie tej funkcji obejmuje również przekazywanie wartości i postaw, a także pokazywanie zachowań przywódczych. Można o nim mówić także, gdy mentor przekazuje podopiecznemu krytyczne i konstruktywne uwagi.

Mentor pełni jeszcze jedną funkcję. W trakcie badań ustalono, że może również skłonić podopiecznego do autorefleksji. Nie należy umniejszać znaczenia autorefleksji, ponieważ może ona doprowadzić do osiągnięcia samoświadomości, która jest fundamentem przywództwa.

Badanie pokazało, że sponsorzy mogą zrobić znacznie więcej niż mentorzy dla sponsorowanych. W związku z tym, że zależy im na sukcesie sponsorowanych, są w stanie zrobić dużo więcej, aby wpłynąć na ich kariery.

„Sponsor sponsoruje cię w jakimś celu. Jest to aktywna relacja, przynosząca pewien skutek”.

„Sponsoring ma miejsce, gdy okazujesz zainteresowanie. Masz poczucie zobowiązania wobec tej osoby”.

Sponsorzy mogą zachowywać się aż na 14 różnych sposobów, aby pomóc sponsorowanym w awansie zawodowym. Podobnie jak funkcje mentoringu, zachowania charakterystyczne dla sponsoringu są różnorodne. W zależności od etapu, na jakim znajduje się relacja sponsoringowa, a także od potrzeb sponsorowanego i sponsora, przyjmowane będą różne zachowania. Zachowania sponsorów można podzielić na zachowania w zakresie rozwoju zawodowego oraz zachowania w zakresie rozwoju osobistego (tabela 2). Biorąc pod uwagę, że główną rolą sponsorów jest dbanie o rozwój kariery osoby sponsorowanej, nie jest zaskakujące, że zachowania w zakresie rozwoju zawodowego (11 zachowań) są liczniejsze niż zachowania w zakresie rozwoju osobistego (3 zachowania). W tym zakresie sponsorzy są w stanie wywrzeć większy wpływ na karierę danej osoby niż mentorzy. Jest więc jasne, że sponsoring ma duże znaczenie, zwłaszcza jeżeli chodzi o rozwój kariery i awans zawodowy.

Tabela 2. Zachowania sponsora

Zachowania w zakresie rozwoju zawodowego	Zachowania w zakresie rozwoju osobistego
• Zapewnianie widoczności i wyeksponowania • Popieranie • Zapewnianie możliwości kandydowania na stanowiska • Opieka i nauczanie • Wyznaczanie wyzwań • Udzielanie praktycznych porad dotyczących kariery • Dostęp do sieci członków wyższej kadry kierowniczej • Budowanie politycznego wyczucia • Ochrona • Zabieganie o awanse • Dostęp do zewnętrznych sieci	• Rozwijanie pewności siebie • Udzielanie porad wizerunkowych • Udzielanie porad osobistych

Źródło: opracowanie własne.

Istota sponsoringu

Uzyskanie nominacji na wysokie stanowisko wymaga sponsoringu. Nawet jeżeli dana osoba jest kompetentna lub spełnia wszystkie kryteria do pełnienia wysokiej funkcji, nie osiągnie sukcesu, jeżeli nie jest znana, nikt jej nie widział ani o niej nie słyszał.

„Jeżeli masz właściwego sponsora, idziesz szybciej. To naprawdę proste”.

Sponsor pomaga wypromować markę danej osoby z „nieznanej twarzy w tłumie” na „znaną twarz w tłumie”.

„Wszyscy rozgrywający wyglądają tak samo. Bez wątplenia jako rozgrywający musisz dobrze sobie radzić i osiągać dobre wyniki. Jednak to nie wystarczy. Potrzebujesz sponsorów. Tak samo jak rozgrywający, potrzebujesz innych ludzi, którzy są w stanie podjąć dla ciebie ryzyko i pomóc ci wyróżnić się z tłumu”.

Innym sposobem na zrozumienie istoty sponsoringu jest przyjęcie modelu kariery zawodowej opartej na kompetencjach, autorstwa R.J. DeFillippi i M.B. Arthura [1994]. Zgodnie z tym modelem istnieją trzy kompetencje mające krytyczne znaczenie dla sukcesu zawodowego. Są to kompetencje *know-why*, *know-how* oraz *know-whom*. Do osiągnięcia sukcesu zawodowego potrzebne są wszystkie trzy.

Kompetencje *know-why* odnoszą się do poczucia tożsamości jednostki oraz aktywności w zakresie po-

szukiwania i tworzenia możliwości rozwoju kariery. Kompetencje *know-how* odnoszą się do zdolności, wiedzy i umiejętności jednostki niezbędnych w pełnieniu danej funkcji. Kompetencje te pomagają osiągać dobre wyniki oraz odgrywać rolę przywódców, w związku z czym stanowią źródło przewagi konkurencyjnej nie tylko dla danej osoby, lecz także dla organizacji [Pfeffer 1998]. Kompetencje *know-whom* wynikają z relacji społecznych i zależą od dostępu danej osoby do sieci członków wyższej kadry kierowniczej.

Model kariery zawodowej opartej na kompetencjach pokazuje jasno, że sponsorzy mogą pomóc rozwijać siedem kompetencji *know-how* i siedem kompetencji *know-whom* (tabela 3). Te wzmocnione kompetencje pokazują, dlaczego kobiety mające sponsora odnoszą większe sukcesy w rozwoju kariery niż kobiety bez sponsora. Tłumaczą również, dlaczego kobiety, które korzystają z pomocy sponsorów, mają dwa razy większą szansę dojść do poziomu łoży prezesów (C-Suite) w porównaniu z kobietami, które nie mają sponsorów, dokładnie 61% do 32%¹¹.

Tabela 3. Kompetencje nabywane dzięki sponsoringowi

Kompetencje <i>know-how</i>	Kompetencje <i>know-whom</i>
• Opieka i nauczanie • Wyznaczanie wyzwań • Udzielanie praktycznych porad dotyczących kariery • Budowanie politycznego wyczucia • Rozwijanie pewności siebie • Udzielanie porad dotyczących wizerunku • Udzielanie porad osobistych	• Zapewnianie widoczności i wyeksponowania • Popieranie • Zapewnianie możliwości kandydowania na stanowiska • Dostęp do sieci członków wyższej kadry kierowniczej • Ochrona • Zabieganie o awans • Dostęp do zewnętrznych sieci

Źródło: opracowanie własne.

Badanie przeprowadzone wśród 100 członków wyższej kadry kierowniczej z całego świata potwierdziło znaczenie sponsoringu dla kariery zawodowej. Aż 60% tej kadry zadeklarowało, że sponsoring pomógł im awansować o jeden do dwóch poziomów, ale niektórzy twierdzili też, że ich sponsorzy umożliwili im awans przynajmniej o trzy poziomy w hierarchii organizacyjnej [Ang, Reb 2017]. Wyniki tych badań pokazują, że sponsoring ma wpływ na rozwój kariery, stanowi klucz do rozwiązania problemu zbyt małej liczby kobiet na wysokich stanowiskach oraz braku równości płci na całym świecie. Kobiety nie powinny ignorować sponsoringu zawodowego jako ważnej strategii rozwoju kariery.

Widząc, jak niektóre kobiety wykorzystują sponsoring zawodowy do rozwoju kariery, organizacje również postanowiły sięgnąć po to rozwiązanie. Przykładami skutecznych programów sponsoringowych są: program ATLAS, prowadzony przez Deutsche Bank (Accomplished Top Leaders Advancement Strategies) oraz kanadyjski projekt The Protégé Project. Od momentu przystąpienia do programu ATLAS większość jego uczestniczek objęła nowe lub wyższe stanowiska¹². The Protégé Project w Kanadzie pomógł również kilku Kanadyjkom przebić szklany sufit, chociaż pierwotnie projekt miał przede wszystkim pomagać kobietom w budowaniu sieci członków wyższej kadry kierowniczej na poziomie krajowym. Te dwa programy pokazują, że sponsoring zawodowy ma znaczenie dla rozwoju kobiet.

Uwagi końcowe

Jeżeli naprawdę zależy nam na tym, aby na świecie było więcej kobiet pełniących wysokie funkcje, nie możemy odkładać na później ukierunkowania się na sponsoring zawodowy. Programy sponsoringowe nie tylko mogą dać kobietom platformę do rozwoju osobistego oraz awansu w hierarchii organizacyjnej, lecz także pozwolić organizacjom odegrać kluczową rolę w rozwiązaniu odwiecznego problemu zbyt małej liczby kobiet na wysokich stanowiskach.

¹ World Economic Forum, 2018, *Closing the gender gap*, <https://www.weforum.org/projects/closing-the-gender-gap-gender-parity-task-forces>

² N. Feeney, *Women are now more likely to have college degree than men*, „Times”, 7 października 2015, <http://time.com/4064665/women-college-degree/>

³ ICEF Monitor, *Women increasingly outpacing men's higher education participation in many world markets*, 22 października 2014, <http://monitor.icef.com/2014/10/women-increasingly-outpacing-mens-higher-education-participation-many-world-markets/>

⁴ J. Pan, *The rise and rise of women in higher education*, „Straits Times”, 7 marca 2013, <http://newshub.nus.edu.sg/news/1303/PDF/RISE-st-7mar-pA43.pdf>

⁵ B. Socha, *Women in leadership: Boardroom dancing*, „Warsaw Business Journal”, 8 marca 2018, <http://wbj.pl/women-in-leadership-boardroom-dancing/>

⁶ V. Zarya, *The 2017 Fortune 500 includes a record number of women CEOs*, „Fortune”, 7 czerwca 2017, <http://fortune.com/2017/06/07/fortune-women-ceos/>

- ⁷ K. Vaswani, *Women in the workplace: The Singapore way*, BBC, 19 listopada 2015, <https://www.bbc.com/news/business-34864993>
- ⁸ OECD, *Enhancing women's economic empowerment through entrepreneurship and business leadership in OECD countries*, http://www.oecd.org/gender/Enhancing%20Women%20Economic%20Empowerment_Fin_1_Oct_2014.pdf
- ⁹ M. Bergelson, *How Sheryl Sandberg's mentor helped launch her career*, „Everwise”, 5 lutego 2015, <https://www.geteverwise.com/mentoring/how-sheryl-sandbergs-mentor-helped-launch-her-career/>
- ¹⁰ Ten i kolejne cytaty pochodzą z wywiadów przeprowadzonych przez autorkę.
- ¹¹ N. Tittleman Colla, *Sponsorship is an important key to unlocking women's career potential*, „The Globe and Mail”, 8 marca 2018, <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/sponsorship-is-an-important-key-to-unlocking-womens-career-potential/article38204533/>
- ¹² Catalyst, *Catalyst sponsorship guide*, 2015, http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenty_pdf/enake_moznosti/VKljucivSeSponsorshipGuide.pdf
- Ibarra H., Carter N.M., Silva C. [2010], *Why men still get more promotions than women*, „Harvard Business Review”, 88 (9), 80–85
- Ibarra H., Obodaru O. [2009], *Women and the vision thing*, „Harvard Business Review”
- Kram K.E. [1983], *Phases of the mentor relationship*, „Academy of Management Journal”, 26 (4), 608–625
- Kram K.E., Isabella L.A. [1985], *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*, „Academy of Management Journal”, 28 (1), 110–132
- Marcinkus Murphy W. [2012], *Reverse mentoring at work: Fostering cross generational learning and developing millennial leaders*, „Human Resource Management”, July–August, 51 (4), 549–573
- Noe R.A. [1988], *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*, „Personnel Psychology”, 41, 457–478
- Pfeffer J. [1998], *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business Press
- Reskin B.F. [1979], *Academic sponsorship and scientists' careers*, „Sociology of Education”, 52, 129–146
- Scandura T.A. [1992], *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*, „Journal of Organisational Behaviour”, 13 (2), 169–174.
- Tuminez A.S., Duell K., Majid H.A. [2012], *Rising to the top?: A report on women's leadership in Asia*, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, <http://sites.asia-society.org/womenleaders/wp-content/uploads/2012/04/Rising-to-the-Top.pdf>
- Wall S. [2008], *Easier said than done: Writing an autoethnography*, „International Journal of Qualitative Methods”, 7 (1), 38–53
- Wayne S.J., Liden R.C., Kraimer M.L., Graf I.K. [1999], *The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success*, „Journal of Organisational Behaviour”, 20 (5), 577–595
- Yin R.K. [1981], *The case study crisis: Some answers*, „Administrative Science Quarterly”, 26, 58–65
- Yin R.K. [2014], *Case study research: Design and methods*, Sage Publication, London
- Ang J., Reb J. [2017], *Why every manager needs a sponsor*, „Asian Management Insights”, 4 (1), 76–80
- DeFillippi R.J., Arthur M.B. [1994], *The boundaryless career: A competency-based perspective*, „Journal of Organisational Behaviour”, 15 (4), 307–324
- Denzin N.K. [2006], *Analytic autoethnography, or déjà vu all over again*, „Journal of Contemporary Ethnography”, 35 (4), 419–428
- Ehrlinger J., Dunning D. [2003], *How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 84 (1), 5–17
- Eisenhardt K.M. [1989], *Building theories from case study research*, „Academy of Management Review”, 14 (4), 532–550
- Friday E., Friday S.S., Green A.L. [2004], *A reconceptualisation of mentoring and sponsoring*, „Management Decision”, 42 (5), 628–644
- Hewlett S.A. [2013], *Forget a mentor. Find a sponsor: The new way to fast-track your career*, Harvard Business Review Press

Bibliografia

Anna Górska
Akademia Leona Koźmińskiego

Kobiety na rynku pracy w Polsce i USA w kontekście efektu substytucyjnego Mincera

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest analiza zjawiska efektu substytucyjnego w kontekście udziału kobiet w rynku pracy. Efekt substytucyjny w odniesieniu do zamężnych kobiet został opisany w latach 60. XX w. przez J. Mincera, który zauważył pozytywny związek pomiędzy rzeczywistymi stawkami wynagrodzeń kobiet a ich aktywnością zawodową. Czy mechanizmy dostrzeżone przez J. Mincera są wciąż aktualne i opisują również nową rzeczywistość rynkową? Autorka zdaje sobie sprawę z ciągłej, sięgającej jeszcze lat 80. XX w., krytyki powyższej perspektywy ze strony feministycznych ekonomistek. Głównym zarzutem formułowanym pod adresem ortodoksyjnego podejścia prezentowanego przez neoklasycznych ekonomistów było wąskie rozumienie sytuacji kobiet i nieuwzględnianie w badaniach aspektów społecznych i kulturowych. W zakres niniejszego artykułu nie wchodzi określenie, czy efekt substytucyjny jest teorią, która może w precyzyjny sposób opisać sytuację kobiet na rynku pracy. Zamiast omawiać przyczyny obecnej sytuacji, artykuł ma odpowiedzieć na pytanie, czy efekt substytucyjny jest wciąż zauważalny na rynku.

Przegląd literatury

Pod koniec lat 50. i 60. XX w., badania prowadzone w nurcie ekonomii neoklasycznej dążyły do znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego kobiety podejmują płatną pracę. Temat był zgłębiany przez J. Mincera, B. Friedan, G. Beckera oraz in-

nych badaczy [Beneria 2003]. Zauważono, że pomimo rosnących dochodów w rodzinach liczba kobiet aktywnych na rynku pracy rosła. Do tamtego momentu uważano, że wyższe dochody w rodzinach doprowadzą do ograniczenia podaży siły roboczej, tym samym zmniejszając liczbę pracujących kobiet. Zjawisko to tłumaczył „efekt substytucyjny”, który można było zaobserwować wraz ze wzrostem kosztów utopionych w wyniku braku aktywności zawodowej [Mincer 1962]. Rosnące płace (w związku z rozwojem gospodarczym) prowadziły do wzrostu kosztów utopionych w przypadku kobiet, które nie pracowały, lecz pozostawały w domu. Wyższe płace stanowiły dla kobiet większą zachętę finansową do podjęcia pracy. W przeciwieństwie do poprzedniego badania dotyczącego mężczyzn, które wykazało negatywny związek pomiędzy rzeczywistymi stawkami wynagrodzenia a aktywnością zawodową, J. Mincer zauważył pozytywny związek pomiędzy tymi dwoma zmiennymi w odniesieniu do kobiet [Hughes 1972]. Z perspektywy tradycyjnej teorii pracy i wypoczynku wyniki te można rozumieć jako „triumf efektu substytucyjnego nad efektem dochodowym w przypadku kobiet, przy czym relatywna siła tych dwóch efektów jest odwrócona w przypadku mężczyzn” [Hughes 1972:793].

Model opracowany przez J. Mincera skupiał się przede wszystkim na zamężnych kobietach oraz badał temat tylko z perspektywy ekonomii neoklasycznej, bez uwzględnienia kwestii społecznych [Hughes 1972]. B. Friedan analizowała problem udziału kobiet w rynku pracy z perspektywy społecznej i zauważyła, że zwiększony poziom frustracji wśród kobiet pozostających w domu prowadził

do wzrostu aktywności zarobkowej [Beneria 2003]. Jej badania dały początek szerszej feministycznej analizie zagadnienia oraz udowodniły, że oprócz badań ekonomicznych (ilościowych) do pełnego zgłębienia tematu potrzebne są też badania społeczne. F.D. Blau, M.A. Ferber i A. Winkler w 1986 r. pokazali na przykład, że małżonkowie zdawali sobie sprawę z niedoskonałości tradycyjnego modelu rodziny, polegającego na tym, że kobieta zostaje w domu, a mężczyzna pracuje, co w efekcie doprowadziło do spadku liczby rodzin odpowiadających tradycyjnemu modelowi [Blau, Ferber, Winkler 1998]. Opisywane niedoskonałości związane z kosztem utopionym w wyniku pozostawiania kobiet w domu stanowiły więc problem ekonomiczny, podczas gdy pozostałe z nich były czynnikami pozaekonomicznymi. Pozaekonomiczne niedoskonałości tradycyjnego modelu rodziny, o których mowa, zostały opisane przez B. Friedan i obejmowały socjalizację do ról związanych z płcią, dominację mężczyzn i niski poziom niezależności kobiet oraz pogorszenie ich samooceny. Bez uwzględnienia czynników pozaekonomicznych zrozumienie sytuacji kobiet na rynku pracy nie mogło być pełne. Praca B. Friedan nie była jedyną, która skłaniała badaczki feministyczne do przyjęcia bardziej holistycznego podejścia. Obecne badania nie analizują tematu ze społecznego punktu widzenia, skupiając się wyłącznie na ekonomicznej perspektywie kobiet na rynku pracy.

Badając rynek pracy kobiet, należy przyjrzeć się bliżej bezpłatnej pracy wykonywanej przez kobiety w domu. A. Sen [1990] ukuł pojęcie „konfliktu kooperatywnego” pomiędzy mężczyznami a kobietami, które opisuje dynamikę gospodarstw domowych za pomocą teorii gier. Przedstawiona przez A. Sena wizja gospodarstwa domowego jako miejsca, gdzie powstaje konflikt kooperatywny miała znaczący wpływ na pogłębienie zrozumienia sytuacji kobiet na rynku pracy. Jego model stał w opozycji do modelu racjonalnego wyboru przedstawianego przez ekonomistów neoklasycznych w teorii substytucyjnej. Autor podkreślał, że konflikt interesów pomiędzy płciami różni się od innych konfliktów, takich jak np. konflikty klasowe. Konflikty płci wykraczają poza konflikty klasowe, gdyż nie mają na nie wpływu czynniki, które prowadzą do segregacji w ramach społeczeństw. Chociaż model A. Sena był krytykowany za nieuwzględnienie stosunków władzy pomiędzy płciami, pomógł on wyjaśnić złą sytuację kobiet ze względu na brak siły przetargowej na rynku pracy.

W latach 90. XX w. powszechna była krytyka ekonomii neoklasycznej ze strony feministycznych ekonomistów (patrz [Bergmann et al. 1993; Ferber, Berg 1991; Sen 1993, Rosenberg 1995]). Dotyczyła ona głównie modeli zaproponowanych przez J. Mincera oraz innych badaczy. Krytykowano je za to, że są „raczej ograniczone” oraz „nieadekwatne”, jeżeli chodzi o zrozumienie złożonych problemów kobiet na rynku pracy [Bergmann et al. 1993]. Zamiast pokazywać, jak podważyć tradycyjny podział pracy w rodzinie, ekonomia neoklasyczna wskazywała, że kobiety „specjalizują się” w pracy w domu (lub innych niepłatnych zajęciach), natomiast mężczyźni w pracy poza domem – zajęciach płatnych. Modele neoklasyczne zakładają, że istnieją pewne stałe czynniki dotyczące danej płci oraz jej roli społeczno-kulturowej [Beneria 2003], tzn. że kobiety są lepszymi gospodyniami oraz opiekunami dzieci, a mężczyźni są lepsi w pracy zawodowej, tym samym modele te utrwalają stereotypy związane z płcią i legitymizują tradycyjny podział pracy pomiędzy kobietami a mężczyznami, zarówno na rynku pracy płatnej, jak i w domu. Zamiast koncentrować się na kwestii „wyboru”, jak nurt neoklasyczny, proponowano położyć nacisk raczej na kwestię bezpieczeństwa [Nelson 1996]. J.A. Nelson skupił się na roli kobiet w zapewnianiu dobrobytu ludzkości oraz ich nastawieniu na pracę nieodpłatną, tym samym rzucając nowe światło na ocenę wartości nieodpłatnej pracy w domu. Począwszy od lat 80. XX w. w centrum zainteresowania badaczy znalazła się kwestia spadku wartości nieodpłatnej pracy wykonywanej przez kobiety [Beneria 2003]. Ekonomia neoklasyczna nie kwestionowała stereotypów dotyczących płci. Tym samym podtrzymywała uprzedzenia związane z płcią, tłumacząc nimi skutek w postaci słabej pozycji kobiet na rynku pracy.

Obecnie badania dotyczące kobiet są szeroko zakrojone i trudno jest wskazać główny przedmiot zainteresowania badaczy. Jednym z najważniejszych tematów są finanse oraz handel [Catalyst 2014; Mortlock 2012; Pokrajac, Moore 2013], co jest naturalnym rezultatem rosnącego zainteresowania procesami, które zachodzą w dobie globalizacji oraz li-nearyzacji tych branż. Metoda prowadzenia badań na temat kobiet także zmieniła się i uległa znacznemu rozszerzeniu. W latach 60. XX w. najbardziej popularna metoda opierała się na danych ilościowych. Obecnie studium przypadku i etnografia pozwalają na bardziej pogłębione zrozumienie tematu (patrz [Agarwal 2009; Eagly, Carli 2007]).

Historyczna rola kobiet w polskim społeczeństwie

W XVII w. sytuacja kobiet w Polsce była pod pewnymi względami znacznie lepsza niż sytuacja kobiet w Europie i USA [Zachorowska-Mazurkiewicz 2006]. Zabory miały jednak niejednoznaczny wpływ na sytuację kobiet, jeżeli chodzi o ich interesy i pozycję społeczną. Utrata państwowości stworzyła wizerunek heroicznej kobiety, która jest w stanie sprostać wszelkich wyzwaniom. To kobiety były odpowiedzialne za podtrzymywanie narodowych tradycji, takich jak język, kultura i religia [Titkow 1995].

Według B. Pietrow-Ennker [1992], kościół i społeczeństwo stworzyły wizerunek kobiety o zabarwieniu emocjonalnym i moralnym oraz doprowadziły do powstania symbolu „Matki Polki”. Symbol był idealizowany, co wytworzyło silne związki z rodziną i narodem. Każda próba zwolnienia kobiet z tej roli była traktowana jak zdrada narodowa (cyt. za [Zachorowska-Mazurkiewicz 2006]). Skoro kobiety były odpowiedzialne za wychowywanie dzieci w duchu patriotycznym, należało zapewnić im odpowiednią edukację. W 1775 r. Komisja Edukacji Narodowej zasugerowała, że należy kształcić kobiety, ale i tak niewiele z nich uczęszczało do szkół (w 1814 r. tylko 1050 kobiet uczyło się). Ponadto nacisk kładziono przede wszystkim na naukę francuskiego oraz rozwijanie „talentów”, takich jak: malowanie, śpiewanie i gra na pianinie. Celem edukacji kobiet było nauczanie, jak być damą, a nie przekazanie praktycznych umiejętności poszukiwanych na rynku pracy. Zatrudnienie kobiet z klasy średniej było uzasadnione zmianami w gospodarce oraz demografii, które zmusiły kobiety do poszukania źródła dochodu. Ze względu na brak właściwej edukacji nie były one jednak przygotowane do konkurencji z mężczyznami na rynku pracy, w związku z czym były uważane ogólnie za gorszych pracowników [Titkow 1995].

W początkach formowania się nowego rynku pracy wytworzył się wyraźny podział na rynek pracy kobiet i rynek pracy mężczyzn. Stereotypy i role związane z płcią zostały dostosowane do nowej sytuacji gospodarczej. Podział doprowadził do różnic w edukacji chłopców i dziewcząt, a kobiety miały ograniczony dostęp do edukacji wyższej. Po zakończeniu I wojny światowej w 1918 r., kobiety uzyskały takie same prawa polityczne jak mężczyźni, a w 1920 r. przyznano im prawa do edukacji wyższej

bez żadnych ograniczeń [Zachorowska-Mazurkiewicz 2006]. Po wojnie rola kobiet zmieniła się. Nie musiały już być heroicznymi matkami Polkami, odpowiedzialnymi za podtrzymanie ducha patriotycznego w społeczeństwie. Większy nacisk zaczęto kłaść na edukację kobiet, stawiając ich przymioty intelektualne ponad fizycznymi.

W okresie międzywojennym wykształcenie średnie miało 38% pracujących kobiet oraz 23% mężczyzn, co pokazuje, że na rynku pracy ważniejsza od wykształcenia była płeć. Różnica w dochodach pomiędzy pracownikami a pracownicami wynosiła 40% na korzyść mężczyzn. Największe dysproporcje w dochodzie były widoczne wśród pracowników z wyższym wykształceniem: kobiety zarabiały o 50% mniej niż mężczyźni [Żarnowski 2000].

Po II wojnie światowej centralnie planowana gospodarka znowu wpłynęła na zmianę roli kobiet. W latach 1951–1989 nowa polityka pełnego zatrudnienia przynosiła skutki w postaci niskich dochodów, złych warunków pracy oraz bezrobocia. Nowa gospodarka skutkowała aktywizacją zawodową kobiet nie z ich własnej inicjatywy. Wymuszała na nich podjęcie pracy, gdyż dochody gospodarstw domowych były zbyt niskie, aby mogły zajmować się tylko domem. Presja znalezienia pracy ciążyła na kobietach dotknęła w równym stopniu wszystkie klasy społeczne i miała raczej wymiar walki o przetrwanie niż heroizmu [Titkow 1995]. Jednocześnie jednak kobiety były „chronione” przed ciężkimi pracami fizycznymi, gdyż ich rola reprodukcyjna miała największe znaczenie. Urlopy macierzyńskie stworzono, aby podtrzymać stereotyp, że wyłącznie kobiety odpowiadają za zdrowie oraz dobro dziecka.

W 1983 r. na stanowiskach kierowniczych było 36% kobiet, jednak odsetek ten był zawyżony ze względu na liczną obecność kobiet w kobiecych sektorach, takich jak służba zdrowia, opieka społeczna, edukacja podstawowa, gastronomia oraz ubezpieczenia (gdzie odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych był na poziomie 60–70%). W przemyśle i edukacji wyższej kobiety stanowiły odpowiednio tylko 12 i 16%. W związku z tym podział na sektory męskie i kobiece był widoczny. Dodatkowo wynagrodzenia kobiet na tych samych stanowiskach były wciąż 30% niższe niż wynagrodzenia mężczyzn [Kołaczek 1991].

Po transformacji w latach 90. sytuacja kobiet na rynku pracy zmieniła się w znaczący sposób. Wskaźnik bezrobocia wśród kobiet gwałtownie wzrósł, a liczba kobiet w zarządach i na wysokich stanowiskach kierowniczych spadła.

Historyczna rola kobiet w społeczeństwie amerykańskim

W erze kolonialnej sytuacja kobiet w Stanach Zjednoczonych była różna w poszczególnych koloniach, natomiast wciąż istniały pewne wzorce i schematy postrzegania i traktowania kobiet. W XVII w. większość wśród imigrantów stanowili niewolnicy – służący pochodzący z Karaibów [Moller 1945]. Gdy imigranci zaczęli różnicować się pod względem pochodzenia etnicznego, pojawiły się również różnice w traktowaniu kobiet. Na przykład w Nowej Anglii było naturalne, że żony nie pracowały na polu wraz z mężami. W niemieckich społecznościach z kolei kobiety musiały pracować. Ponadto niemieccy imigranci przyznawali kobietom prawo do dysponowania ziemią i własnością, czy takimi rzeczami, jak ubrania, a w Nowej Anglii było to zabronione prawem. W koloniach rola kobiety została sprowadzona do roli „gospodyni”, podczas gdy mąż kontrolował pieniądze i własności, w tym posag wniesiony przez kobietę do małżeństwa. Dopiero po śmierci męża kobieta nabywała pewne prawo do własności rodzinnej. Rolą kobiety było zajmowanie się domem, dziećmi i osobami starszymi, a także nadzorowanie służących [Morris 2013]. W rezultacie chłopcy otrzymywali stosowne wykształcenie, które nie było dostępne dla dziewczynek. Podobnie szkoły magisterskie były przeznaczone tylko dla mężczyzn. Kobiety mogły do nich uczęszczać tylko wtedy, gdy były wolne dodatkowe miejsca.

Sytuacja niewolnic była szczególnie trudna, gdyż były bite i gwałcone przez białych mężczyzn, natomiast dzieci kobiet nienależących do rasy białej były automatycznie zmuszane do niewolnictwa. Białe kobiety, które miały dzieci mieszanej rasy, były również traktowane jak gorsze i traciły swój „europejski” status. Należy jednak podkreślić, że brytyjskie kolonialistki wraz z Indiankami budowały mosty łączące światy różnych kultur [Frederickson 2010].

Od najwcześniejszych lat utworzenia republiki kobiety angażowały się w dyskusje na temat feminizmu. Rewolucja wywarła znaczący wpływ na sytuację kobiet oraz postrzeganie ich roli. Zważywszy na to, że republikanizm jest ideologią bazującą na cnotach obywateli, rola kobiet zmieniła się i koncentrowała teraz na wychowaniu dzieci na dobrych republikanów. Ponadto zmieniły się również stosunki w małżeństwach opartych na posłuszeństwie żony wobec męża na bardziej liberalne [O'Dowd 2010]. Kobiety jednak były wciąż traktowane jako prawne i społeczne podwładne swoich mężów.

Po zakończeniu wojny secesyjnej, w której zginęło ponad 250 tys. żołnierzy z Południa, sytuacja i rola kobiet zmieniły się. W XX w. duża liczba kobiet zaczęła pracować poza domem, w większości przypadków na niskopłatnych stanowiskach w młynach lub sklepach odzieżowych, które oferowały nienajlepsze warunki pracy.

W tym samym czasie zaczął powstawać „kult ogniska domowego”. Jako ideał przedstawiano rodziny z klasy średniej, które mogły pozwolić sobie na to, aby żony i dzieci nie pracowały. Dominował więc też ideał kobiety zostającej w domu. Od kobiet oczekiwano, że będą zajmować się domem i dziećmi oraz ich wychowaniem na dobrych obywateli.

Początek XX w. jest nazywany erą postępową kobiet. W całym kraju kobiety należące do klasy średniej organizowały się m.in. po to, aby walczyć o zakaz pracy dla dzieci. Interesowały się też tematami związanymi z prawem głosu, edukacją oraz zdrowiem. Mimo tego, tylko 5% wszystkich białych zamężnych kobiet miało płatną pracę poza domem [Goldin 1994]. W trakcie I wojny światowej zmienił się wyidealizowany wizerunek kobiety ze względu na zapotrzebowanie na niskopłatną siłę roboczą. Kobiety zachęcane więc do podjęcia pracy w wojsku jako sekretarki, maszynistki i pielęgniarki.

Po wojnie, tak jak większość innych państw, USA w 1920 r. przyznały kobietom prawo głosu. Po jego uzyskaniu sufrażystki zaczęły wstępować do głównych partii politycznych, choć cały czas były odpowiedzialne za typowo kobiece kwestie, takie jak pokój na świecie czy ochrona dzieci (pierwsza fala feminizmu). Wojna zmieniła również role kobiet na rynku pracy, pozwalając im wejść do typowo „męskich” branż [Kessler-Harris 2003], podczas gdy boom gospodarczy dał kobietom większe możliwości. Chociaż lata 20. XX w. otworzyły przed kobietami nowe drzwi, jeśli chodzi o pracę i edukację, w społeczeństwie wciąż istniał podział ról ze względu na płeć, a kobiety wybierały częściej „kobiece” zawody [Woloch 2001].

Wielki kryzys w latach 30. XX w. miał znaczący wpływ na sytuację kobiet na rynku pracy. Jednak w tym czasie wskaźnik bezrobocia utrzymywał się na niższym poziomie w przypadku kobiet niż w przypadku mężczyzn, gdyż te pierwsze podejmowały niskopłatne prace w biurze lub jako pomoce domowe.

Sytuację kobiet zmieniła II wojna światowa, zwłaszcza jeżeli chodzi o to, co było postrzegane jako „męska” domena, w związku z tym, że młodzi mężczyźni poszli na wojnę, a kobiety musiały ich zastą-

pić. Po wojnie kobiety znowu musiały zrezygnować z pracy i wrócić do domu, aby zajmować się mężem i dziećmi. Tak samo jak przed wojną wizja idealnej rodziny obejmowała matkę, która zostaje w domu, oraz męża, który utrzymuje rodzinę.

Lata 60. XX w. były dekadą zmian dla kobiet [Walsh 2010]. Ich sytuacja w tym okresie zostanie przedstawiona w dalszej części.

Kobiety na rynku pracy w Polsce w XXI w.

Zważywszy na to, że niniejszy artykuł wykorzystuje teorię opracowaną w latach 60. XX w. i stosuje ją w odniesieniu do obecnej sytuacji kobiet w Polsce, istotne jest, by porównać rynki pracy w tych dwóch państwach w odpowiadających okresach.

W Polsce w 1989 r. kobiety zarabiały średnio o 21% mniej niż mężczyźni i sytuacja ta nie zmieniła się w kolejnym ćwierćwieczu. W 1995 r. różnica w wynagrodzeniach wzrosła do 24%, a trzy lata później spadła do 20%. W latach 2001, 2006 i 2008 różnica w wynagrodzeniach wyniosła 19% [Sedlak and Sedlak 2014].

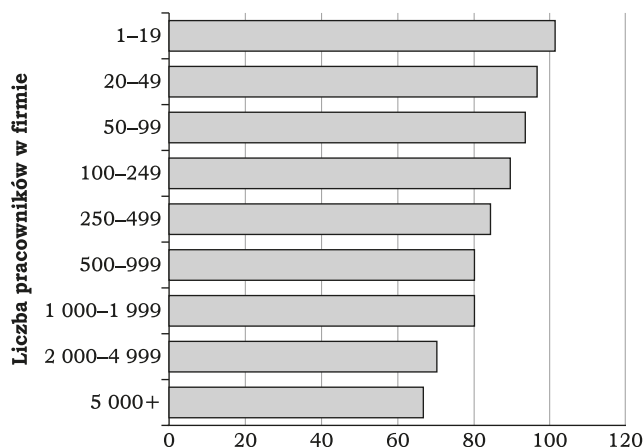
W 2014 r. mężczyźni zarabiali średnio 4600 PLN, natomiast kobiety 3600 PLN [Rachucki 2015]. Oznacza to, że kobiety zarabiały średnio 78% tego, co zarabiali mężczyźni. Daje to różnicę w wynagrodzeniach na poziomie 22%. Przedstawione dane wskazują, że sytuacja w tym zakresie nie poprawiła się, a nawet pogorszyła w porównaniu do początku XXI w. Różnice w wynagrodzeniach pomiędzy mężczyznami a kobietami przyjmują różne wartości w zależności od sektora, wielkości firmy, stanowiska i wykształcenia.

Dane zebrane przez E. Lisowską [2012] wskazują, że w Polsce kobiety w dużych firmach zazwyczaj zarabiają średnio ponad jedną trzecią mniej niż mężczyźni. Na rysunku 1 pokazano związek pomiędzy wielkością firmy a zróżnicowaniem wynagrodzeń kobiet i mężczyzn.

Sytuację tę można tłumaczyć m.in. tym, że kobiety na płatnych stanowiskach pracują przeciętnie 39,5 godz., podczas gdy mężczyźni 42,1 godz. tygodniowo. Należy podkreślić, że w Polsce kobiety pracują dodatkowo dwie i pół godziny więcej niż mężczyźni bez wynagrodzenia [Kołaczek 1991], zajmując się domem i dziećmi. To daje dodatkowe 75 godzin w miesiącu.

Mniejszych zarobków oraz niższego poziomu aktywności zawodowej kobiet nie da się wytłumaczyć

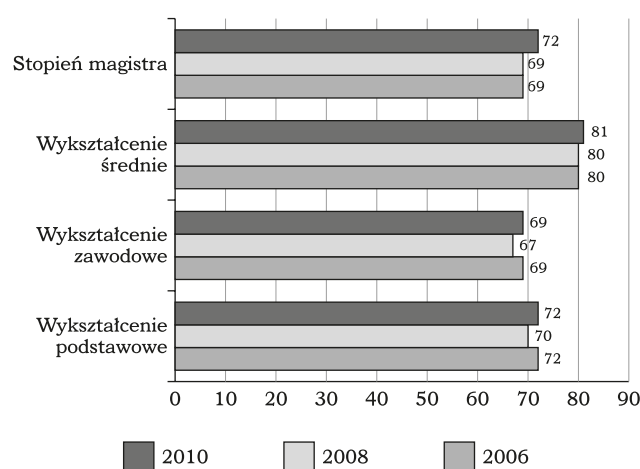
Rysunek 1. Związek pomiędzy liczbą pracowników w firmie a różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lisowska 2012].

niższymi kompetencjami [Górska 2017]. W porównaniu z mężczyznami kobiety w Polsce są lepiej wykształcone i, co za tym idzie, bardziej kompetentne. W 2010 r. kobiety stanowiły ponad 72% wszystkich absolwentów uniwersytetów, dominując w każdej specjalizacji. Ponadto różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Polsce wydaje się być największa wśród pracowników z wykształceniem wyższym (dochód kobiet stanowi 70% dochodu mężczyzn) oraz z wykształceniem podstawowym (71%). Zjawisko to zilustrowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Związek pomiędzy wykształceniem a różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w latach 2006, 2008 i 2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lisowska 2012].

Oprócz różnicy w zarobkach, wskaźnik bezrobocia wskazuje również inne nierówności na rynku pracy. W 2011 r. wskaźnik bezrobocia dla kobiet wyniósł 11%, natomiast w przypadku mężczyzn był o 2% niższy. Biorąc pod uwagę, że kobiety są lepiej wykształcone niż mężczyźni, wytłumaczenia nie należy szukać w kompetencjach. Ponadto wskaźnik aktywności mężczyzn wyniósł 65%, natomiast w przypadku kobiet tylko 49%, co oznacza, że znacznie więcej mężczyzn niż kobiet jest aktywnych zawodowo. Kobiety również częściej niż mężczyźni dotyka bezrobocie długoterminowe: 42% zarejestrowanych bezrobotnych kobiet oraz 35% zarejestrowanych bezrobotnych mężczyzn pozostawało bez zatrudnienia dłużej niż rok. Pomimo lepszego wykształcenia wskaźnik bezrobocia był wyższy wśród kobiet na wszystkich poziomach edukacji [GUS 2016]. Płeć wpływa również na awanse pracowników: kobiety na tym samym stanowisku muszą pracować średnio 3 lata i 8 miesięcy dłużej niż mężczyźni, aby otrzymać awans.

Te dane pokazują już skalę problemu, który wydaje się jeszcze większy, jeżeli porównamy poszczególne stanowiska. Na najwyższych stanowiskach menedżerskich istnieją największe dysproporcje w wynagrodzeniach [Sedlak and Sedlak 2014]. W 2013 r. kobiety stanowiły na tych stanowiskach 40% i zarabiały średnio 34% mniej niż mężczyźni.

Z makroekonomicznego punktu widzenia istnieje wiele przyczyn opisywanej sytuacji. Można stwierdzić, że dysproporcje pomiędzy dochodami kobiet i mężczyzn wynikają z [Lisowska 2010:144–145]:

- segregacji zawodowej, tj. zjawiska koncentracji mężczyzn lub kobiet w niektórych branżach, na niektórych stanowiskach lub w niektórych zawodach,
- małej liczby kobiet na wysokopłatnych stanowiskach kierowniczych,
- stereotypów dotyczących ról związanych z płcią,
- braku krajowych mechanizmów mających na celu równoważenie negatywnego wpływu czynników kulturowych, takich jak np. promowanie stosunków partnerskich w rodzinach i społeczeństwie.

Ponadto nierówności płci na rynku pracy mogą być związane z nierówną dystrybucją pracy niepłatnej. Niepłatna praca kobiet jest postrzegana jako ich tradycyjna rola, wraz z opieką nad dziećmi i osobami starszymi [OECD 2017]. W rezultacie w 2016 r. tylko 10% mężczyzn, którzy mogli iść na urlop ojcowski, wykorzystało tę możliwość [GUS 2016].

Sytuacja kobiet w USA na rynku pracy w XX w.

W porównaniu z rzeczywistością XX w. w USA analizowana sytuacja kobiet w Polsce jest znacznie lepsza. Na początku XX w. poziom aktywności zawodowej kobiet w USA wynosił 20% [Long 1958]. Do 1940 r. utrzymywał się na poziomie poniżej 30%, natomiast w 1950 r. poziom aktywności zawodowej kobiet znacząco wzrósł i od tego momentu cały czas się zwiększał [Goldin 2006; OECD 2017; Engemann, Owyang 2006]. Dostępność edukacji średniej dla kobiet począwszy od 1930 r. była zmianą, która skłoniła dużą grupę kobiet do podjęcia pracy zarobkowej. Lepszy poziom wykształcenia wśród kobiet oraz rosnące zapotrzebowanie na pracowników umysłowych miały wpływ na duży poziom aktywności zawodowej kobiet po II wojnie światowej. Rosnące płace zachęcały kobiety do podejmowania pracy zarobkowej poza domem [Goldin 1990; 1994].

W drugiej połowie wieku liczba kobiet w amerykańskich college'ach przewyższała liczbę mężczyzn. Mimo to na niskopłatnych stanowiskach było nieproporcjonalnie więcej kobiet. Jednak w latach 60. XX w. mniej niż co czwarta kobieta była żywicielką lub współżywicielką rodziny [Goldin 1990; 1994]. W 1900 r. stosunek płac pełnoetatowych pracowników do płac pełnoetatowych pracowników wyniósł 0,463 i do 1930 r. wzrósł do 0,556. Wzrost płac kobiet wynikał z awansu kobiet z niskopłatnych stanowisk na stanowiska nierobotnicze. Okres po II wojnie światowej charakteryzował się największym wzrostem poziomu aktywności zawodowej kobiet, a także wzrostem równości płac. Poziom aktywności zawodowej rósł w okresie od lat 50. do lat 70. XX w. W przypadku zamężnych kobiet w wieku od 35 do 44 lat wzrósł on z 25 do 46%. Zaobserwowano również większą akceptację dla aktywności zawodowej kobiet. Niemniej jednak mężatki wciąż były drugimi osobami pracującymi i zarabiały znacząco mniej niż mężowie, a także były zatrudniane na mniej prestiżowych stanowiskach [Goldin 2006]. Od lat 40. do lat 60. XX w. większość kobiet wciąż była zatrudniona w charakterze nauczycielek, pielęgniarek, bibliotekarek, pracowników społecznych itp. [Goldin 2006:13]. Należy również podkreślić, że kobiety nie były zwolnione z nieodpłatnej pracy w domu. Wciąż odpowiadały za dom oraz wychowanie dzieci [Pearson 2000].

Dane i hipoteza

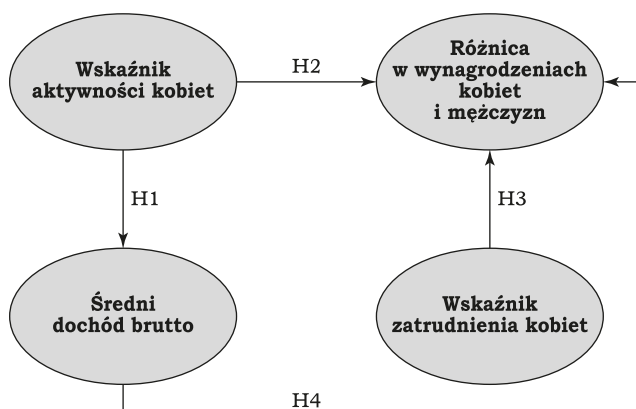
Celem niniejszej pracy nie jest przeanalizowanie przyczyn różnic w wynagrodzeniach pomiędzy mężczyznami a kobietami, lecz zbadanie, czy efekt substytucyjny może wciąż tłumaczyć część złożonego związku pomiędzy udziałem kobiet w rynku pracy a ich średnimi dochodami. Pomimo krytyki ortodoksyjnego podejścia neoklasycznych ekonomistów autorka zamierza spojrzeć na temat właśnie z ich punktu widzenia.

Niniejsza praca ma na celu zweryfikowanie następujących hipotez, które zostały postawione zgodnie z podejściem charakterystycznym dla ekonomii neoklasycznej:

- H1: Wyższy wskaźnik aktywności kobiet na rynku pracy ma związek z wyższym średnim miesięcznym dochodem brutto.
- H2: Wyższy wskaźnik aktywności kobiet na rynku pracy ma związek z mniejszą różnicą w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet.
- H3: Wyższy wskaźnik zatrudnienia kobiet skutkuje zmniejszaniem się różnic w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet.
- H4: Wyższy średni miesięczny dochód brutto skutkuje zmniejszaniem się różnic w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet.

W celu zweryfikowania hipotez porównano dane dotyczące sytuacji kobiet z danymi dotyczącymi sytuacji mężczyzn. Wyniki powinny odpowiadać na pytanie, czy istnieją istotne różnice również pomiędzy zmiennymi dla mężczyzn i kobiet. Ilustrację modelu badawczego zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Ilustracja modelu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

W celu zweryfikowania powyższych hipotez została przeprowadzona analiza statystyczna w oprogramowaniu SPSS. Dane użyte do analizy pochodzą z oficjalnej strony GUS [2012; 2016] oraz raportu IBS [2015]. Wykorzystano dane z lat od 1993 do 2015. Wskaźnik aktywności kobiet jest obliczany jako stosunek liczby kobiet aktywnych zawodowo do całej populacji w wieku produkcyjnym (w Polsce od 18 do 59 lat). Wskaźnik zatrudnienia kobiet jest stosunkiem pomiędzy populacją kobiet w wieku produkcyjnym a obecnie zatrudnionymi kobietami [De Mulder, Druant 2011]. Średni dochód brutto oznacza w tym wypadku średni miesięczny dochód brutto na pracownika zatrudnionego na pełny etat w PLN. Różnica w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet została obliczona na podstawie dostępnych danych oraz przedstawiona jako stosunek zarobków pracowników zatrudnionych na pełny etat do zarobków pracowników zatrudnionych na pełny etat.

Wyniki

W celu zweryfikowania istotności różnicy pomiędzy sytuacją kobiet a mężczyzn na rynku pracy przeprowadzono dwustronny test t dla nierównych wariancji. Dane wskazują, że różnice pomiędzy wskaźnikiem bezrobocia kobiet i mężczyzn (wartość $p = 0,01$), wskaźnikiem zatrudnienia (wartość $p = 1,45E - 17$) oraz wskaźnikiem aktywności (wartość $p = 1E - 25$), przyjmując wartość $\alpha < 0,01$, są istotne. Ponadto obliczono współczynnik korelacji Pearsona i chi-kwadrat pomiędzy hipotetycznymi czynnikami.

Wykazany został ścisły związek negatywny pomiędzy wskaźnikiem aktywności kobiet oraz ich średnim dochodem na rynku ($r = -0,81$), który istotnie różnił się ($p < 0,01$) od wartości dla mężczyzn ($r = -0,281$). Wyniki stoją w sprzeczności z hipotezą 1, którą należy odrzucić. Efekt substytucyjny przedstawiony w poprzednich częściach nie tłumaczy sytuacji kobiet na rynku pracy.

Hipoteza 2 miała zbadać, czy istnieje pozytywny związek pomiędzy wskaźnikiem aktywności kobiet a istniejącą różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Test t wykazał istotną ($p < 0,05$) różnicę pomiędzy zbiorami danych dla mężczyzn i kobiet, przez co została odrzucona hipoteza zerowa. Dalsza analiza wskazuje, że większa aktywność mężczyzn na rynku pracy prowadzi do powiększania się różnicy w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet ($r = 0,59$; $p < 0,01$), natomiast większa aktywizacja kobiet nie

jest ściśle powiązana ze wzrostem dysproporcji w dochodach pomimo istotności ($r = 0,32$; $p < 0,01$). Jednakże wyniki wskazują, że większa aktywizacja mężczyzn ma silny związek ze wzrostem różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.

Podobnie większe zatrudnienie zarówno mężczyzn, jak i kobiet (odpowiednio $r = 0,73$ i $r = 0,81$; $p < 0,05$) ma pozytywny związek z coraz większą różnicą w wynagrodzeniach pomiędzy kobietami a mężczyznami (hipoteza 3).

W końcu, jeżeli chodzi o hipotezę 4, zebrane dane nie wskazują na silny związek pomiędzy wzrostem średniego miesięcznego dochodu brutto a różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn ($r = -0,2$; $p < 0,05$), w związku z czym wzrost średnich dochodów w społeczeństwie nie jest ściśle związany z różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. W tabeli 1 podsumowano wyniki badania.

Tabela 1. Wyniki badań

Hipoteza	Znaczenie (wartość p)	Znaczenie	Wyniki
H1	0,01	Tak	Odrzucono
H2	0,05	Tak	Odrzucono
H3	0,05	Tak	Odrzucono
H4	0,05	Tak	Odrzucono

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że badane lata, zwłaszcza okres transformacji rynku, są czasem zmian instytucjonalnych, które miały znaczący wpływ na pozycję kobiet i mężczyzn na rynku pracy, niezależnie od efektu substytucyjnego.

Wnioski

Autorka artykułu próbowała zbadać, czy efekt substytucyjny w odniesieniu do kobiet opisany przez J. Mincera w latach 60. XX w. cały czas może tłumaczyć sytuację kobiet na rynku pracy. Wyniki wskazują, że teorie opracowane przez ekonomistów neoklasycznych nie mają odniesienia do rzeczywistości XXI w. J. Mincer zakładał, że wyższe średnie dochody na rynku pracy mogą doprowadzić do aktywizacji zawodowej kobiet (w przeciwieństwie do mężczyzn) ze względu na efekt substytucyjny. Bieżące dane jednak nie pozwalają na wyciągnięcie podobnych wniosków. Jednym z powodów, dla których ni-

niejsze opracowanie nie potwierdza żadnej z hipotez badawczych jest fakt, iż aktywność zawodowa kobiet jest zależna od wielu zmiennych i nie może być tłumaczona tylko jednym czynnikiem (tak jak sugeruje J. Mincer). Wskazuje się tutaj, że rosnące dochody w gospodarstwach domowych mogą skutkować spadkiem liczby pracujących kobiet, tak samo jak mężczyzn. Ponadto sytuacja kobiet na rynku pracy w połowie XX w. w USA była znacznie trudniejsza niż obecna sytuacja kobiet w Polsce, w związku z czym nie jest możliwe dokonywanie porównań tylko na podstawie danych ilościowych.

Niewątpliwie temat udziału kobiet w rynku pracy jest wart dalszych badań pod kątem innych czynników, takich jak np. liczba godzin przepracowanych bez wynagrodzenia przez mężczyzn i kobiety lub płatne urlopy rodzicielskie.

Bibliografia

- Agarwal B. [2009], *Gender and forest conservation: The impact of women's participation in community forest governance*, „Ecological Economics”, Vol. 68(11), 2785–2799
- Beneria L. [2003], *The study of Women and Gender: An overview*, Routledge, Taylor & Francis Group, London
- Bergmann B., Folbre N., Agarwal B., Floro M. [1993], *Women's work in the world economy*, Macmillan, England
- Blau F.D., Ferber M.A., Winkler A. [1998], *The economics of women, men, and work*, 3rd ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Catalyst [2014], *Quick take: Women in financial services*, New York
- De Mulder J., Druant M. [2011], *The Belgian labour market during and after the crisis*, „Economic Review”, <https://core.ac.uk/download/pdf/6261373.pdf>, dostęp: 2.10.2018
- Eagly A., Carli L. [2007], *Through the labyrinth, the truth how women become leaders*, Center for Public Leadership, USA
- Engemann K.M., Owyang M.T. [2006], *Social changes lead married women into labor force*, „The Regional Economist”, Vol. 1, 10–11
- Ferber M., Berg H. [1991], *Labor force participation of women and the sex ratio: A cross country analysis*, „Review of Social Economy”, Vol. 49(1), 2–19
- Frederickson M.E. [2010], *Going global: New trajectories in U.S. Women's history*, „History Teacher”, Vol. 43(2), 169–189
- Goldin C. [1990], *Understanding the gender gap: An economic history of American women*, Oxford University Press, New York
- Goldin C. [1994], *Labour market in the twentieth century*, NBER Working Paper Series, No. 58, <http://www.nber.org/papers/h0058.pdf>, dostęp: 2.10.2018
- Goldin C. [2006], *The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family*, „American Economic Review”, Vol. 96, 1–21
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, Vol. 25(1), 16–32

- GUS [2012], *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.*, Warszawa.
- GUS [2016], *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/kobiety-i-mezczyzni-na-ryнку-pracy-2016,1,6.html>, dostęp: 2.10.2018
- Hughes B. [1972], *Direct income and substitution effects in participation decisions*, „Journal of Political Economy”, Vol. 80(4), 793–795
- IBS, Instytut Badań Strukturalnych [2015], *Nierówności płacowe kobiet i mężczyzn*, http://ibs.org.pl/app/uploads/2016/05/IBS_Nierownosc_Placowa_raport.pdf, dostęp: 1.04.2018
- Kessler-Harris A. [2003], *Out to work: A history of wage-earning women in the United States*, Oxford University Press, Oxford
- Kołaczek B. [1991], *Sytuacja zawodowa i rodzinna kobiet poszukujących pracy*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa
- Lisowska E. [2010], *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa
- Lisowska E. [2012], *Wynagrodzenia a płeć*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, red. E. Lisowska, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa
- Long C. [1958], *The labor force under changing income and employment*, Princeton University Press, Princeton
- Mincer J. [1962], *Labor force participation of married women*, w: *Aspects of labor economics*, National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, New York
- Moller H. [1945], *Sex composition and correlated culture patterns of colonial America*, „William and Mary Quarterly”, Vol. 2(2), 113–153
- Morris M.J. [2013], *Under household government: Sex and family in puritan Massachusetts*, University of Chicago Press, Chicago
- Mortlock S. [2012], *Diversity Survey 2012: The gender agenda: Promoting more women into top jobs*, eFinancialCareers, Sydney, https://www.researchgate.net/publication/276831755_Stereotype_Threat_Among_Women_in_Finance, dostęp: 2.10.2018
- Nelson J.A. [1996], *Feminism, objectivity and economics*, Routledge, London
- O'Dowd M. [2010], *Patriotism, and women in Ireland, Britain and Colonial America, c. 1700–1780*, „Journal of Women's History”, Vol. 22(4), 15–38
- OECD [2017], <http://stats.oecd.org/>, dostęp: 2.10.2018
- Pearson R. [2000], *All change? Men, women and reproductive work in the global economy*, „The European Journal of Development Research”, Vol. 12(2), 219–237
- Pietrow-Ennker B. [1992], *Tradycje szlacheckie a dążenie emancypacyjne kobiety w społeczeństwie polskim w dobie rozbiorów*, w: *Kobieta i edukacja na ziemiach polskich w XIX i XX w.*, red. A. Żarnowska, A. Szwarc, Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- Pokrajac M., Moore B. [2013], *Women in finance – breaking down barriers and stereotypes*, „Money Management”, <http://www.moneymanagement.com.au/analysis/financial-services/2013/gender-equality-in-the-financial-services-sector>, dostęp: 2.10.2018
- Rachucki M. [2015], *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w 2014 roku*, Sedlak & Sedlak, Wynagrodzenia.pl, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-kobiet-i-mezczyzn-w-2014-roku>, dostęp: 1.04.2018
- Rosenberg S. [1995], *Against neoclassical political economy: A political psychological critique*, „Political Psychology”, Vol. 16(1), 99–136
- Sedlak and Sedlak [2014], *Employment in Poland*, www.sedlak.pl, dostęp: 1.04.2018
- Sen A. [1990], *More than 100 million women are missing*, „The New York Review”, December, <http://www.nybooks.com/articles/1990/12/20/more-than-100-million-women-are-missing/>, dostęp: 2.10.2018
- Sen K. [1993], *The economics of life and death*, „Scientific American”, Vol. 268(5), 40–47
- Titkow A. [1995], *Kobiety pod presją? Proces kształtowania się tożsamości*, w: *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, IFiS PAN, Warszawa
- Walsh K.T. [2010], *The 1960s: A decade of change for women*, <https://www.usnews.com/news/articles/2010/03/12/the-1960s-a-decade-of-change-for-women>, dostęp: 2.10.2018
- Woloch Z. [2001], *Women and the American experience: A concise history*, McGraw-Hill, New York
- Zachorowska-Mazurkiewicz A. [2006], *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice
- Żarnowski J. [2000], *Kobiety w strukturze społeczno-zawodowej Polski międzywojennej*, w: *Równe prawa i nierówne szanse. Kobiety w Polsce międzywojennej*, red. A. Żarnowska, C. Szwarc, Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa

Monika Różycka

West Pomeranian Business School

The conditions of women's success in the context of appreciation of female values

Introduction

The notion of “female values” is a well-known one that for centuries has been used in literature with various meanings. Each culture has its own views on the attributes and characteristics of either gender, and the virtues and strengths that it represents. Historically speaking, women and men have been assigned different cognitive, emotional and personal features. Women have usually been perceived in opposition to men – as caring, empathic, intuitive and ready for sacrifices. Sometimes they have been regarded as morally superior to men, who act in the public sphere, which is associated with demoralisation. These views have been reinforced by such contrastive dichotomies as objective-subjective, rational-emotional, and public-private. Characteristics such as modesty, gentleness, humility, compassionateness, supportiveness, sensitivity and unselfishness have also been considered as typically female values.

Women have been assessed negatively in disciplines typically practiced by men, such as science, development of statehood and law, and entrepreneurship. Throughout the centuries, male style dominated the public sphere and men were supported in the development of this part of their personality that is associated with independence, self-control, will, thinking, reason, logic, the capacity to form judgments and moral appraisal. Men's achievements are translated into economic results also at the moment. Men are still characterised as tough, strong, resolute, self-confident, ambitious, direct and reserved. Female characteristics, traditionally associated with protectiveness resulting from motherhood, resourcefulness, and diligence connected with the domestic sphere, have been underestimated for ages.

Women are capable of making choices and setting priorities, and have attributes that may be regarded as typical of their own gender [Ziemińska 2008:115]. It is obviously not to claim that some characteristics are assigned solely and exclusively to women, while others to men. First of all, particular individuals may have skills that are not specific to their gender. Second, identifying the characteristics of most women does not imply that all women will display them. Although the statistical average is composed of both extremities, a specific set of characteristics may be more representative for women than for men, and the other way around. Women and men may interchangeably use both codes – cognitive and moral ones – not assigned to their gender.

Scholars have claimed for some time now that women bring to business characteristics and talents specific to their gender and resulting from their life experience. It is asserted that the business model based on values traditionally regarded as male, such as power, authoritarianism, or the task and competitive management style, has been exhausted. The corporate culture is changing, in particular within the largest and richest companies; diversity is ever more accepted and appreciated, as companies want to use the opportunities arising from the potential of women in business and on the labour market. This gives rise to a paradigm of appreciation of values traditionally associated with women [Różycka, Kmiecik, Król 2016]. Nevertheless, employers, especially the owners of small and middle-sized enterprises, still believe that employing women is not an economically viable option due to their low disposability, conditioned by their caring responsibilities.

This paper intends to identify female values in the context of the paradigm of appreciation of values traditionally regarded as female ones.

The aim of a survey conducted among female entrepreneurs in the West Pomeranian Province, whose results are analysed herein, was to answer the question which characteristics are displayed by women who are successful in business and on the labour market. The research hypothesis related to S.L.Bem's well-known theory, whereby an individual may possess one of several possible combinations of male and female characteristics and their balance allows faster adaptation and better functioning in an ever more complex social reality [Bem 2000]. Such persons "have a better capacity to act in a constructive manner" [Kuczyńska 1992:240]. Another goal of the survey was to verify the hypothesis that **women who are successful in business represent simultaneously strong female and strong male characteristics**. Although such characteristics are usually understood in contrastive terms – as opposed to one another or mutually exclusive – their complementarity may actually contribute to the development of companies and the improvement of their effectiveness and efficiency.

The paradigm of appreciation of female values

European culture takes its roots from the Judo-Christian tradition along with Greek and Roman antiquity. The contemporary discourse on female and male values originates from the Old Testament (9th-5th century BC). In Ancient Greece, there were two prevailing views: the Platonic recognition of equality and the Aristotelean conviction about gender differences [Puszkow-Bańka 2014]. These two concepts had a lasting influence on speculations regarding gender in Western culture countries.

The dependence of one's moral condition on biological sex may be found in the philosophy of J.J. Rousseau, who demonstrated the inferiority of women and formulated a conception that allegedly confirmed their full subordination to men. Rousseau argued that characteristics that do not befit men prove to be virtues for women, but only if women are dependent on their husbands and subordinate in marriage. Independence or pursuit goals other than the family's welfare was held to imply the loss of the characteristics that make a woman desirable and

respectable. The notion of virtues conditioned by gender to which, in Rousseau's view, women should aspire was harshly criticised by M. Wollstonecraft [1792]. She advocated revolutionary changes in female manners, the necessity of women's education and the development of virtues related to entrepreneurship and economic independence. She believed that the best professions for women include not only nursery, midwifery and medical care, but also politics or business. Although she noticed unfair double standards in the treatment of women and men, she ultimately acknowledged the superiority of male power and male values [Taylor 2003:12, 14-15].

Although virtues as understood by Rousseau significantly depreciated women, views that underscored women's strengths and advantages in times when it was difficult for them to achieve independence could have struck many as interesting. There were some advocates of the claim that society may become morally better under the influence of women. It was possible this way to demonstrate that women who display specific characteristics may be morally superior to men. The argument that the activity of men in areas mostly dominated by them, such as war, politics or government, coupled with the nature of the male psyche which is often destructive, was a convincing one in the struggle for women's suffrage in the early 20th century [Singer 1998:537].

According to R. Ziemińska, "gender determines both cognitive processes and moral attitudes. This is indicated by empirical research, which helps to describe the manner and scope in which it does so" [Ziemińska 2008:115]. The conviction that men and women differ with respect to ethical priorities and moral reasoning, as a result of different life experiences and the ways of their social expression, is supported by C. Gilligan, who emphasises, as part of the concept of the ethics of care, that there exist separate sets of distinctive characteristics of each gender. She argues that they appear as early as during girlhood and do not depend on skin colour or social background (as cited in [Kamińska 2008:39]). According to C. Gilligan, the way of thinking typical of women is ignored in the mainstream of traditional ethics. Starting with Plato and Aristotle, through Hume, Kant or utilitarianism, the description of morality is, as noticed by Gilligan, the description of male morality and does not take into consideration non-normative women's experience in this area. As a result of adopting the male way of thinking, it was believed that women were at an inferior stage of ethical development with respect to principles de-

veloped by mainstream ethics. The concept of the ethics of care put forth by C. Gilligan balances on the border between developmental psychology and moral psychology. The author believes that men find it more difficult to establish emotional relationships with other people, while women are more willing and find it easier to orient themselves on deeper interpersonal relationships. They have inborn psychological aptitude to enter into romantic and emotional relationships and take care of other people [Gilligan 2015]. In Gilligan's study, in contrast to the ethics of justice, morality is expressed in care for other people and manifests itself in the pursuit of the welfare of a person who a person acting morally care for by satisfying the needs of the latter and, indirectly, also their own interests.

The belief that social roles that are traditionally recognised as female may help to adjust priorities and values associated with the more destructive part of the male nature is voiced also by feminist theoreticians who agree that there are specifically female virtues and values and that they should be noticed and appreciated (e.g. [Tong 2002:173; Noddings 2003:28]). R. Tong constructed a set of positive characteristics, so-called values traditionally associated with women, including gentleness, modesty, humility, supportiveness, empathy, compassionateness, tenderness, nurturance, intuitiveness, sensitivity and unselfishness, which – as she emphasises – are more valuable in moral terms than values traditionally associated with men, such as strong will, ambition, courage, independence, self-confidence, perseverance, rationality or the ability to control emotions [Tong 2002:173]. Other feminist scholars also agree that ethics cannot be universal, as it is conditioned by gender. They believe also that values promoted by feminist ethics enrich all the areas of public life. This, however, may also act to the detriment of women. According to J. Grimshaw, a socially appreciated and glorified female function may prevent women – as those who are responsible for creating a homely atmosphere – from liberating themselves from the image of a mere “background” for the important activity of men in the public sphere [as cited in Kamińska 2008:19-35].

According to the research of E. Lisowska, the abilities to coexist and to communicate with other people are factors that usually determine women's success [Lisowska 2001:29]. Women are perceived as persons who attach greater importance to the sense of community, common good and the production of values by a community.

As claimed by G. Hofstede and G.J. Hofstede, masculinity and femininity may be attributed not only to individuals, but also to whole societies. In feminine cultures, emphasis is placed on care for other people, cooperation and relationships, while masculine cultures focus on success, money, property and fierce competition. As regards professional life, the authors contend that feminine factors include, first of all, relationships, that is a good rapport with one's immediate supervisor, and, second of all, cooperation understood as work with people oriented on cooperation. Moreover, work allowing employees to live in a place appropriate for them and their family, and guaranteed employment – the sense of security related to a stable place of employment. Male factors, in turn, include earnings, or the possibility to have high income, and, next, recognition, understood as due appreciation for well-done work, promotion, i.e., the possibility to move up to a higher position, and challenges, where motivating and ambitious work gives a sense of self-satisfaction [Hofstede, Hofstede 2007:132-138].

There are also other studies dating back to the second half of the 20th century and the early 21st century that illustrate the trend dominating in the perception of female and male characteristics. A definite division of gender characteristics was proposed by S.L. Bem, who developed a questionnaire on traditional gender roles, reflecting the degree to which an individual identifies themselves with these roles [McAdam 2013:24]. Stating that an individual may have one of several possible combinations of male and female characteristics [Brzezińska et al. 2002:3], S.L. Bem assumes that androgynous persons function more effectively in social situations. The balance of male and female characteristics allows faster adaptation and better functioning in an ever more complex social reality. She emphasises that research shows that androgynous women and men are able to be both assertive and caring [Bem 2000:150]. Androgynous persons are individuals “having equally developed female and male characteristics, irrespective of their biological sex” [Kuczyńska 1992:239].

A. Kuczyńska, a Polish scholar, assumes that androgynous persons “have a better capacity to act in a constructive manner” [Kuczyńska 1992:240]. During a survey conducted among students in the 1990s, she identified respectively 15 female, 15 male and 5 neutral characteristics [Kuczyńska 1992:238-247].

Femininity and masculinity among women entrepreneurs in the West Pomeranian Province

The survey was carried out from December 2016 to December 2017 in the West Pomeranian Province and included three stages. It was conducted using four types of questionnaires and an original *Test on femininity and masculinity in business*. The form is a research tool indicating both the level of femininity and masculinity in business and success in business. It shows also to what extent female and male characteristics may be regarded as complementary, i.e., mutually supportive.

It has been established that **women's values**, which are values chosen by women as their priorities and preferences, are as follows: (1) family, home and children, (2) help, care and health, (3) security and altruism, (4) education.

Female values, in turn, are defined as a set of characteristics or talents specific to women, on the basis of which they function and which they display in external relationships (table 1).

It should be noted that "success" is a relative concept and it may be defined in different ways. In its popular meaning, the word relates both to professional life and to private life. It may refer to the effective pursuit of goals that bring measurable benefits. Although the best definition of success was formulated by A. Längle, an Austrian psychologist ("To achieve a success means that I have had fortune in life because my efforts have been effective"), the research conducted in the West-Pomeranian Province adopted two factors as criteria for success in its broad sense.¹ The first one concerns "success in running a business" and the other one is related to "success in life". Success in running a business was measured by the women's fulfilment of the requirement to pursue an economic activity for more than 3.5 years. Moreover, success factors were assessed also using the criterion of asset (property) growth stability according to a 5-point Likert scale, with respect to the generated EBIT/EBITDA operating profit,² revenue dynamics and net return on sales (ROS³). The criterion of asset growth stability related to the significant, stable and systematic growth of the company's property, including its fixed assets, e.g., tangible fixed assets, real property, intangible assets, and current assets, e.g., inventory, receivables, financial resources or securities. Moreover, the company's development and market success

were measured by compliance with at least one of the following conditions: being one of the best businesses in the city/province/country/world, having a good position within the local/provincial/national/international market, successful functioning on the market, generation of an operating profit and systematic development.

The following factors were adopted for the purposes of the research as the measures of "success in life": assessment of prosperity, being a source of inspiration and motivation for others, having social prestige and recognition, achievement of goals, balance between professional and private life, and lack of difficulties in reconciliation of professional and family roles. The achievement of success in life encompassed also a declaration regarding the personal opinion of a respondent about whether "she has been successful in life" by indicating 4 and 5 on the Likert scale, which was held to mean that the respondent has been successful.

As regards senior and top management staff, what was assessed was the impact on the financial results of the company in which the respondents work or contribution to its good results, also over a period of more than 3 years. Another measure of the companies' success was the significant, stable and systematic growth of their property or the stable level of their assets over the period covered by the survey. The criteria of success in life were determined in the same way as for the women owners of companies.

The reference group in the survey was composed of women who have the status of entrepreneurs and used to run a business but no longer do so following bankruptcy, insolvency or the company's liquidation. By the same token, the reference group for the managing staff was composed of women who had been dismissed and no longer held managing positions.

The survey qualification criterion for unsuccessful women was a decrease of assets or a significant, drastic decrease of assets in the company, and the fact that the company's revenue dynamics and sale profitability in the last 3 years or recently decreased or significantly decreased. The other conditions included low recognition among other businesses operating in the same industry on the market, a conviction that the company is one of many businesses that do not cope with competition on the market, and loss from business. Apart from a lack of "success in business," this group of respondents was characterised by a lack of a sense of "success in life." The criteria in this respect were analogical to those for the first group, but this time people were chosen who were

Table 1. The values brought by women to business and the labour market

Values	Source
Authenticity in communicating feelings and emotions	Introduction to: Gerzema, D'Antonio 2014; Buckingham 2012:86-94; Sandberg 2016:114-133, 379; Goudreau 2011; George et al. 2007; Report Deloitte 2012
Sensitivity to human needs, including those of employees and customers, and pursuit of economic goals	Zenger, Folkman 2012; Rubin 1997; Majewska-Opiełka 2000:346-350; Lisowska 2011:118; Chybicka, Zubrzycka 2015:26-27; Brzezinski 2012:80, 127
Empathy	Brzezinski 2012:131; Chybicka, Zubrzycka 2015:26-27; Gerzema, D'Antonio 2014:23, 300-301
Intuitiveness	Fisher 2003:38-39; Majewska-Opiełka 2000:67, 242; Hajduk 2017; Brzezinski 2012:134
Explaining and inspiring (as tactics of influence) to win the trust and commitment of employees	Zenger, Folkman 2012; Report Deloitte 2012:1-28
Focus on building and maintaining relationships with other people	Bendyk 2009; Chybicka, Zubrzycka 2015:33; Kamińska 2008:53
Sharing knowledge, experience and achievements	PwC report 2015:116; Kupczyk 2013:87; Rifkin 2005:223-234; Rosener 2006:202; Brzezinski 2012:81; Gerzema, D'Antonio 2014:302; Chybicka, Zubrzycka 2015:29, 43, 178; Report Deloitte 2012:20
Willingness to hear the opinions of other people despite a longer decision-making process	Gerzema, D'Antonio 2014:299; Fisher 2003:21; Kupczyk 2013; Report Deloitte 2012:1-28
Orientation on communication and compromise	Peters 2005:271-275; Fisher 2003:271; Pinker 2009:75, 94; Kamińska 2008:91; Brzezinski 2012:108-109; PwC report 2015:2-10; Lisowska 2001:29
Network thinking – taking into account various links and correlations, and the social context of a given case	Fisher 2003:21-23, 34
Care and responsibility for other people, understanding	Gilligan 2013, 2015; Lisowska 2011:117-118; Pinker 2009:86, 104, 121, 175; Noddings 2003:2
Urge to do one's utmost, no self-complacency	Brzezinski 2012; Sandberg 2016:50, 96; Kłos 2017; Niezgoda 2017; Chybicka, Zubrzycka 2015:39, 44
Democratic management, preference for teamwork	Lisowska 2011:104; Rollnik-Sadowska 2010:130; Słowik 2017; Brzezinski 2012:117; Chybicka, Zubrzycka 2015:29, 178
Multitasking	Chybicka, Zubrzycka 2015:52, 174, 176; Cabrera 2016; Fisher 2003:19-52
Fear of being perceived by other people as an unlikeable person or fear of losing popularity in one's community	Girl Scout Research Institute 2008:19; Sandberg 2016:66-67, 77; Brzezinski 2012:62-63, 66, 98 104, 110; Cislak 2016; Chybicka, Zubrzycka 2015:47
Attributing success to luck or assistance from other people	Brzezinski 2012:57, 62; Sandberg 2016:52, 62-63; Report PwC 2015:11
Willingness to reconcile family with professional life	Brzezinski 2012:18, 34; Pinker 2009:147; Report PwC 2015:10
Focus on learning, improvement of skills and self-development	Lisowska 2011:111; Słowik 2017; Kłos 2017; Kupczyk 2013:87, 91; Chybicka, Zubrzycka 2015:177; Report PwC 2015:10
Using feedback and expressing oneself in a contextual and more moderate style, e.g., I suggest, it depends	Brzezinski 2012:105; Kamińska 2008:83, 150; Chybicka, Zubrzycka 2015:43; Report Deloitte 2012; Hajduk 2017
Economy (caution in making investments)	Raport Deutschebank 2016; Lisowska 2011; Sandberg 2016:58; Brzezinski 2012:76-77; Fisher 2003:40
Belief in the necessity to pay greater attention to the promotion of one's image	Dryjańska 2015; Brzezinski 2012:35, 43, 54, 120, 122; Sandberg 2016:96; Chybicka, Zubrzycka 2015:45

Source: own work.

characterised by the low fulfilment of the indicated conditions, or measures of success, as illustrated by their choice of 1 and 2, equivalent to a lack of success on the 5-point Likert scale.

The survey had a written form and was conducted during individual meetings with 109 respondents. The time for giving answers was not limited but the average time of carrying out the survey (without technical and preparatory activities) for 1 person was from 15 to 60 minutes.

The survey results clearly confirmed the main research hypothesis that women who are successful in business have strong female and strong male characteristics at the same time.

The data have shown that the arithmetical mean for female characteristics in the category of success and for male characteristics was respectively 4.40 and 4.35 on a 1 to 5 scale, where weak femininity assumes values from 1.00 to 2.49, moderate femininity – from 2.50 to 3.50, while strong femininity – from 3.51 to 5.00. For women in the category “unsuccessful”, the values were markedly lower, with 2.93 on average for female characteristics and 2.51 on average for male characteristics. The analysis of the foregoing data shows significantly higher means for masculinity and femininity with respect to women who have been successful in business, as compared to unsuccessful women. These results are confirmed by the values of the median for female and male characteristics in the category of women successful in business: 4.51 for female characteristics and 4.35 for male characteristics, so very close to the aforementioned value of the arithmetical mean for these characteristics. The median and mode of female and male characteristics also assumed similar values. The values of the mode with respect to female characteristics related to the success variable are 4.70 and, for a lack of success, 3.10. For male characteristics, the values are respectively 4.51 and 2.33.

Most characteristics are moderately correlated with success, exerting an impact on the profitability, efficiency, and effectiveness of companies, as measured during the survey. The survey has demonstrated that characteristics moderately correlated with success in business, i.e., those that have an impact on the efficiency and effectiveness of companies, include:

- sharing knowledge, experience and achievements,
 - focus on learning, improvement of skills and self-development,
 - intuitiveness,
 - economy,
 - authenticity in communicating feelings and emotions,
 - explaining and inspiring as tactics of influence used to win the trust and commitment of employees,
 - orientation on communication and compromise,
 - multitasking,
 - empathy,
 - sensitivity to human needs, including those of employees and customers, with the simultaneous pursuit of economic goals within a company,
 - willingness to hear the opinions of other people despite a longer decision-making process.
- Moreover, the hierarchy of female characteristics of women entrepreneurs was developed. The hierarchy covers characteristics with which the respondents identify to varying degrees. The characteristics include, first of all, authenticity in communicating feelings and emotions, which scored 4.70 on a 1-5 scale, just as multitasking. Focus on learning, improvement of skills and self-development scored slightly less i.e., 4.65. Focus on building and maintaining interpersonal relationships that gives a woman the sense of security and comfort scored 4.61 points, just as a willingness to reconcile family life with professional life. Sharing knowledge, experience and achievements and sensitivity to human needs, including those of employees and customers, with the simultaneous pursuit of economic goals within a company scored 4.58 points each.
- Most of the analysed female characteristics are relatively strongly correlated. Some of the pairs of male and female characteristic are strongly complementary:
- multitasking vs. the ability to focus on the performance of an assigned task;
 - belief in the necessity to pay greater attention to the promotion of one's image vs. no problems with promoting oneself;
 - willingness to hear the opinions of other people despite a longer decision-making process vs. self-reliance, authoritarianism and fast decision making;
 - intuitiveness vs. rationalism;
 - economy vs. propensity to take risk and challenges;
 - use of more frequent feedback and a contextual and more moderate style of expression (e.g., I suggest, it depends) vs. an assertive and straightforward language and style of communication, strong statements;

- focus on building and maintaining interpersonal relationships that gives a woman the sense of security and comfort vs. independence and autonomy mean the sense of security and peace for a woman;
- willingness to reconcile family life with professional life vs. ambition, orientation on success and the pursuit of a career.

Although female and male characteristics are usually understood in opposite terms – as conflicting or mutually exclusive, the research has shown that the characteristics of the women entrepreneurs are correlated on a complementary basis, which means that they complement and support one another. This complementarity should be an added value for companies. The symbiosis of female and male values should help to improve the quality of management processes within companies. Characteristics there are seemingly contradictory or opposite are strongly correlated and form a complementary whole.

Conclusion

Female values include characteristics or attributes that are regarded by society (or women themselves) as specific to women at a particular historical moment, in a particular age or in a particular cultural environment, e.g., a country. These values will not be fixed and invariable but they will change with time. Just as **women's values**, **female values** are also susceptible to cultural changes, yet this process has an evolutionary character. They may have varying (greater or lesser) strengths or intensities, but they are still **female values**, being perceived as such by society. These values may be developed, shaped or improved (assuming that one is a unique and original individual) as one learns, gains experience or changes one's personality.

Success in business depends on numerous factors independent of gender. For instance, both women and man have the same managerial potential. Both genders are highly motivated to lead others. Every leader has a unique style. In this sense, gender and other variables are of secondary importance; they have little significance because what counts the most is the proper selection of staff according to competencies, passion, and, most importantly, inner energy to act. Women bring different values to business than men. Learning how to better use women's talents is an investment that will enable companies to develop effectively, increase their po-

tential to solve problems and improve their innovation. Women constitute more than a half of society, they are better educated and no business could afford to ignore such a potential.

The identified female characteristics are better suited to the contemporary conditions and the modern form of enterprises than male ones. Moreover, breaking the rule of femininity associated with reliance on characteristics regarded as female results in their being perceived in a negative way. In other words, women should avoid imitating male methods and try to look for their own ways of pursuing a career. The identified and described **female values** may be used for this purpose.

¹ Success may be understood also as surpassing one's internal limitations or the ability to face circumstances that may be beyond our reach and sometimes also our control. Overcoming a crisis or a serious illness may thus also be considered a success. Success may relate to moments when one feels a sense of harmony, happiness, beauty and satisfaction, or even the ability to appreciate every moment in life or to find good in everything that happens to one.

² EBIT – operating profit, or earnings before deducting interest and taxes. EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) – the company's earnings before interest on interest bearing liabilities (loans, bonds), taxes, amortization of intangible assets and depreciation of tangible assets.

³ ROS – net return on sale, or net profit margin.

Bibliography

- Bem S.L. [2000], *Męskość, kobiecość. O różnicach wynikających z płci*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Bendyk E. [2009], *Podjąć pana pod kolana, Rozmowa z prof. Januszem T. Hryniewiczem, socjologiem, o tym, jak bardzo wciąż tkwimy w feudalizmie*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/220401,1,polska-wciaz-tkwi-w-glebokim-sredniowieczu.read>, access: 15.06.2016
- Brzezińska A. Dąbrowska J., Pełkowska M., Staszczak J. [2002], *Płeć psychologiczna jako czynnik ryzyka zaburzeń zachowania u młodzieży w drugiej fazie adolescencji*, „Czasopismo Psychologiczne”, No 8
- Brzezinski M. [2012], *Znaj swoją wartość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Buckingham M. [2012], *Leadership development in the age of the algorithm*, „Harvard Business Review”, Vol. 90, No 6, <https://hbr.org/2012/06/leadership-development-in-the-age-of-the-algorithm>, access: 19.07.2015

- Cabrera B. [2016], *Women need mindfulness even more than men*, <https://hbr.org/2016/06/women-need-mindfulness-even-more-than-men-do>, access: 25.05.2017
- Chybicka A., Zubrzycka E. [2015], *Siła kobiet w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Cisłak A. [2016], *Władza kobiet*, <https://www.youtube.com/watch?v=cDMjNJGHHPY>, access: 26.06.2017
- Dryjańska A. [2015], *Kto jest zapraszany do najważniejszych programów w radiu i telewizji? Najczęściej Miller, Piechociński, Gowin J. W pierwszej pięćdziesiątce tylko cztery kobiety*, http://wyborcza.pl/1,76842,17798385,Kto_jest_zapraszany_do_najwazniejszych_programow_w.html, access: 2.01.2016
- Fisher H. [2003], *Pierwsza płęć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa
- George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D. [2007], *Discovering your authentic leadership*, "Harvard Business Review", Vol. 85, No 2
- Gerzema J., D'Antonio M. [2014], *Doktryna Ateny. Jak kobiety (oraz mężczyźni, którzy myślą jak kobiety) będą rządzić światem*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Gilligan C. [2013], *Chodźcie z nami. Psychologia i opór*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Gilligan C. [2015], *Innym głosem. Teoria psychologiczna a rozwój kobiet*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Girl Scout Research Institute [2008], *Change it up: What girls say about redefining leadership*, http://www.girlscouts.org/research/pdf/change_it_upexecutive_summary_english.pdf, access: 22.07.2016
- Goudreau J. [2011], *Crying at work, a woman's burden*, <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2011/01/11/crying-at-work-a-womans-burden-study-men-sex-testosterone-tears-arousal/#5a2a55127c6d>, access: 2.01.2017
- Hajduk M. [2017], *Pokonać trudności*, <https://www.hbrp.pl/a/pokonac-trudnosc/D1CxQkqJn>, access: 12.01.2018
- Hofstede G., Hofstede J.G. [2007], *Kultura i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Kamińska A. [2008], *Spory wokół feministycznej etyki troski we współczesnej filozofii amerykańskiej*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice
- Kłos A. [2017], *Świadoma droga do sukcesu*, <https://www.hbrp.pl/a/swiadoma-droga-do-sukcesu/DvP8YaXdp>, access: 02.01.2018
- Kuczyńska A. [1992], *Płeć psychologiczna. Podstawy teoretyczne, dane empiryczne oraz narzędzie pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny”, Vol. 35: 237–247
- Kupczyk T. [2013], *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu. Liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław
- Lisowska E. [2001], *Przedsiębiorczość kobiet w Europie Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Lisowska E. [2011], *Kobiecy styl zarządzania*, Onepress, e-book
- Majewska-Opiełka I. [2000], *Czas kobiet*, Bertelsmann Media, Warszawa
- McAdam M. [2013], *Female entrepreneurship*, Routledge, London, New York
- Niezgoda K. [2017], *Pięścią w szklany sufit*, Edipresse Polska, Warszawa
- Noddings N. [2003], *Caring a feminine approach to ethics and moral education*, University of California Press, Los Angeles
- Pinker S. [2009], *Paradoks płci*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Puszkow-Bańka A. [2014], *Ontologiczne fundamenty koncepcji płci w paradygmacie starożytnej filozofii greckiej*, „Horyzonty Wychowania”, Vol. 13(27)
- Raport Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/kobiety-i-wladza-w-biznesie.html>, access: 11.10.2015
- Raport Deutschebank [2016], <https://www.deutschebank.pl/biuro-prasowe/raporty-i-analizy/kategoria-materialy-analityczne/jak-inwestuja-kobiety-rozwaznie-ale-i-zachowawczo.html>, access: 12.10.2016
- Raport PwC [2015], *Kobiety menedżerkami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderki*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/kobiety-menedzerkami-przyszlosci.pdf>, access: 12.04.2017
- Rifkin J. [2005], *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa American Dream?*, Wydawnictwo Nadir, Warszawa
- Rollnik-Sadowska E. [2010], *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa
- Rosener J.B. [2006], *Kobiecy styl przewodzenia*, in: *Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Różycka M., Kmiecik B., Król S. [2016], *Wybrane problemy współczesnego zarządzania organizacją. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Sophia, Katowice
- Rubin H. [1997], *The princess. Machivelli for women*, Bloomsbury, New York
- Sandberg S. [2016], *Włącz się do gry*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice
- Singer P. [1998], *Przewodnik po etyce*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa
- Słowik J. [2017], *Najwyższy czas wykorzystać kobiece talenty*, <https://www.hbrp.pl/a/najwyzszy-czas-wykorzystac-kobiece-talenty/DqxL6Q2yY>, access: 2.01.2017
- Taylor B. [2003], *Mary Wollstonecraft and the feminist imagination*, Cambridge University Press, Cambridge
- Tong R. [2002], *Myśl feministyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Wollstonecraft M. [1792], *A vindication of the rights of woman: with strictures on Political and moral subjects*, Joseph Johnson, London
- Zenger J., Folkman J. [2012], *Are women better leaders than men?* <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>, access: 12.02.2016
- Ziemińska R. [2008], *Etyka troski i etyka sprawiedliwości. Czy moralność zależy od płci?*, „Analiza i Egzystencja”, No 8: 115–131

Jovina Ang

National University of Singapore

Why career sponsorship matters for advancing women

Introduction

Despite the focus from governments and organisations driving advancements in education, health and employment for women for over 30 years [Tuminez, Duell, & Majid 2012], a gender imbalance still exists whether you look at labour participation rates or representation of women at the top of the corporate ladder. If we continue at this rate, it is estimated that it would take 217 years to achieve gender parity¹.

Education has often been thought of as the gender parity equaliser. There are more educated women today compared to a generation ago. In some countries, there are more tertiary educated women than men, for example, in the United States², Poland³ and Singapore⁴. However, education does not seem to have much of an effect on gender parity as women still trail men at the top of the corporate ladder. In the United States, only 6.4% of CEOs of the Fortune 500 companies are women⁵. In Poland, the number is 6.3% in terms of female CEOs of the publicly listed companies⁶. Even though the percentage of female CEOs is higher in Singapore, the number is still small as women only represent 15% of CEOs of the publicly listed companies⁷.

Women have been trailing men in career advancement because it was found that women in general, have access to mentors rather than to sponsors. In contrast, men in general, have greater access to sponsors – senior leaders with power and influence who are willing to advocate for them – which is why men still get more promotions than women [Ibarra, Carter, Silva 2010].

Furthermore, women tend to drop off the corporate ladder or experience career stagnation around

the mid-to-senior management level. The drop off rates in Asia are very high – 70% in Japan, 53% in China, 49% in Hong Kong and 46% in Singapore [Tuminez et. al., 2012]. Even though the drop off rate in Poland is moderate from an average of 45% in the overall labour force to 36%⁸ at this level on the organisational hierarchy, these figures suggest that many women tend to hold themselves back or under-invest in their careers when they face a conflict between the “career clock” and the “mother’s clock”.

There are many theories that highlight the barriers that prevent women from rising to the top of the organisational hierarchy. Ibarra and Obodaru [2009] called out women’s inability to formulate a vision or lack the “vision thing” as one key barrier hindering their progress. Others cited barriers such as the lack of family-friendly policies, the old boys’ club, unconscious gender bias, stereotypes and cultural values, work-life balance and the lack of career sponsorship. The “sticky floor” syndrome was also called out. The sticky floor syndrome comes from a mindset of self-doubt and self-deprecating as women tend to doubt their capability more than men [Ehrlinger & Dunning 2003].

The proverbial glass ceiling is another barrier preventing women from getting ahead. The glass ceiling is so dense that even to this day, very few women have been able to shatter it. In analysing the glass ceiling “shatterers”, there’s one thing that is clear. These women have sponsors who have been able to make a huge difference to their careers. The sponsors have been seen to give a career break – to open doors to opportunities or to advocate for them. Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer of Facebook and a board member of several publicly list-

ed companies, is one of the prominent glass ceiling shatterers. Since graduating with an MBA from Harvard Business School, Larry Summers, her former Economics professor, helped her to secure her first high profile role at the World Bank, and subsequently, at the Clinton Administration⁹. This career head start helped to solidify the foundation of her career, from which, she was able to build on to rise quickly on the ranks at Google and Facebook.

Sponsorship is the solution to solving this persistent gender problem of too few senior women leaders – a problem that has been “plaguing” both the private and public sectors in Poland, Singapore and the vast majority of countries across the world for decades. My research, which comprised of an autoethnography, a case study research and an online study showed that sponsorship is effective in driving an upward career trajectory by at least one to two levels on the organisational hierarchy.

As career sponsorship is still a relatively new phenomenon, the goal of this paper is to define and give an overview of sponsorship so that more people, especially women, can benefit from it.

Research methodology

In order to study sponsorship in details, I used the methods of (1) autoethnography, (2) inductive qualitative case study research and (3) online study to uncover insights about this important relationship.

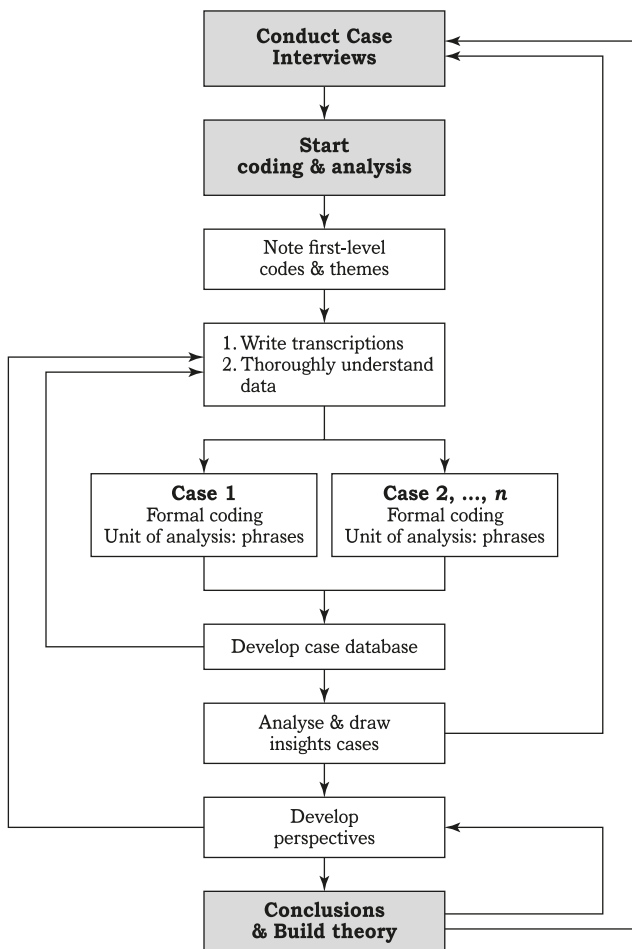
Autoethnography is a form of personal reflexive research that comes with deep insights and critical thinking, resulting from an experiential journey that takes the readers through the lens of the writer. Autoethnography is a research method that allows the researcher to “enact the worlds we study” [Denzin 2006, p. 422], and it is a research method that accounts for how the inner personal world interacts with the outer societal world. It is a research method that is predicated on the process of thinking, reflection and reflexivity. Because of this, unique viewpoints could emerge otherwise not available from the positivist approach to research [Wall 2008]. My autoethnography encompassed both my experiences as a sponsee and a sponsor, and it covered my sponsorship experiences at Telstra Corporation, Motorola, Microsoft and Dell. Each of these sponsorship experiences occurred over multiple years from as short as two years to more than four years.

I also conducted a case study research because I wanted to examine a phenomenon in the real-life context [Yin 1981]. This research provided different perspectives on sponsorship while giving a robust comparative logic for developing and replicating insights [Eisenhardt 1989]. Data was collected from a theoretical sample of 19 sponsors and 16 sponsees (people who are sponsored) working in multinationals and the public sector across the world. All of the sponsors in the study had at least 20 years of corporate experience. They included the C-Suite, partners, general managers, vice presidents, and directors. The sponsee sample comprised of people who had been sponsored or those who had been recommended by their respective sponsors. The sponsees were younger (from ages 27 to 52) than the sponsors (from ages 43 to 69). The sample also included a good representation of both genders in the group of sponsors (11 males, 8 females) and sponsees (7 males, 9 females).

I adopted a semi-structured interview process because I wanted my interviewees to freely tell me about their sponsorship experiences. I read the interview transcriptions multiple times before attempting to code using a hybrid-coding framework consisting of a priori specifications of the case study framework, and the themes that emerged from the case interviews. The unit of analysis that I employed was phrases because phrases in any language form the basis of knowledge, and provide richer insights into the phenomenon studied. It is also a form of “in vivo” coding to capture the exact words, narratives, quotes and metaphors used by people. Initially, I used Microsoft Excel to code before adopting Atlas TI when the data became too complex to code manually.

As part of the reiterative and overlapping process of coding, analysing and theory building, I commenced my first detailed analysis and completed a draft write-up following the tenth interview, repeating the cycle after the eighteenth interview, twenty-fourth interview, and finally, after the thirty-fifth interview (see Figure 1). This process of going back and forth of coding, analysing and writing was essential in ensuring that the salient points were coded and captured in the analysis, and the key concepts and ideas were strengthened in the analysis [Eisenhardt 1989; Yin 2014].

I also conducted an online study to obtain quantitative measures. This online study was administered using Qualtrics survey tool, and was targeted at senior leaders who were at least at the director level

Figure 1. Coding and analysis process in a flow chart

Source: author's own work.

on the organisational hierarchy because the extent of responsibility increases significantly from this level onwards. There were 100 participants in this study.

Coach, mentor and sponsor

Before going further, let me show how people define the terms: coach, mentor and sponsor. It is without a doubt that people often and still conflate the terms sponsor and mentor, and on occasions, coach. Some people even assume that the roles of the sponsor, mentor and coach are the same.

“The three words – coach, mentor and sponsor, always come together for me. It’s syntax. I would probably use them synonymously”¹⁰.

One reason why this misperception exists is that these three roles can enhance the development of an individual. As my research showed, the role of the sponsor builds on the roles of the coach and mentor.

“In my definition or what I’ve experienced, I feel like to be a sponsor, you’re like a mentor plus almost. A central part of that sponsor relationship is also to be able to be really candid, honest and have safe conversations where you can really level with one another. So to me, it’s almost like, you need to serve as a mentor, plus the sponsorship piece where you personally go out and back that person”.

The initial scholars of mentorship conflated the terms mentor and sponsor, and used these terms interchangeably in a period of more than 30 years [Friday, Friday & Green 2004]. Kram [1983], one of the gurus of mentorship initially defined mentors as senior and experienced individuals who are committed to support and advance their mentees’ careers. She found that mentors provide two functions to their mentees – career functions and psychosocial functions. In her work, she also defined sponsorship as one of the career functions of mentorship. Given that mentorship has been shown to enhance competence on the job, and provide psychosocial support and sponsorship for career advancement, Friday, Friday & Green [2004] argued that sponsorship and mentorship should be treated as two different and distinct constructs. There are also other distinctive differences among these three roles of coach, mentor and sponsor.

Coach. My research showed that a coach is someone who helps with a specific task, topic, skill or function. Coaching is a helping relationship. It is a relationship that helps individuals to achieve a set of goals or to improve performance. A coach can also help individuals to master new skills or to acquire new knowledge. As communicated by Stefan, one of my research participants, the role of a coach is akin to a parent teaching a child how to ride a bike:

“The coach is there to help you to underpin your learning. He or she has been tasked to help you to be proficient in a specific skill to achieve a shared objective. A coach is like a parent teaching a child how to ride a bike”.

Coaches go through a rigorous training process to obtain their coaching certification. There are many coaches who do not have coaching certification. Instead, they have extensive corporate experience. A coach is typically a paid role. In contrast, mentors and sponsors are typically non-paid roles.

Mentors are there to give advice [Hewlett 2013].

“A mentor is a neutral kind of person who is there to help you in any kind of way – he or she is there to listen, to observe and to play back and to paraphrase what you are going through in your life and work. A mentor is almost like a mirror to help you deal with whatever you are going through”.

Mentors typically give two types of advice: career advice and psychosocial advice to enhance their mentees’ development [Kram 1983]. They may act as a sounding board. They may also lend a listening ear – to listen to the problems, as well as offer advice to help solve them.

Mentors can come from all levels of the organisational hierarchy. They may comprise of junior employees who possess a particular skill or knowledge that a mentee wants to learn, for example, social media skills. These mentors are known as reverse mentors [Marcinkus, Murphy 2012]. Your peers may serve as your mentors [Kram, Isabella 1985]. And of course, mentors can be individuals who are more senior and more experienced [Kram 1983].

Given that mentors can sit on all the levels of the organisational hierarchy, they may or may not have the power or the political clout to drive career decisions that are necessary to influence your upward career mobility.

Sponsor. Rather than “give”, sponsors “invest” [Hewlett 2013]. Sponsors are senior leaders who are committed to somebody’s career success. To further elaborate, sponsors first invest the time, effort and resources to prepare the sponsee for the top roles. When she or he is ready for the next big role, sponsors often go “out on a limb” to advocate and champion for the sponsee. Because sponsors are senior leaders with power and influence, they are able to leverage their political clout to open doors and drive decisions in the sponsee’s favour. They also have a voice at the decision-making tables to influence decisions pertaining to roles, opportunities or even pay raises.

“A sponsor is someone who is willing to teach you the ropes of success, as well as teach you on how to be versatile. And of course, position you for a better job”.

To prevent making a “wrong” senior appointment, organisations typically appoint candidates with backing from sponsors. Without sponsorship, it

is unlikely that individuals will be successful in securing the senior roles regardless of their track record, competence or leadership potential.

The table below shows the key differences between a mentor and a sponsor.

Table 1. Differences between mentors and sponsors

Mentor	Sponsor
• Can sit at any level of the hierarchy • Provide emotional support, feedback on how to improve and other advice • Serve as role models • Strive to increase protégés’* sense of competence and self-worth • Focus on protégés’ personal and professional development	• Must be senior managers with influence • Give protégés exposure to other executives who may help their careers • Make sure their people are considered for promising opportunities and challenging assignments • Protect their protégés from negative publicity or damaging contact with senior executives • Fight to get their people promoted

* “Protégé” is a generic term for mentee/sponsee.

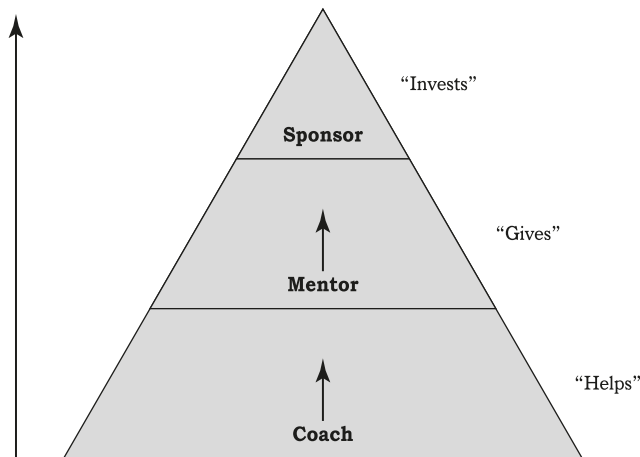
Source: Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. [2010], *Why men still get more promotions than women*. “Harvard Business Review”, Vol. 88(9): 85.

Having discussed the different roles of the coach, mentor and sponsor, I’d like to extend Hewlett’s [2013] definition to use the words: “help”, “give” and “invest” to highlight the distinctive differences among the three roles comprising a coach, a mentor and a sponsor. A coach can help you to develop a specific skill. A mentor can give you advice on how to deal with a particular issue. And a sponsor typically invests in your development for your career success.

With this in mind, a hierarchy of roles consisting of a coach, a mentor and a sponsor was constructed (see Figure 2). This hierarchy of roles shows that the higher order roles do more than the lower order roles, and it also shows that a sponsor’s role can combine the roles of a coach and a mentor. In other words, a sponsor can be a coach plus mentor and more.

“I see a sponsor in its formal definition is the one who culminates it all. A sponsor would sit at the highest level of the hierarchy of roles. And a sponsor is someone who stands up publicly for the individual in whom they believe, and thus, would push forward with the individual to secure the next big role.”

Figure 2. Hierarchy of roles – coach, mentor and sponsor



Source: author's own work (extension of Hewlett's [2013] definitions).

Definition of sponsorship

If a sponsor is an individual who invests in your career, then sponsorship is a committed relationship between a senior and influential leader (sponsor) and a younger and less experienced employee (sponsee) that is focused on driving career progression for the sponsee. It is a dyadic relationship and is “a kind of relationship – in which the sponsor goes beyond giving feedback and advice, and uses his or her influence with senior executives to advocate for the sponsee” [Ibarra et al. 2010, p. 82]. To this end, a sponsor can “turbo charge” your career because he or she is influential. When your sponsor talks about you – especially about your value, capability and leadership potential, he or she is promoting and giving you visibility with the other leaders of the organisation. As such, the sponsor can add weight to your candidacy and signal that you are a “safe bet” for the senior role. The sponsor can give you a head start by opening new opportunities in either your employing organisation or in a different organisation [Reskin 1979]. The sponsor can also go “out on a limb” to fight for your promotion [Wayne et al. 1999]. This suggests that a sponsor can do much more than what normal career progression can do.

What mentors and sponsors do

According to mentorship literature, there are three specific functions that mentors do. These mentorship functions are not all or none functions. Depending on the mentor's capability and seniority,

any given mentor may provide all or some of these functions.

The first function that mentors provide is career support. Often, this function is provided in the form of giving career advice. The more senior the mentor is, the more career advice he or she is able to provide. Additionally, senior mentors can give challenging assignments [Kram 1983] to enhance their mentees' development.

The second function that mentors provide is psychosocial support. Psychosocial support also encompasses friendship and giving emotional support. Your mentor can provide a safe platform for you to discuss all things personal and confidential including work and non-work issues [Noe 1988]. When Kram [1983] first defined this function, she found four specific sub-functions of psychosocial support including:

- Helping the mentee to develop a sense of professional identity.
- Providing counselling.
- Giving friendship and social support.
- Role modelling.

Even though role modelling was initially identified as a sub-function of psychosocial support, today, it is considered a separate function of mentorship [Scandura 1992]. Role modelling also includes the imparting of values and attitudes, and demonstrating leadership behaviours. And role modelling can occur when the mentor gives critical and constructive feedback to the mentee.

There is another function of the mentor. In my research, I found that the mentor can help the mentee to self-reflect. The importance of self-reflection should not be undermined as the act of self-reflection can lead to self-awareness, which is the foundation of self-leadership.

My research showed that sponsors can do much more for sponsees. Because sponsors are committed to their sponsees' success, they are able to make a lot more impact on their careers.

“The sponsor sponsors you into something.
It's an active relationship with an outcome”.

“Sponsorship takes place when you take an interest.
There is a commitment to the individual”.

Sponsors can provide up to 14 different behaviours to help sponsees advance in their careers. Similar to mentorship functions, these sponsorship behaviours are not all or none behaviours. Depending on the phase of the sponsor relationship, needs

of the sponsee or sponsor, different behaviours will be exhibited. These 14 behaviours can be categorised into professional development behaviours on one hand, and personal development behaviours on the other hand (see Table 2). Given the main role of sponsors, which is to drive career progression for you, it is not surprising to see more professional development behaviours (11 behaviours) than personal development behaviours (3 behaviours). To this end, sponsors rather than mentors are able to drive more impact for an individual's career. Thus, it is clear that sponsorship has currency value, especially for career advancement and progress.

Table 2. Sponsor behaviours

Professional development behaviours	Personal development behaviours
• Provide visibility and exposure • Provide advocacy • Ensure candidacy for roles • Nurture and teach • Provide stretch assignments • Give actionable career advice • Access to senior leader networks • Build political acumen • Provide protection • Fight for promotion • Access to external networks	• Develop confidence • Provide image advice • Give personal advice

Source: author's own work.

The currency of sponsorship

Securing senior roles requires sponsorship. Even if an individual is competent or meets all the criteria for the senior role, it's unlikely that he/she would be successful if he/she is not known, seen or heard.

"If you have the right sponsor, you move faster.
It's as simple as that".

Having a sponsor helps to elevate the individual's brand from being "a face in the crowd" to "the face in the crowd".

"All quarterbacks look the same.
It is without a doubt you need to do and perform well as a quarterback. But that is not enough.
You need sponsors. Like a quarterback, you need other people to take a risk on you and help you stand out from the rest".

Another way to understand the currency of sponsorship is to adopt DeFillippi and Arthur's [1994] career competency-based framework. According to it, there are three competencies that are critical for career success. These competencies are the "know-why", "know-how" and "know-whom" competencies. Individuals need all three competencies to succeed in their careers.

The know-why competencies refer to the individual's sense of identity and proactiveness to develop and seek opportunities for career advancement. The know-how competencies refer to the individual's capability, knowledge and skills that are necessary to perform in a role. These competencies help the individuals to perform and lead, thus, is a source of competitive advantage for not only the individual, but also the organisation [Pfeffer 1998]. The know-whom competencies come from social relations, and are dependent on the individual's access to the senior leader networks.

In adopting the career competency framework for sponsorship, it is evident that sponsors can help to cultivate seven know-how competencies and seven know-whom competencies (see Table 3). These enhanced competencies support why those with sponsors are more successful in accelerating their career than those without sponsors. It also explains why women with sponsors are twice more likely to reach the C-Suite compared to those without sponsors or more precisely, 61% compared to 32%¹¹.

Table 3. Competencies acquired from sponsorship

Know-how competencies	Know-whom competencies
• Nurture and teach • Provide stretch assignments • Give actionable career advice • Build political acumen • Develop confidence • Provide image advice • Provide personal advice	• Provide visibility and exposure • Provide advocacy • Ensure candidacy for roles • Access to senior leader networks • Provide protection • Fight for promotion • Access to external networks

Source: author's own work.

My study of 100 global senior leaders confirmed the importance of sponsorship for career progression. Even though 60% of these leaders told me that sponsorship helped them to move up by one to two levels, there are some leaders who told me that their sponsors helped them to progress by at least three levels on the organisational hierarchy [Ang, Reb

2017]. This shows that sponsorship matters for career progression. As such, I believe that sponsorship is the solution to solving the issue of too few women leaders, as well as gender parity across the world. Thus, women should not ignore career sponsorship as an important strategy for career progression.

Having seen how some women have been able to leverage career sponsorship for their career progression, organisations too have jumped on the sponsorship bandwagon. Examples of successful sponsorship programs include Deutsche Bank's ATLAS (Accomplished Top Leaders Advancement Strategies) Program and Canada's The Protégé Project. Since joining the ATLAS program, a large majority of these ATLAS participants are now in new or more senior roles¹². The Protégé Project in Canada has also shown to help a few Canadian women to shatter the glass ceiling even though originally, The Protégé Project was centred on helping Canadian women build senior leader networks at the country level. These two programs show that career sponsorship matters for the progression of women.

Concluding remarks

If we are serious to have more women leaders across the world, we need to focus on career sponsorship now rather than later. Sponsorship programs not only can give women a platform to develop themselves and progress on the organisational hierarchy, but also give the organisations to play a key role in solving this perennial problem of too few women leaders.

¹ Closing the gender gap, World Economic Forum 2018; <https://www.weforum.org/projects/closing-the-gender-gap-gender-parity-task-forces>

² N. Feeney, Women are now more likely to have college degree than men, "Times", October 7, 2015; <http://time.com/4064665/women-college-degree/>

³ ICEF Monitor, Women increasingly outpacing men's higher education participation in many world markets, October 22, 2014; <http://monitor.icef.com/2014/10/women-increasingly-outpacing-mens-higher-education-participation-many-world-markets/>

⁴ J. Pan, The rise and rise of women in higher education, "Straits Times", March 7, 2013. <http://newshub.nus.edu.sg/news/1303/PDF/RISE-st-7mar-pA43.pdf>

⁵ B. Socha, Women in Leadership: Boardroom dancing, "Warsaw Business Journal", March 8, 2018; <http://wbj.pl/women-in-leadership-boardroom-dancing/>

⁶ V. Zarya, The 2017 Fortune 500 includes a record number of women CEOs, "Fortune", June 7, 2017; <http://fortune.com/2017/06/07/fortune-women-ceos/>

⁷ K. Vaswani, Women in the workplace: The Singapore way. BBC, November 19, 2015; <https://www.bbc.com/news/business-34864993>

⁸ Enhancing women's economic empowerment through entrepreneurship and business leadership in OECD countries. http://www.oecd.org/gender/Enhancing%20Women%20Economic%20Empowerment_Fin_1_Oct_2014.pdf

⁹ M. Bergelson, How Sheryl Sandberg's mentor helped launch her career, "Everwise", February 5, 2015; <https://www.geteverwise.com/mentoring/how-sheryl-sandbergs-mentor-helped-launch-her-career/>.

¹⁰ All the quotes are from the author's own research.

¹¹ C. Titleman, Sponsorship is an important key to unlocking women's career potential, "The Globe and Mail", March 8, 2018; <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/sponsorship-is-an-important-key-to-unlocking-womens-career-potential/article38204533/>.

¹² Catalyst Sponsorship Guide 2015, http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VKljuciVseSponsorshipGuide.pdf.

References

- Ang J., Reb J. [2017], *Why every manager needs a sponsor*, "Asian Management Insights", 4 (1): 76-80
- DeFillippi R.J., Arthur M.B. [1994], *The boundaryless career: A competency-based perspective*, "Journal of Organisational Behaviour", 15 (4): 307-324
- Denzin N.K. [2006], *Analytic autoethnography, or déjà vu all over again*, "Journal of Contemporary Ethnography", 35 (4): 419-428
- Ehrlinger J., Dunning D. [2003], *How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance*, "Journal of Personality and Social Psychology", 84 (1): 5-17
- Eisenhardt K.M. [1989], *Building theories from case study research*, "Academy of Management Review", 14 (4): 532-550
- Friday E., Friday S.S., Green A.L. [2004], *A reconceptualisation of mentoring and sponsoring*, "Management Decision", 42 (5): 628-644
- Hewlett S.A. [2013], *Forget a mentor. Find a sponsor: The new way to fast-track your career*. Harvard Business Review Press
- Ibarra H., Carter N.M., Silva, C. [2010], *Why men still get more promotions than women*, "Harvard Business Review", 88 (9): 80-85
- Ibarra H., Obodaru [2009], *Women and the vision thing*, "Harvard Business Review", 87 (1): 62-70
- Kram K.E. [1983], *Phases of the mentor relationship*, "Academy of Management Journal", 26 (4): 608-625
- Kram K.E., Isabella L.A. [1985], *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*, "Academy of Management Journal", 28 (1): 110-132

- Marcinkus Murphy, W. [2012], *Reverse mentoring at work: Fostering cross generational learning and developing millennial leaders*, "Human Resource Management", 51 (4): 549-573
- Noe R.A. [1988], *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*, "Personnel Psychology", (41): 457-478
- Pfeffer J. [1998], *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press
- Reskin B.F. [1979], *Academic sponsorship and scientists' careers*, "Sociology of Education", 52: 129-146
- Scandura T.A. [1992], *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*, "Journal of Organisational Behaviour", 13 (2): 169-174
- Tuminez A.S., Duell K., Majid H.A. [2012], *Rising to the Top?: A Report on Women's Leadership in Asia*, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore. <http://sites.asiasociety.org/womenleaders/wp-content/uploads/2012/04/Rising-to-the-Top.pdf>
- Wall S. [2008], *Easier said than done: Writing an autoethnography*, "International Journal of Qualitative Methods", 7 (1): 38-53
- Wayne S.J., Liden R.C., Kraimer M.L., Graf I.K. [1999], *The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success*, "Journal of Organisational Behaviour", 20 (5): 577-595
- Yin R.K. [1981], *The case study crisis: Some answers*, "Administrative Science Quarterly", 26 (1): 58-65
- Yin R.K. [2014], *Case study research: Design and methods*, Sage Publication, London

Anna Górska
Kozminski University

Women in the labour market in Poland and USA in the context of Mincer's substitution effect

Introduction

The aim of the paper is to investigate the phenomenon of substitution effect in the context of female participation in the labour market. The substitution effect of married women was described by J. Mincer in the 1960s, who found the positive correlation between real wages rates of females and their labour force participation. Are the mechanisms found by Mincer still due and describe the new market reality? The author is aware of the ongoing criticism of the above perspective by the feminist economists that are ongoing since the 1980s. The main critique of the orthodox approach of neoclassical economists was a narrow view of the situation of women and not considering social and cultural aspects within their work. Whereas, whether the substitution effect is a precise theory to describe the situation of women in the labour market is outside the scope of the following work. It intends to answer whether the substitution effect can still be found on the market, rather than discusses the reasons behind the situation.

Literature review

In the late 1950s and 1960s, in neoclassical economy trends, research intended to answer the question of why women engage in paid labour. The topic was investigated by J. Mincer, B. Friedan, G. Becker and other researchers [Beneria 2003]. It was found that despite growing incomes in families there was an increased number of active women in the labour market. Until then, it was believed that increased income in families would decrease

the supply of workforce, thus decrease the number of female workers. The answer to the phenomenon was the “substitution effect” that arisen along with an increased sunk cost of not participating in the workforce [Mincer 1962]. Thus, increased wages (connected with economic development) led to increased sunk cost for women if not working and staying at home. Higher wages were a financial incentive for women to engage in paid work. As an opposition to previous research on adult males, which indicated the negative correlation between real wage rates and labour force participation, J. Mincer found the positive relationship between the two variables for females [Hughes 1972]. In perspective of traditional labour-leisure theory, those results may be understood as a “triumph the substitution effect over the income effect for females, while the relative strength of the two effects is reversed in the case of adult males” [Hugher 1972, p. 793].

Model developed by J. Mincer, focused primarily on married women and concentrated only at the neoclassical economy perspective of the issue, without considering the social changes [Hughes 1972]. B. Friedan investigated the topic of female participation in the labour market from a social perspective and found that increased frustration of stay-home women led to increased participation in paid labour [Beneria 2003]. Her research was a beginning of broader feminists' analysis of the issue, and proved that additionally to economic, quantitative research, social are also important to fully investigate the topic. For example, F.D. Blau and M.A. Ferber and A. Winkler in 1986 described that families are aware of the imperfection of traditional model of families – women stay home while men work, this

awareness has led to the decreased number of families that follow the traditional model [Blau, Ferber, Winkler 1998]. Described imperfections related to the sunk cost of staying home for women, thus was an economic issue, while others were rather non-economic factors. Those non-economic imperfections of the traditional family model were described by B. Friedan and included gender socialization, male domination, a low degree of independence of women and decreased their self-esteem. Without the understanding of the non-economic factors, the understanding of the situation of women on the labour market was not full, and only B. Friedan's work turned the focus of feminist researchers to more holistic approach. The current research does not investigate the topic from the social perception and focuses solely on the economic perspective of women in the labour market.

In an investigation of women's labour market, it is crucial to take a closer look into unpaid work of women – the one at home. A. Sen [1990] developed a concept of a “cooperation conflict” between men and women which described the dynamics of households with the game theory. A. Sen's vision of a household as a place where cooperation conflicts arise had an important impact on the further understanding of women in the labour market. His model was an opposition to the rational choice presented by neoclassical economists in the substitution theory. Author emphasized that conflicts of interests between genders are no alike as other conflicts as for example conflicts between classes. Gender conflicts, stay beyond the conflicts of classes, as are indifferent to factors that segregate societies. A. Sen's model, despite it was criticized for lack of relations of power between genders, has helped to explain the poor position of women due to lack of bargaining power on the labour market.

In the 1990s, the criticism of neoclassical economy by feminists' economists was common (see [Bergmann et. al. 1993; Ferber, Berg 1991; Sen 1993, Rosenberg 1995]). Critique arose around the models proposed by J. Mincer and other researchers and these were criticized for being “rather limited” and “not adequate” when it comes to the understanding of complex problems women faced [Bergmann et. al. 1993]. Instead of presenting how to question the traditional division of labour in families, the neoclassical economy indicated that women are “specialized” in work at home (or other unpaid activities), while men outside of home – in paid activities. Neoclassical models as-

sume that there exist certain and constant factors that relate to gender and its socio-cultural role [Beneria 2003], namely that women are better housekeepers and better carers of children, while men are better in professional work, thus grounding the gender stereotypes. Those were to explain and legitimize traditional work division between males and females, both in paid labour market and at home. Neoclassical trend focused on the issue of “choice”, while it was proposed to focus rather on the issue of security [Nelson 1996]. J.A. Nelson focused on the role of women to secure the well-being of humanity, their focus on the unpaid work and thus re-evaluated the value of non-paid work at home. Since the 1980s, the issue of devaluation of the unpaid job performed by women was in the focus of researchers [Beneria 2003]. The neoclassical economy did not question the gender stereotypes to limit its outcomes, thus it supports gender prejudices through using them as an explanation of the outcome – poor position of females in the labour market.

Currently, research on women are broad and it's difficult to state what is the main interest of the researchers. One of the major topics is finance and commerce [Catalyst, 2014; Mortlock 2012; Pokrajac and Moore, 2013], which was a natural consequence of growing interests of aim to understand the process which works in the days of globalization and linearization of those industries. The method of studying women has also changed and significantly broadened – as in the 1960s the prevalent method was based on quantitative data, currently case study method and ethnography enable to deepen the understanding of the issue (see [Agarwal 2009; Eagly, Carli 2007]).

The historical role of women in Polish society

In the XVII century situation of women in Poland in some areas was much better in comparison to situation of women in Europe and USA [Zachorowska-Mazurkiewicz 2006]. Whereas, the partitions of Poland had an ambiguous effect on the situation of women from the interest side and social position. Loss of the statehood created the image of heroic women, able to manage all the challenges, where women were responsible for up keeping the national traditions as language, culture and religion [Titkow 1995].

According to B. Pietrow-Ennker [1992], church and the society created an image of women with emotional and moral character and led to the creation of a symbol of "Polish mother." The symbol was idealized, creating strong ties with family and nation and any attempt of releasing women from this role was national betray [Zachorowska-Mazurkiewicz 2006]. As women were responsible for upbringing the national spirit of the children, they had to be educated properly. In 1775, the National Education Committee has suggested to educate women but there were not many of them attending the school (in 1814 only 1050 women were studying). Moreover, major emphasis was put on the learning of French and so-called "talents" as painting, singing and playing the piano. The idea of education for women was to prepare them how to be a lady, not practical skills sought for on the labour market. Employment of women from the middle class had its justification from the changes in economy and demography, therefore women were put in the situation where they had to find a source of income. While due to the lack of proper education, women were not prepared for the competition with men on the labour market and thus generalized to be a worse employee [Titkow 1995].

During the very beginning of the formation of the new labour market, there was a visible division and segregation to women and men labour markets. Traditionally, the gender stereotypes and roles had adjusted to the new economic situation. This division has resulted in the discrepancies in education for boys and girls with limited access to higher education for women. After the World War I in 1918, women were given equal political rights as men and from 1920 women were given rights to get higher education without any restrictions [Zachorowska-Mazurkiewicz 2006]. After the war the role of women changed, it was no longer required for women to be heroic Polish mother responsible for the patriotic spirit of the society. More emphasis was put on the education of women, putting her intellectual traits above physical ones.

In the interwar period, secondary education had 38% of working women in comparison to 23% of working men, which shows that on the labour market more important from the education was gender. The income gap between male and female workers was equal 40% in favour of men, moreover, the highest discrepancies in the income were visible among higher educated employees, where women earned less by 50% than men [Żarnowski 2000].

After the World War II, the centrally planned economy has shifted the role of women once again. From year 1951 to 1989 the new policy of full employment led to poor incomes and poor working conditions but there was no unemployment. The new economy resulted in the elicitation of women without their own initiative. The economy obliged women to go to work, as salaries were too low to permit women to take care of the household only. The pressure for women to get a job has influenced equally all the social classes, and it had more survival than heroic dimension [Titkow 1995]. While at the same time, women were "protected" from the hard-physical work because women's reproduction role was supreme. Maternity leaves were created to upkeep the stereotype that women are the only ones responsible for the health and well-being of the child.

In 1983, among the managerial board, 36% were women, while this number was overstated due to high presence of women in feminine sectors as health care, social care, primary education, gastronomy and insurance (with percentage of women managers on the level from 60 to 70%), while in the industrial sector there were only 12,4% of women, and in higher education 16%. Therefore, the division into male and female sectors was visible, additionally, remuneration for women on the same positions was still 30% lower than male's remuneration [Kołaczek 1991].

After the transition in the 1990s, the situation of women on the labour market changed drastically. Women's unemployment rate rapidly increased and there were fewer women on boards and in high managerial positions.

The historical role of women in American society

In the colonial era, the situation of women in the United States varied among the colonies, whereas patterns and schemes of how women were perceived and treated still existed. In the XVII century, most immigrants were the forced servants from the Caribbean [Moller 1945]. The ethnic differences between the immigrants started to arise, the differences in how women were treated also appeared. For example, in New England it was natural that wives did not work in the fields along with their husbands, however, in German communities, it was expected of women to work. Moreover, German immigrant granted women control over land, property, as well

as items as clothes, while in New England it was against the law. Among the colonies, women's role was diminished to a "housewife", while a husband controlled the money and ownership, including any inheritance a woman brought to the marriage. Only when a husband died, women had a certain legal right to the family property. Women's role was to take care of the house, children and elderly, as well as supervise the servants [Morris 2013]. As a result, the proper education as for boys would be granted, while it was not available for girls. Similarly, master's schools were dedicated for men solely, while if there was an extra room available, only then women would be allowed to participate.

The situation of enslaved women was particularly difficult, as they were beaten and raped by the white men, while children of non-white women were automatically forced into slavery. White women who had mixed-race children were also treated worse and lost their "European" status. Whereas, it is important to emphasize that British colonial women, along with American Indian women become bridge builders in connecting diverse cultural worlds [Fredrickson 2010].

From the earliest years of the creation of the Republic, women were engaged in conversation about feminism. The revolution had a significant effect on the situation of women and their perceived role. As republicanism as an ideology, resides on the virtue of its citizens, the role of women has shifted and focused primarily to raise children as good republicans. Moreover, the relationship within the marriage has also changed, and from wife obedient to her husband, the relationship shifted to more liberal one [O'Dowd 2010], however women were still treated as legal and social subordinates to their husbands.

After the Civil War, as more than 250,000 southern soldiers were killed, the situation and role of women changed. In the XIX century, women in large numbers started to work outside homes, in most cases in low-paid positions in mills or garment shops, with rather poor working conditions.

At the same time the "cult of domesticity" started to arise. Middle-class families that could afford for wives and children not to work were presented as ideal families. As a result, an ideal image of women, a stay-at-home mother prevailed. Therefore, women were expected to take care of the house and the children and raise them to be good citizens.

The beginning of the XX century is referred to as a progressive era of women. Across the national, middle-class women organized themselves to,

among others, ban child labour, they were also concerned with the topics of suffrage, education and health. Still, only 5% of all white married women were paid workers outside of their homes [Goldin 1994]. During the wartime period, the idealized version of women has changed, due to the need of low paid workforce and thus, women were encouraged to work and even serve in armed forces, as secretaries, typists and nurses.

After the war, as the majority of nations, the USA also gave women the right to vote which passed in 1920. After gaining the right of votes, women suffragist joined main political parties, while they were still responsible for typically feminine issues, like world peace or child welfare (first wave feminism). The war period also changed the women's role in the labour market, it allowed them to enter typically "masculine" industries [Kessler-Harris 2003], while the booming economy gave women more opportunities. Despite, the 1920s gave women new opportunities in work and education perspective, a highly gendered role within the society still existed, while women were more likely to choose "feminine" careers [Woloch 2002].

The Great Depression in the 1930s had a significant impact on the women's situation on the labour market. However, during the 1930s the unemployment rate was still lower for women compared to men, as women would take low paid jobs, as clerical work or domestic service.

The second World War has changed the situation of women, especially in the context of what was perceived as a "male" domain, as young men were sent to war, women had to replace them. After the war, women were once again expected to give up their jobs and come home to take care of their husbands and children. Similarly, as before the war, idealized version of the family included a stay at home mother, a husband – a breadwinner of the family.

The 1960s was a decade of change for women [Walsh 2010], the situation of women in that times is presented in the further section.

Women on the labour market in Poland in the XXI century

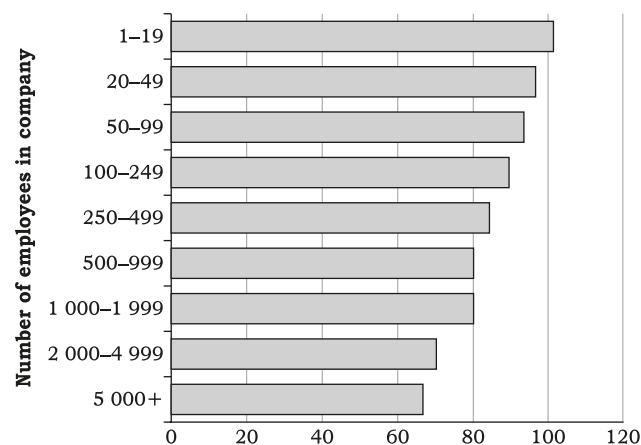
As the following paper concerns the theory developed in the 1960s in the USA and is applied to the current situation of women in Poland, the comparison of the labour market between the two countries during the respective periods is important to present.

In Poland in 1989, women earned less on average by 21% than men and throughout the next quarter of the century this has not changed at all. In 1995, the wage gap increased to 24%, then decreased three years later to 20%. Throughout 2001, 2006 and 2008 wage gap was at the level of 19% [Sedlak and Sedlak 2014].

In 2014 men earned on average 4 600 PLN, while women 3 600 PLN [Rachucki 2014]. This means that women on average earned 78% of what a man earned, constituting to 22% wage gap. Those data indicate that the situation has not improved in this matter but even worsened since the early 2000s. Gender wage gap varies with accordance to the sector, size of the companies, position and education.

Data collected by E. Lisowska in 2012 in Poland, indicate that women in large companies tend to earn on average more than one third less compared to men, the Figure 1 illustrates how the size of the company is related to gender wage gap.

Figure 1. The relationship between the number of employees in the company and gender wage gap



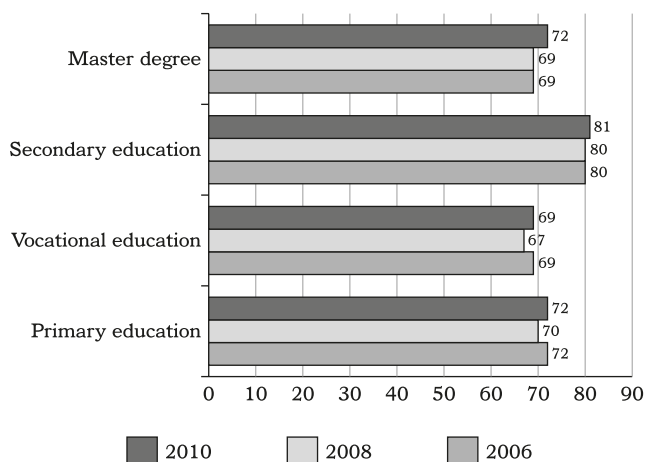
Source: Author's own work based on [Lisowska 2012].

One of the explanations of this situation is the fact that women work fewer hours in the paid job: 39,5h and 42,1h accordingly for women and men. It is crucial to emphasize that in Poland women work additional two and a half hours a day more than a man in the unpaid job [Kořaczek 1991], taking care of the household and children, constituting to additional 75 hours a month.

The lower earnings or participation on the labour market of women cannot be explained by the fewer competences [Górska 2017]. In comparison to men, women in Poland are better educated and therefore

more competent. In 2010 women constituted over 72% of all university graduate students, dominating almost every specialization. Moreover, the gender wage gap in Poland appears to be the highest among employees with higher education (female's income is 70% of males' income) and primary education (71%). Figure 2 illustrates the phenomenon.

Figure 2. The relation between education and gender wage gap in the years 2006, 2008 and 2010



Source: Author's own work based on [Lisowska 2012].

Apart from the wage gap, the unemployment rate also indicates other inequalities on the labour market. In 2011, the unemployment rate for women was at the level of 11%, while for men was two percent lower. Taking under consideration that women are better educated than men, the competencies are not the explanation. Additionally, the activity rate for men was at the level of 65%, while for women only 49%, which means that significantly more men are professionally active than women. Women are also suffering from the long-term unemployment more often than men, as 42% of registered unemployed women and 34% of men were unemployed for longer than a year. Despite, the better education, the unemployment rate was higher for women than for men throughout all the levels of education [GUS 2016]. Gender also affects how employees get promoted: women in the same position have to work on average 3 years and 8 months longer to get a promotion than men.

Those data already show the scale of a problem, which is even bigger, when looking at the comparison in different positions specifically, as in top managerial positions highest disproportions exist [Sedlak and Sedlak 2014], where women in 2013 constituted of 40% and earned on average 34% less than men.

From a macroeconomic point of view, there are several reasons behind the presented situation. It can be said that discrepancies between males and female's income are due to the following reasons (Lisowska 2010, p. 144-145):

- Occupational segregation, i.e., the phenomena of the concentration of males or females in certain industries, positions or professions.
- The low number of women in high remunerated managerial positions.
- Existent stereotypes of gender roles.
- Lack of national mechanisms to counterbalance the negative influence of cultural factors, as for example supporting partnership within families and society.

In addition, gender inequalities in the labour market may relate to unequal distribution of unpaid work. Unpaid work of women is perceived as a traditional role of a woman, along with childcare and elderly care [OECD 2017]. As a result, in 2016 only 10% of males who could go on parental leave, utilized it [GUS 2016].

The situation of women in the USA in the labour market in the XX century

Compared to the reality of the XX century in the USA, the analysed situation of women in Poland is much more positive. At the beginning of the XX century, women labour participation in the USA was at the level of 20% [Long 1958]. Until 1940 it was still below 30%, while in 1950 the labour participation of women had increased drastically and since has been on the steady rise [Goldin 2006; OECD 2017; Engemann, Owyang 2006]. The accessibility of high school education for women in 1930, was a change that attracted a large group of married women into the paid labour force. The increased education of women, as well as the increasing demand for the white-collar workers among women, has impacted the large female labour participation after the World War II and as a result, increased waged, encouraged women to take upon paid jobs, outside of the household [Goldin 1990; 1994].

In the second half of the century, women in USA college attendance exceeded of men's attendee, still, they were overrepresented in low-wage jobs. Less than a fourth of women in the 1960s were breadwinners or co-breadwinners in the families [Goldin 1990; 1994]. In 1900 the ratio of the wage of female

full-time workers to a male full-time worker was 0.463 and by 1930 it has increased to the 0,556. The increase of the wages of women was due to the movement of women from the low-paid positions, into the white-collar positions. The period after the World War II was the largest increase in the female labour participation, as well as the increase wage equality. The labour participation in the 1950s to 1970s was increasing, and for married women aged from 35 to 44 participation increased from 25 to 46%. There was also observed an increased acceptance of married women participating in the labour force. Whereas still married women were secondary earners within the household, still earning significantly less than their husbands and hired on less prestigious positions [Goldin 2006]. In the 1940s to 1960s still, the majority of working women were employed as teachers, nurses, librarians, social workers etc. [Goldin 2006: 13]. It should be also emphasized that women were by no means excluded from unpaid work at home, still being responsible for the upkeeping the household and raising children [Pearson 2000].

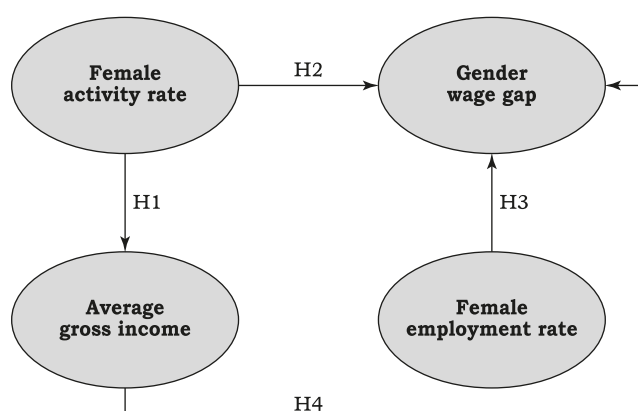
Data collection and hypothesis

The aim of the paper is not to investigate the reasons behind gender wage gap or underrepresentation of women in labour market, whereas it is to test whether substitution effect may still explain one part of complex relationships between female participation in the job market and average incomes. Despite the critique of the orthodox approach of neoclassical economists, author intends to investigate the topic from their point of view.

The paper aims to investigate the following hypotheses, which were derived in line with the neoclassical economy approach:

- H1: Higher activity rate of women in the labour market relates to higher monthly gross average income.
- H2: Higher activity rate of women in the labour market relates to the lower gender wage gap.
- H3: Higher employment rate of women leads to a decrease in gender wage gap.
- H4: Higher gross average month income leads to a decrease in the gender wage gap.

To verify the following hypotheses, the data concerning the female situation on the labour market were compared with the data of the male situation. The results should answer whether significant differences between variables for males and females exist.

Figure 3. Illustration of the research model

Source: Author's own work.

To verify the above hypotheses, author has conducted a statistical analysis in the SPSS software. The data used for the analysis are retrieved from the GUS official website [2012; 2016] and IBS report [2015]. The data from the period ranging from 1993 to 2015 were used for the analysis. Female activity rate is a measure presented as a ratio of the female labour force to the entire female population in the working age (in Poland from 18 to 59 years of age). Female employment rate is the ratio between the population in the working age and the labour force currently employed [De Mulder, Druant 2011]. Average gross income here is a measure of gross monthly average income per full-time working employee, which was denominated in PLN. Gender wage gap was calculated based on the available data and presented as a ratio of women's full-time workers earning to men's full-time workers earnings.

Results

To verify the significance of the difference between female and male situation of the labour market, the two-tailed T-test of unequal variances was conducted. Data indicate the differences between female and male unemployment rate (p value = 0.01), employment rate (p value = $1.45\text{E-}17$) and activity rate (p value = $1\text{E-}25$) assuming $\alpha < 0.01$, to be significant. Further, the Pearson's correlation and chi-square between hypothesized factors were calculated.

There was found a strong negative relationship between female's activity rate and average income on the market ($r = -0.81$), which was significantly ($p < 0.01$) different than in case of males ($r = -0.281$). Results stand in opposition to Hypothesis 1, which is

to be rejected, therefore the substitution effect presented in earlier parts does not explain the situation of women on the labour market.

Hypothesis 2 was to test whether a positive relationship between female activity rate and existent gender wage gap exists. T-test indicated the significant ($p < 0.05$) difference between the data sets of males and females, thus rejecting null hypothesis. Further analysis suggests that higher male activity on the job market lead to a widening of the gender wage gap ($r = 0.59$, $p < 0.01$), while higher activation of females is not strongly related to the increase in the discrepancy in incomes, despite being significant ($r = 0.32$, $p < 0.01$). However, results indicate that the higher activation of males is strongly related to the increase of the gender wage gap.

Similarly, increased number of employment of both men and women ($r = 0.73$, $r = 0.81$ accordingly, $p < 0.05$) has a positive relationship between widening gender pay gap (hypothesis 3).

Finally, as tested in hypothesis 4, collected data do not indicate a strong link between the rise in gross average monthly income and gender wage gap ($r = -0.2$, $p < 0.05$), thus increase in average incomes of society is not strongly connected with a decrease in gender wage gap. Table 1 summarized the results of the study.

Table 1. Research results

Hypothesis	Significance (p value)	Significance	Results
H1	0.01	Yes	Rejected
H2	0.05	Yes	Rejected
H3	0.05	Yes	Rejected
H4	0.05	Yes	Rejected

Source: Author's own work.

It should be emphasized that the researched years, especially during the market transaction, are period of institutional changes that had a strong impact on the position of women and men on the labour market, with no regard to the substitution effect.

Conclusions

Author aimed to investigate whether the substitution effect in relation to women developed by J. Mincer in the 1960s is still able to explain the

situation of women in the labour market. Results indicate that the theory developed by neoclassical economists are not holding to be true in the reality of the XXI century. J. Mincer's work implied that higher average incomes on the market may lead to activation of females (as opposite in case of males) in the labour market, due to the substitution effect. Whereas, current data does not indicate similar conclusions. One of the reasons why the following study did not support any of the tested theories is that female participation on the labour market is dependent on numerous variables and cannot be explained by only one measurement (as suggested by J. Mincer). The study concludes that growing incomes at home may lead to the decreased amount of female workforce, similarly as in the case of males. Moreover, the situation of women in the labour market in the middle of the XX century in the USA was much more difficult than current situation of women in Poland, therefore, the comparison based solely on the quantitative data is not possible.

Undoubtedly, the topic of female participation in the labour market is worthy of further exploration with consideration of other factors as for example number of hours performed unpaid work of males and females or paid parental leaves.

Bibliography

- Agarwal B. [2009], *Gender and forest conservation: the impact of women's participation in community forest governance*, „Ecological Economics”, Vol. 68(11), 2785–2799
- Beneria L. [2003], *The study of Women and Gender: An overview*, Routledge, Taylor & Francis Group, London
- Bergmann B., Folbre N., Agarwal B., Floro M. [1993], *Women's work in the world economy*, Macmillan, England
- Blau F.D., Ferber M.A., Winkler A. [1998], *The economics of women, men, and work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York
- Catalyst [2014], *Quick take: Women in financial services*, New York
- De Mulder J., Druant M. [2011], *The Belgian labour market during and after the crisis*, „Economic Review”, <https://core.ac.uk/download/pdf/6261373.pdf>, access: 2.10.2018
- Eagly A., Carli L. [2007], *Through the labyrinth, the truth how women become leaders*, Center for Public Leadership, USA
- Engemann K.M., Owyang M.T. [2006], *Social changes lead married women into labor force*, „The Regional Economist”, Vol. 1, 10–11
- Ferber M., Berg H. [1991], *Labor force participation of women and the sex ratio: A cross country analysis*, „Review of Social Economy”, Vol. 49(1), 2–19
- Frederickson M.E. [2010], *Going global: New trajectories in U.S. Women's history*, „History Teacher”, Vol. 43(2), 169–189
- Goldin C. [1990], *Understanding the gender gap: An economic history of American women*, Oxford University Press, New York
- Goldin C. [1994], *Labour market in the twentieth century*, NBER Working Paper Series, No. 58, <http://www.nber.org/papers/h0058.pdf>, access: 2.10.2018
- Goldin C. [2006], *The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family*, „American Economic Review”, Vol. 96, 1–21
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, Vol. 25(1), 16–32
- GUS [2016], *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/kobiety-i-mezczyzni-na-rynku-pracy-2016,1,6.html>, access: 2.10.2018
- GUS [2012], *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.*, Warszawa
- Hughes B. [1972], *Direct income and substitution effects in participation decisions*, „Journal of Political Economy”, Vol. 80(4), 793–795
- IBS, Instytut Badań Strukturalnych [2015], *Nierówności płacowe kobiet i mężczyzn*, http://ibs.org.pl/app/uploads/2016/05/IBS_Nierownosc_Placowa_raport.pdf, access: 1.04.2018
- Kessler-Harris A. [2003], *Out to work: A history of wage-earning women in the United States*, Oxford University Press, Oxford
- Kołaczek B. [1991], *Sytuacja zawodowa i rodzinna kobiet poszukujących pracy*, „Studia i Materiały IPiSS”, Warszawa
- Lisowska E. [2010], *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Lisowska E. [2012], *Wynagrodzenia a płęć*, in: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, ed. E. Lisowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Long C. [1958], *The labor force under changing income and employment*, Princeton University Press, Princeton
- Moller H. [1945], *Sex composition and correlated culture patterns of colonial America*, „William and Mary Quarterly”, Vol. 2(2), 113–153
- Morris M.J. [2013], *Under household government: Sex and family in puritan Massachusetts*, University of Chicago Press, Chicago
- Mincer J. [1962], *Labor force participation of married women*, in: *Aspects of labor economics*, National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, New York
- Mortlock S. [2012], *Diversity Survey 2012: The gender agenda: Promoting more women into top jobs*, eFinancialCareers, Sydney, https://www.researchgate.net/publication/276831755_Stereotype_Threat_Among_Women_in_Finance, access: 2.10.2018
- Nelson J.A. [1996], *Feminism, objectivity and economics*, Routledge, London
- OECD [2017], <http://stats.oecd.org/>, access: 2.10.2018
- O'Dowd M. [2010], *Patriotism, and women in Ireland, Britain and Colonial America, c. 1700-1780*, „Journal of Women's History”, Vol. 22(4), 15–38
- Pearson R. [2000], *All change? Men, women and reproductive work in the global economy*, „The European Journal of Development Research”, Vol. 12(2), 219–237
- Pietrow-Ennker B. [1992], *Tradycje szlacheckie a dążenie emancypacyjne kobiety w społeczeństwie polskim w dobie rozbiorów*, eds. A. Żarnowska, A. Szwarc, in: *Kobieta i edukacja na ziemiach polskich w XIX i XX w.*, Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa

- Pokrajac M., Moore B. [2013], *Women in finance – breaking down barriers and stereotypes*, „Money Management”, <http://www.moneymanagement.com.au/analysis/financial-services/2013/gender-equality-in-the-financial-services-sector>, access: 2.10.2018
- Rachucki M. [2015], *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w 2014 roku*, Sedlak & Sedlak, Wynagrodzenia.pl, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-kobiet-i-mezczyzn-w-2014-roku>, access: 1.04.2018.
- Rosenberg S. [1995], *Against neoclassical political economy: A political psychological critique*, „Political Psychology”, Vol. 16(1), 99–136
- Sen A. [1990], *More than 100 million women are missing*, „The New York Review”, December, <http://www.nybooks.com/articles/1990/12/20/more-than-100-million-women-are-missing/>, access: 2.10.2018
- Sen K. [1993], *The economics of life and death*, „Scientific American”, Vol. 268(5), 40–47
- Sedlak and Sedlak [2014], *Employment in Poland*, www.sedlak.pl, access: 1.04.2018
- Titkow A. [1995], *Kobiety pod presją? Proces kształtowania się tożsamości*, in: *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, ed. A. Titkow, IFiS PAN, Warszawa
- Walsh K.T. [2010], *The 1960s: A decade of change for women*, <https://www.usnews.com/news/articles/2010/03/12/the-1960s-a-decade-of-change-for-women>, access: 2.10.2018
- Woloch Z. [2001], *Women and the American experience: A concise history*, McGraw-Hill, New York
- Zachorowska-Mazurkiewicz A. [2006], *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice
- Żarnowski J. [2000], *Kobiety w strukturze społeczno-zawodowej Polski międzywojennej*, in: *Równe prawa i nierówne szanse. Kobiety w Polsce międzywojennej*, eds. A. Żarnowska, C. Szwarz, Instytut Historyczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa

Międzynarodowe Forum Kobiet ma 25 lat



Początek Międzynarodowemu Forum Kobiet dała Polsko-Amerykańska Biblioteka dla Kobiet Biznesu, do której powstania przyczyniły się dwie Amerykanki – Christina Lane i Gayla Salinas z INET Foundation. Uroczyste otwarcie biblioteki odbyło się w maju 1993 r. z udziałem władz rektorskich SGH, przedstawicieli ambasady amerykańskiej i liczного grona kobiet reprezentujących środowisko akademickie i biznesowe. W ślad za tym wydarzeniem, z inicjatywy prof. Eufemii Teichmann – ówczesnej dziekan Kolegium Gospodarki Światowej, 3 czerwca 1993 r. utworzono Międzynarodowe Forum Kobiet (MFK) jako program naukowo-badawczy i platformę akademicko-gospodarczej dyskusji nad zjawiskiem przedsiębiorczości kobiet. W 1995 r. Międzynarodowe Forum Kobiet przekształciło się w stowarzyszenie kobiet nauki i biznesu z siedzibą w SGH, wspierane przez uczelnię.

Przez minione 25 lat MFK organizowało spotkania dyskusyjne, międzynarodowe i krajowe konferencje, jak również inicjowało badania empiryczne nad kobietami i mężczyznami prowadzonymi firmy. Materiały z konferencji oraz wyniki prowadzonych badań publikowano w czasopiśmie „Kobieta i Biznes”. Na pierwszej konferencji, zatytułowanej *Kobieta w biznesie, społeczeństwie i rodzinie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Przekształcenia systemowe – więcej szans czy zagrożeń dla kobiet?* (5–6 maja 1994 r.), były dyskutowane z jednej strony problemy kobiet na rynku pracy w związku z transformacją, a z drugiej – szanse, które wynikały z przekształceń gospodarczych. Kolejne konferencje były poświęcone takim zagadnieniom, jak czynniki sukcesu przedsiębiorczyń w krajach transformacji (1995), rola kobiet w rozwoju sektora prywatnego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej (1996), integracja europejska a szanse dla kobiet (1997), style zarządzania kobiet (2000), biznes i zarządzanie w dobie globalizacji i integracji (2003), etyka i komunikacja w biznesie (2005), zarządzanie różnorodnością w firmie (2008).

MFK włączyło się w dyskusję nad innowacyjnością gospodarki. Od 2013 r. jest partnerem międzynarodowego projektu w ramach *Strategii UE dla regionu Morza Bałtyckiego*, koordynowanego przez WINNET (Szwecja) i Uniwersytet Szczeciński. W ramach tego projektu MFK realizowało badania wśród kobiet prowadzących firmy w przemysłach kreatywnych i sektorze turystyki oraz zorganizowało dwie międzynarodowe konferencje: jedna dotyczyła przedsiębiorczości kobiet w nowoczesnej gospodarce (2013), a druga wkładu kobiet w innowacje i zrównoważony rozwój (2016). Istotnym elementem działalności MFK są spotkania B2B: w Wilnie (2016) z przedsiębiorczyniami z Litwy oraz w Warszawie (2017) z kobietami biznesu z Macedonii. Członkinie MFK są mentorkami dla kobiet planujących założenie własnej firmy.

MFK ma swe oddziały w trzech miastach poza Warszawą: w Gdańsku, Łodzi i Olsztynie.

Konferencja z okazji 25-lecia Międzynarodowego Forum Kobiet

Przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność: Rola kobiet

8 grudnia 2018, Warszawa

Program

- 9:30** Otwarcie konferencji i wystąpienia organizatorów oraz gości
dr Ewa Rumińska-Zimny, Prezeska MFK – Powitanie
dr hab. Tomasz Dołęgowski, prof. SGH – Kolegium Gospodarki Światowej, SGH
prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, Prorektor SGH: Współpraca SGH z biznesem
dr hab. Ewa Lisowska, prof. SGH, współzałożycielka MFK: Z perspektywy 25 lat
H.E. Georgette Mosbacher – Ambasador USA w Polsce
- 10:30** Wystąpienia przedstawicielek stowarzyszeń kobiet biznesu z Litwy i Macedonii
- 10:45** Panel 1: Siła kobiet w polskiej gospodarce: sukcesy i nowe wyzwania
- 12:30** Panel 2: Kobiety biznes i rynki światowe
- 13:45** Wystąpienie Gościa Honorowego – Jolanty Kwaśniewskiej

25 years of the International Women's Forum (IFW)



The beginning of the IFW activity goes back to 1993, when two American women – Christina Lane and Gayla Salinas – from the INET Foundation contributed to establishing the Polish-American Library for Businesswomen at the Warsaw School of Economics SGH. The ceremony of opening of the Library took place in May 1993 with the participation of the SGH rector, representatives of the American Embassy and a large group of women from academia and business. Following that event, on the initiative of Professor Eufemia Teichmann, the meeting establishing the International Women's Forum was held on 3rd June 1993. For the first two years, the IFW operated as research program affiliated with the Collegium of the World Economy of SGH and initiated studies on women entrepreneurs in Poland, organized and experience knowledge sharing meetings and international conferences for women-business owners and managers. In April 1995, the International Women's Forum was registered as an association and the Warsaw School of Economics became its supporting institution.

During the 25 years the IFW has continued research activities and practical support for women entrepreneurs. Conference and empirical research papers were published in the journal issued by SGH and IFW „Women and Business”. At the first conference, *Women in Business, Society and Family in the Countries of Central and Eastern Europe. Transformation Process: More Opportunities or Threats for Women?* (5-6 May, 1994), the problems of women in the labour market were discussed in the context of economic transformation. Subsequent conferences addressed issues such as success factors of entrepreneurs in transition countries (1995), the role of women in private sector development in the countries of Central and Eastern Europe (1996), European integration and opportunities for women (1997), styles of women management (2000), business and management in the era of globalization and integration (2003), ethics and communication in business (2005) and diversity management in a company (2008).

Since 2013 the IFW has been a partner organization in the project *Baltic Sea Region Partnership Platform for Gender and Economic Growth*, implemented in the framework of the European Union Strategy for the Baltic Sea region by WINNET (Sweden) and the University of Szczecin. As part of this project, the IFW conducted a survey of women run companies in creative industries and tourism sector, and organized two international conferences on women's entrepreneurship in innovative economy (2013) and women's contribution to innovation and sustainable development (2016). An important element of the IFW's activities are B2B meetings: in Vilnius (2016) with Lithuanian businesswomen, and in Warsaw (2017) with businesswomen from Macedonia. IFW members are mentors for women planning to set up their own company.

The IFW has four branches: in Warsaw, Gdańsk, Łódź and Olsztyn.

Conference on the 25th anniversary of the International Women's Forum

Entrepreneurship, creativity, innovation: The role of women

December 8th, 2018, Warsaw

Program

- 9:30** Opening of the conference and presentation of the organizers and guests
dr Ewa Rumińska-Zimny, President of the IFW. Welcome address
dr hab. Tomasz Dołęgowski, professor of SGH, Collegium of the World Economy,
prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, Vice-Rector of the Warsaw School of Economics:
Cooperation between Warsaw School of Economics and business
dr hab. Ewa Lisowska, professor of SGH, co-founder of the IFW: From the perspective of 25 years
H.E. Georgette Mosbacher - US Ambassador to Poland
- 10:30** Speeches by representatives of business women's associations from Lithuania and Macedonia
- 10:45** Panel 1: The power of women in the Polish economy: successes and new challenges
- 12:30** Panel 2: Feminine business and global markets
- 13:45** Address by the Guest of Honor - Jolanta Kwaśniewska, former First Lady of Poland