

Kobieta *i* BIZNES

ISSN 1230-94-27

Women & BUSINESS



1-4/2019



1–4/2019

Rada Naukowa

dr Jovina Ang, prof. National University of Singapore; dr hab. Halina Brdulak, prof. SGH; dr hab. Bożena Leven, prof. The College of New Jersey i SGH; prof. dr hab. Jacek Miroński, SGH; dr Ewa Rumińska-Zimny, Międzynarodowe Forum Kobiet

Redaktor

dr hab. Ewa Lisowska, prof. 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

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



1–4/2019

Editorial Advisory Board

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

Editor

Ewa Lisowska, prof. SGH Warsaw School of Economics

Publisher

SGH 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

Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm <i>Ewa Lisowska</i>	2
Oblicza ubóstwa kobiet w Polsce <i>Aleksandra Kubecka, Martyna Wanda Koziorzemska, Justyna Nowotniak</i>	10
Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych <i>Luiza Niechoda</i>	21

Contents

Women at managerial positions and the competitiveness of companies <i>Ewa Lisowska</i>	31
The faces of women's poverty in Poland <i>Aleksandra Kubecka, Martyna Wanda Koziorzemska, Justyna Nowotniak</i>	39
Gender and managerial competencies as viewed by subordinates <i>Luiza Niechoda</i>	50

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm

Wprowadzenie

Globalizacja gospodarek i w efekcie wysoka konkurencja międzynarodowa zarówno po stronie wytwórców dóbr oraz usług, jak i po stronie kapitału ludzkiego skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania coraz to nowszych metod wyróżnienia się na rynku: czy to jako pracodawca, czy też jako producent. Z tych powodów współczesny biznes w coraz większym stopniu sięga do talentów kobiet, bowiem to one częściej niż mężczyźni charakteryzują się wyższym poziomem wykształcenia, ale także częściej niż mężczyźni mają cechy i umiejętności, które dobrze wpisują się w zarządzanie przedsiębiorstwem w globalnej gospodarce, coraz bardziej uzależnionej od wiedzy. Komplementarność cech oraz umiejętności mężczyzn i kobiet jako pracowników czy menedżerów stają się atutem w obliczu turbulentnej gospodarki, charakteryzującej się dynamicznymi zmianami i częstymi kryzysami.

Wiele badań, których wyniki zostały opublikowane w ostatniej dekadzie, wskazuje, że zatrudnianie kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania (na stanowiskach *executives*, a więc w zarządach i radach nadzorczych) przynosi przedsiębiorstwu zarówno korzyści ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne. Dlatego tendencja, aby więcej niż dotychczas kobiet miało znaczący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, nie tylko jest wyrazem realizowania zasady równego traktowania ze względu na płeć, lecz także przekłada się na pozycję przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

Celem artykułu jest pokazanie najnowszych danych liczbowych, ilustrujących udział kobiet na stanowiskach menedżerskich w Polsce na tle krajów europejskich oraz wskazanie, że zróżnicowane pod względem płci zarządy mają wpływ na konkurencyjność

przedsiębiorstwa. W analizie będą wykorzystane dane wtórne, czyli opublikowane wyniki dotychczasowych badań nad tym stosunkowo nowym zagadnieniem, jakim są korzyści płynące z różnorodności ze względu na płeć na najwyższych szczeblach zarządzania.

Kobiety na stanowiskach kierowniczych

Wszędzie na świecie można zaobserwować prawidłowość, że im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniej kobiet. Cykliczne analizy prowadzone przez Komisję Europejską, obejmujące największe spółki publiczne, czyli notowane na giełdach państw członkowskich Unii Europejskiej, pokazują, że na przestrzeni ostatniej dekady nastąpił wzrost udziału kobiet zarówno wśród ogółu menedżerów, jak i wśród kadry wyższego szczebla (ang. *board members: chairpersons, non-executives, senior managers*), a także w zarządach i radach nadzorczych (ang. *executives*)¹ – por. tabela 1. Ten wzrost dokonał się m.in. dlatego, że były podejmowane liczne działania zachęcające firmy do wdrażania polityki równości i różnorodności ze względu na płeć w miejscu pracy oraz na stanowiskach kierowniczych.

Dane zawarte w tabeli 1 pokazują, że na przestrzeni ostatniej dekady stosunkowo największy (ponad dwukrotny) był przyrost udziału kobiet wśród kadry wyższego szczebla – z 11 do blisko 27%. W przypadku kadry najwyższego szczebla (zarządy i rady nadzorcze) także dokonał się widoczny wzrost udziału kobiet – z 10 do blisko 17%. Stosunkowo najmniejsze zmiany nastąpiły w grupie ogółu menedżerów –

Tabela 1. Kobiety na stanowiskach kierowniczych w największych spółkach notowanych na giełdzie w latach 2008–2018 (średnia unijna w %)

Rok	% kobiet wśród		
	ogółu menedżerów	<i>board members</i>	<i>executives</i>
2008	34,8	10,8	.
2009	35,6	11,0	.
2010	36,1	11,9	.
2011	36,1	13,7	.
2012	35,9	15,8	10,4
2013	35,0	17,8	11,8
2014	35,3	20,2	12,9
2015	35,5	22,7	14,3
2016	36,0	23,9	14,9
2017	36,2	25,3	15,8
2018	36,9	26,7	16,6

Uwaga: dla lat 2008–2011 brak danych o udziale kobiet wśród *executives*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat [2019a], https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod=e=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2, dostęp: 19.10.2019.

wzrost udziału kobiet z 35 do 37%. W przypadku kadry wyższego i najwyższego szczebla, które to gremia z reguły nie są liczne, wprowadzenie jednej kobiety skutkuje znaczącym wzrostem udziału kobiet. W przypadku ogółu menedżerów już tak nie jest – potrzeba większego przyrostu liczby kobiet, żeby znalazło to widoczny efekt w procentowym udziale.

Przytoczone w tabeli 1 dane wskazują na wciąż niską reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych w spółkach publicznych, czyli notowanych na giełdach poszczególnych państw. Są kraje, w których reprezentacja kobiet jest stosunkowo wysoka (Łotwa 56% kobiet wśród menedżerów, Estonia 49%, Polska 47%), ale są też kraje, w których jest ona niska (Niemcy 30%, Cypr 23%) [Eurostat 2019b].

Jeśli chodzi o udział kobiet wśród *board members* (rysunek 1), to stosunkowo najwyższe wskaźniki są w Islandii (45%), we Francji (44%), Norwegii (40%) i we Włoszech (36%), czyli krajach europejskich, które wprowadziły obligatoryjne kwoty do biznesu: objęte sankcjami, jak w przypadku Francji, Norwegii i Włoch, lub bez sankcji, jak w przypadku Islandii. W raporcie Komisji Europejskiej z 2019 r. podkreśla się, że w tych krajach, w których wprowadzono obowiązkowe i skutkujące sankcjami kwoty w biznesie (Belgia, Francja, Niemcy, Włochy), nastąpił największy przyrost reprezentacji kobiet wśród *board members* na przestrzeni dekad 2010–2018 [European Commission 2019:28]. Stosunkowo wysokie wskaźniki ma także Finlandia

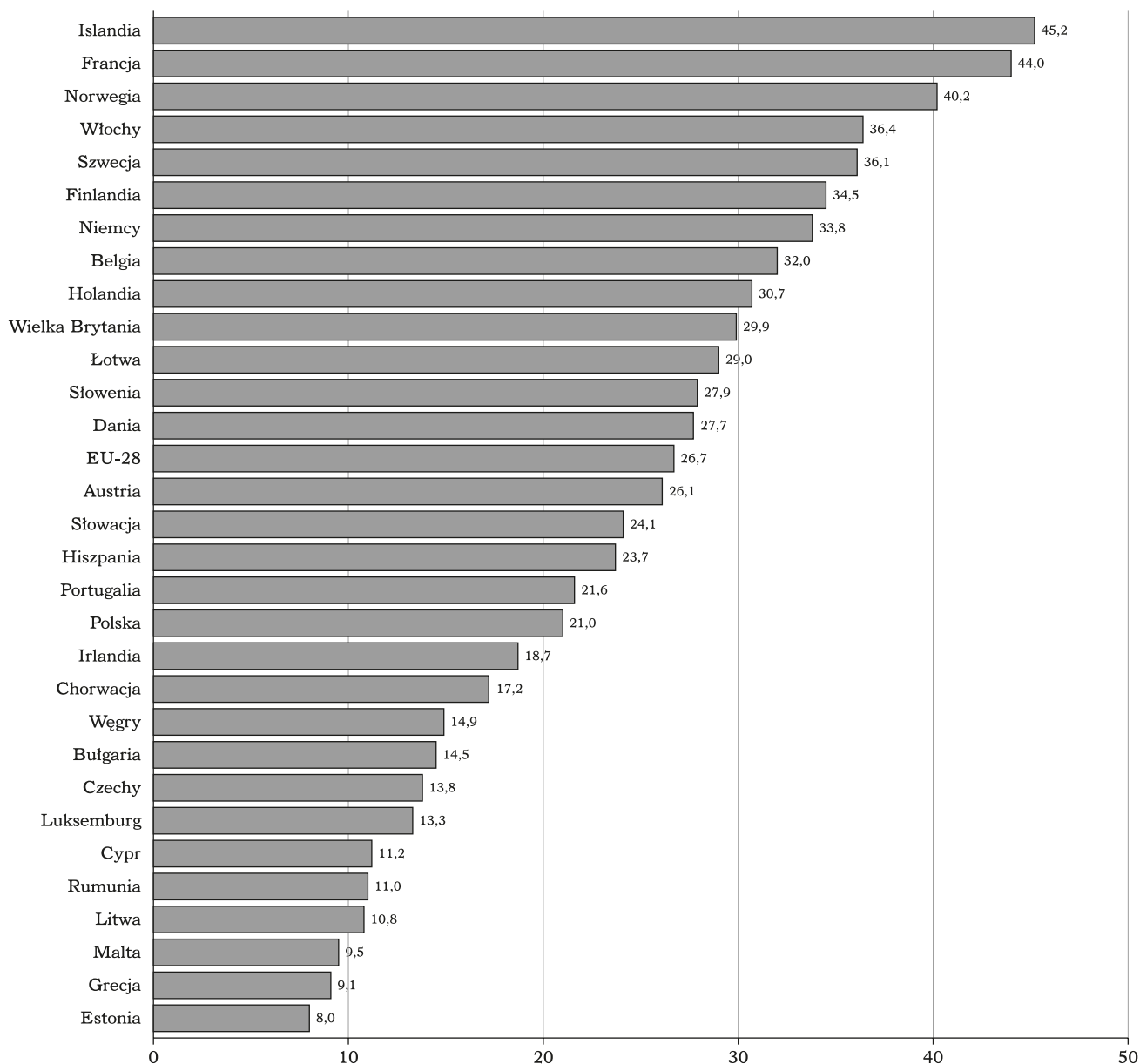
(35%) i Szwecja (36%), gdzie nie ma kwot, ale od wielu lat jest wdrażana progresywna i kompleksowa polityka równego traktowania ze względu na płeć.

Takie kraje jak Holandia, Hiszpania, Indie, Malezja czy Izrael również mają obowiązkową kwotę wprowadzoną do biznesu bez określonych sankcji, podczas gdy Dania, Grecja, Austria, Polska, Irlandia, Słowenia czy Kenia wprowadziły tylko tzw. miękkie regulacje zobowiązujące spółki państwowe do stosowania kwoty [Kirsch 2018:347]. W niektórych krajach jest obowiązek ujawniania danych o strukturze płci na stanowiskach kierowniczych i ustalania własnych wskaźników w tym zakresie (np. w USA). Większość krajów, które podjęły jakiekolwiek działania w kierunku zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, ma rozwiązania o charakterze miękkim, czyli nieobligatoryjnym i nieobjętym żadnymi sankcjami [Terjesen, Aguilera, Lorenz 2015].

Polska ze wskaźnikiem na poziomie 21% kobiet wśród *board members* plasuje się poniżej średniej unijnej, wynoszącej blisko 27%. Niemniej jednak warto podkreślić, że na przestrzeni ostatniej dekady udział kobiet w tej grupie w największych spółkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie (WIG 30) zwiększył się dwukrotnie (z 10,4% w 2008 r. do 21,0% w 2018 r.).

Na najwyższych szczeblach zarządzania (w zarządach i radach nadzorczych) udział kobiet jest na niskim poziomie – w żadnym z krajów nie osiąga 30% (rysunek 2).

Rysunek 1. Udział kobiet wśród *board members* największych spółek notowanych na giełdzie w krajach europejskich w 2018 r. (w %)

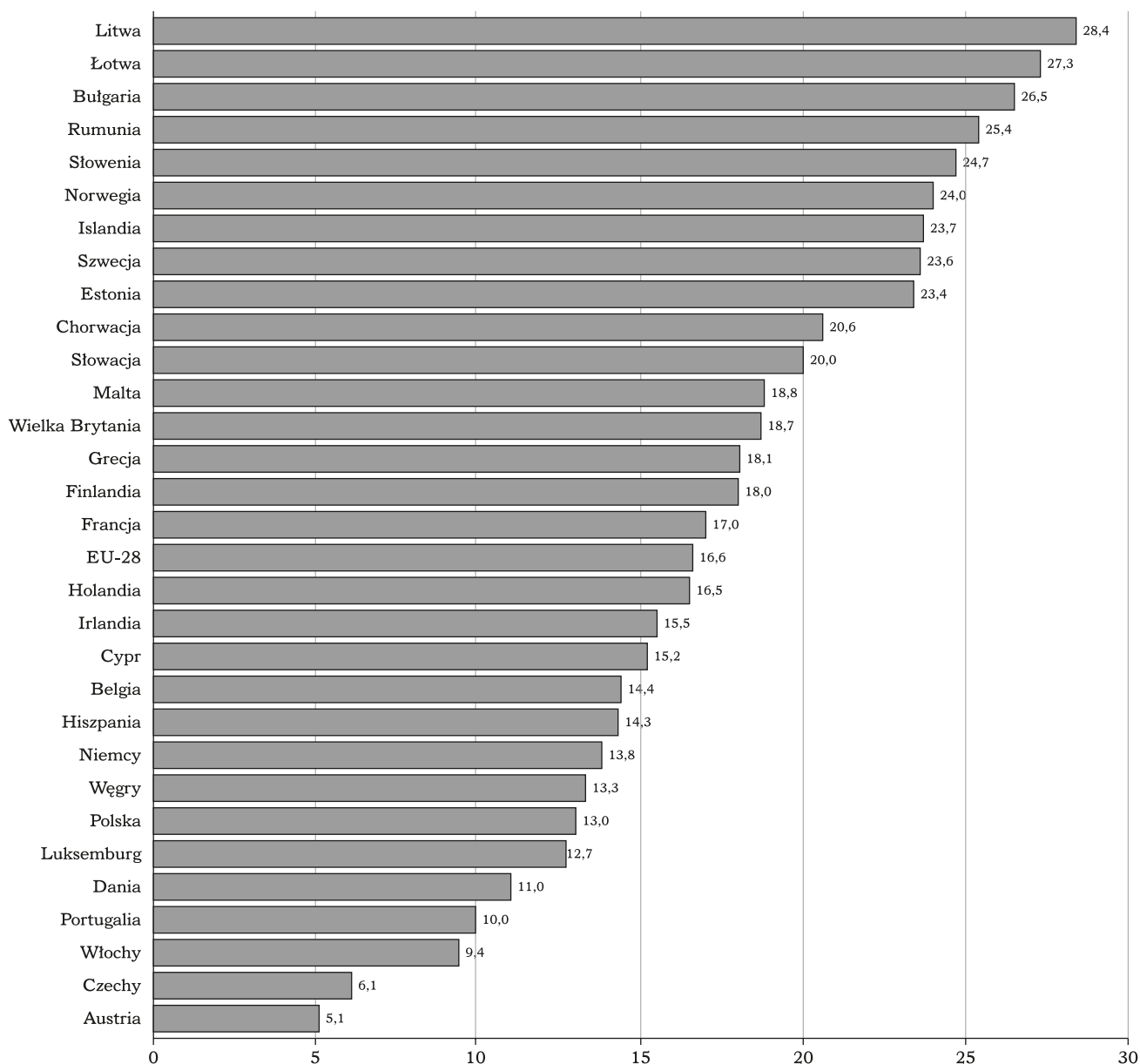


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Mimo zaleceń Komisji Europejskiej formułowanych od 2010 r. wobec krajów członkowskich, aby spółki giełdowe dobrowolnie włączyły się w promowanie kobiet na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla, a także mimo tego, że w 2012 r. Parlament Europejski przedstawił projekt dyrektywy o kwotach w radach nadzorczych dużych spółek publicznych [Dyrektywa 2012], a w 2014 r. została przyjęta dyrektywa o obowiązku sprawozdań niefinansowych i udzielania informacji dotyczących różnorodności

przez niektóre duże jednostki oraz grupy [Dyrektywa 2014], nie udało się osiągnąć zalecanych wskaźników – 40% do 2018 r. w wypadku spółek państwowych i do 2020 r. – w wypadku pozostałych. Jak do tej pory nie ma konsensusu rządów państw członkowskich w sprawie obligatoryjnej kwoty w biznesie, więc dyrektywa nie ma mocy obowiązującej i od dobrej woli rządów zależy, czy wprowadzą wewnętrzne uregulowania zmierzające do promowania kobiet na najwyższe stanowiska kierownicze.

Rysunek 2. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek notowanych na giełdzie w krajach europejskich w 2018 r. (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Z danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że Polska ze wskaźnikiem na poziomie 13% kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek giełdowych plasuje się poniżej średniej unijnej. Stosunkowo najwięcej kobiet w tych gremiach mają Litwa i Łotwa, a także Bułgaria, Rumunia, Słowenia i Norwegia.

Niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla objaśnia-ny jest w literaturze przedmiotu uwarunkowaniami

kulturowymi i stereotypowym postrzeganiem funkcji pełnionych przez kobiety i mężczyzn w społeczeństwie. Z badań amerykańskich naukowców wynika, że w rekrutacji na stanowiska kierownicze umiejętności mężczyzn są przeceniane, podczas gdy umiejętności kobiet – niedoceniane, również przez same kobiety [Wolfers 2006; Reuben et al. 2012]. Normą jest, że to mężczyźni kierują, zarządzają i podejmują decyzje biznesowe, a odstępstwem od normy jest to, że kobiety obejmują najwyższe stanowi-

ska zarządcze. Trudno osiągnąć tzw. masę krytyczną na tych stanowiskach, pozwalającą przełamać postrzeganie kobiet jako gorzej się nadających na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla [Erkut, Kramer, Konrad 2008]. Stereotypowe podejście nie pozwala zauważyć, że współcześnie kobiety mają kwalifikacje do sprawowania funkcji menedżerskich – częściej niż mężczyźni mają wyższy poziom uzyskanego wykształcenia (w Polsce 44,7% pracujących kobiet ma wyższe wykształcenie, podczas gdy tylko 27,1% pracujących mężczyzn [GUS 2019]), częściej też kończą studia na kierunkach związanych z zarządzaniem i także częściej niż mężczyźni uczestniczą w menedżerskich studiach podyplomowych.

Historia kobiet w sferze publicznej jest stosunkowo krótka w porównaniu z historią mężczyzn, jeszcze krótsze jest doświadczenie kobiet w obszarze zarządzania organizacjami, więc kobiety nie zdążyły stworzyć własnych sieci kontaktów i wypracować form wspierania się na wzór tych, które funkcjonują w męskim świecie. Dlatego jest im znacznie trudniej być skutecznymi w komunikowaniu o swoich aspiracjach menedżerskich i uzyskaniu stanowiska kierowniczego, do którego aspirują. Tymczasem badacze zjawiska, na podstawie analiz i studiów prowadzonych w ostatnich dekadach, wskazują na liczne korzyści ekonomiczne oraz pozaekonomiczne związane z różnorodnością zarządów firm ze względu płeć.

Równowaga płci w zarządach a konkurencyjność firm

Z badań Gallupa przeprowadzonych na ponad dziesięcioletniej próbie amerykańskich pracowników wynika, że kobiety liderki są lepiej oceniane niż mężczyźni liderzy. Badanie pokazało, że kobiety szefowie są bardziej zaangażowane w swoją pracę niż mężczyźni szefowie i także w większym stopniu motywują swoich podwładnych do pracy, co skutkuje wyższą ich wydajnością. Pracownicy, którzy byli podwładnymi kobiet menedżerów, 1,26 razy częściej niż podwładni mężczyzn menedżerów zgadzali się zdecydowanie ze stwierdzeniem: „There is someone at work who encourages my development”. Oznacza to, że kobiety menedżerowie częściej niż mężczyźni dostrzegają potencjał pracowników i pomagają im się rozwijać – poszukują rozwiązań/zadań stanowiących wyzwanie dla pracowników. Ci pracow-

nicy, którzy byli podwładnymi kobiet, 1,29 razy częściej niż podwładni mężczyzn zgadzali się zdecydowanie ze stwierdzeniem: „In the last six months, someone at work talked to me about my progress”. Kobiety menedżerowie częściej niż mężczyźni przekazują podwładnym informację zwrotną o ich osiągnięciach, co jest jednym z istotnych oczekiwań sformułowanych przez pracowników wobec szefów. Podwładni kobiet 1,17 razy częściej niż podwładni mężczyzn zdecydowanie zgadzali się ze stwierdzeniem: „In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work”. Ogólnie rzecz biorąc, z tych badań wynika, że kobiety menedżerowie wykazują większe od mężczyzn menedżerów umiejętności w zakresie motywowania pracowników i wychodzenia naprzeciw ich oczekiwaniom co do miejsca pracy [Gallup 2012].

Wielu autorów dowodzi, że obecność kobiet na stanowiskach menedżerskich, w tym najwyższego szczebla, przyczynia się do osiągania przez przedsiębiorstwo korzyści ekonomicznych lub/i pozaekonomicznych. Są też autorzy, którzy twierdzą, że można mówić wyłącznie o korzyściach pozaekonomicznych. Korzyści ekonomiczne to lepsze wyniki finansowe [Lisowska 2010; Credit Suisse 2012; McKinsey 2013; Post, Byron 2014; Conyon, He 2017; Vishwakarma 2017; Dang et al. 2018; Martin-Ugedo, Minguez-Vera, Palma-Martos 2018], skuteczniejsze zarządzanie zyskami firmy [Fan et al. 2019], wyższa wartość firmy na rynku [Wang, Shao 2017; Dzinowski 2018; Triki-Damak 2018].

J. Seung-Hwan i D.A. Harrison [2017] wskazują, że większy udział kobiet na stanowiskach menedżerskich jest pozytywnie skorelowany z wynikami finansowymi firmy w długim okresie, ale negatywnie – w krótszym. Poszukując uzasadnienia dla takich zależności, wskazuje się na wyższą awersję do ryzyka wśród kobiet [Adhikari 2018]. Inni autorzy [Adams, Funk 2012; Sila, Gonzales, Hagedorff 2016] z kolei doszli do wniosku, że nie ma dowodów na to, że zróżnicowany pod względem płci skład zarządów wpływa na mniejszą awersję do ryzyka generowanego przez firmę. Wskazuje się, że kobiety na stanowiskach dyrektorskich są inne od przeciętnych kobiet i chętniej podejmują ryzyko, niż to się stereotypowo ogółowi kobiet przypisuje. Badania pokazały, że w krajach o wyższych wskaźnikach równości płci wpływ zróżnicowanych zarządów na wyniki finansowe firmy jest bardziej widoczny, podobnie jak w tych krajach, gdzie są mocniejsze uregulowania dotyczące ochrony akcjonariuszy [Kirsch 2018:353; Martinez, Rambaud 2019:9].

Kolejne badania wskazują, że większa obecność kobiet wśród osób zarządzających przedsiębiorstwem skutkuje dbałością o etykę zachowań, czyli ograniczeniem przypadków korupcji [Breen et al. 2017], a także mniejszą skłonnością do zwalniania pracowników w związku z kryzysem [Deller, Conroy, Watson 2017].

Wśród pozafinansowych korzyści najczęściej wskazuje się na te z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i reputacji firmy [Williams 2003; Adams et al. 2015; Byron, Post 2016; Zou et al. 2018]. Dotychczasowe badania i metaanalizy wielu autorów potwierdzają generalnie pozytywny wpływ obecności kobiet na stanowiskach zarządczych na faktyczne wdrażanie przez firmę rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu [Boulouta, 2013; Glass, Cook, Ingersoll 2016; Hafsi, Turgut 2013; Harjoto, Laksmana, Lee 2015; Mallin, Michelon 2011; Post, Rahman, McQuillen 2015].

Wskazuje się także w literaturze przedmiotu, że więcej kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw, bowiem firma jest postrzegana jako niedyskryminujący pracodawca i w związku z tym przyciąga talenty [Peters 2005], różnorodne zespoły są bardziej wydajne oraz innowacyjne [Diaz-Garcia, González-Moreno, Sáez-Martínez 2013; Wooley et al. 2010]. Dzięki obecności kobiet na stanowiskach decyzyjnych najwyższego szczebla oferta produktowa firmy jest szersza i lepiej dopasowana do różnych grup konsumentów, np. do kobiet jako tych, które podejmują większość decyzji zakupowych [Silverstein, Sayre 2009].

Podsumowując wynikające z przeglądu literatury przedmiotu ustalenia dotyczące zróżnicowania składu zarządów pod względem płci i korzyści dla przedsiębiorstwa płynących z tego zróżnicowania, warto wskazać, że autorzy odwołują się do trzech teorii: teorii agencji (ang. *agency theory*) [Jensen, Meckling 1976; Hatch 2002], teorii zależności od zasobów (ang. *resource dependence theory*) [Pfeffer, Salancik 1978; Stańczyk-Hugiet 2017] oraz teorii sygnalizacji (ang. *signalling theory*) [Spence 1973; Duliniec 2001].

Teoria agencji była wykorzystywana do wyjaśnienia, że kobiety na stanowiskach dyrektorskich przyczyniają się do lepszego (uczciwszego) monitorowania działań oraz skutków decyzji podejmowanych przez menedżerów firmy. Autorzy korzystający z tej teorii uważają, że kobiety są w większym stopniu niezależne niż mężczyźni dyrektorzy, bowiem nie są częścią „old boys’ networks” i tym samym wykazują

się większą swobodą w doskonaleniu systemu monitorowania procesów wewnątrz firmy.

Z kolei teoria zależności od zasobów była wykorzystana do wskazania, że kobiety dyrektorzy dostarczają zasobów innych niż mężczyźni, więc dzięki obecności kobiet wśród dyrektorów przedsiębiorstwo ma w dyspozycji ogólnie szerszą pulę talentów. Zarówno lepsze monitorowanie, jak i lepsze zasoby poprawiają efektywność zarządów i wyniki przedsiębiorstwa. Jakkolwiek trzeba wskazać, że różnorodność zarządów ze względu na płeć może być postrzegana negatywnie, bo wywołuje pewne trudności adaptacyjne, to jednak zróżnicowane zespoły podejmują lepsze decyzje, bo biorą pod uwagę wiele różnych perspektyw, generują więcej idei, są bardziej kreatywne, innowacyjne oraz lepiej dostosowują decyzje do możliwości ich wdrożenia w określonym miejscu i czasie [Kirsch 2018:352].

Rzadziej stosowana w analizach dotyczących korzyści z udziału kobiet w zarządzaniu teoria sygnalizacji podkreśla, że zatrudnianie kobiet w zarządach jest sygnałem wysyłanym do inwestorów, konsumentów, akcjonariuszy czy potencjalnych pracowników, że firma legitymizuje przestrzeganie prawa i wartości społecznych w swoich działaniach. Do interesariuszy płynie w ten sposób informacja nie wprost komunikowana, że przedsiębiorstwo prowadzi politykę wyrównywania szans w zatrudnieniu, uwzględnia potrzeby kobiet i mniejszości w rozwijaniu produktów czy usług, że jest odpowiedzialna społecznie [Kirsch 2018:352]. To przyczynia się do pozycjonowania przedsiębiorstwa jako bardziej konkurencyjnego na rynku.

Zakończenie

W ostatniej dekadzie można zaobserwować większe zainteresowanie badaniami nad udziałem kobiet w zarządzaniu. Zaprezentowany przegląd literatury ukazuje, że większy udział kobiet w zarządach firm i radach nadzorczych przyczynia się ogólnie do przestrzegania zasady równości płci w zatrudnieniu i sferze ekonomicznej oraz często też skutkuje korzyściami dla firmy na konkurencyjnym rynku. Warte podkreślenia jest to, że większy udział kobiet na najwyższych stanowiskach zarządczych jest ważną wskazówką dla akcjonariuszy, którzy coraz częściej zwracają uwagę na skład zarządów pod względem płci (ang. *gender composition*). W tych krajach, w których akcjonariusze są w większym stop-

niu chronieni przez prawo oraz tam, gdzie występują wyższe wskaźniki równości ze względu na płeć, bardziej widoczne są korzyści ekonomiczne, takie jak: lepsze wyniki finansowe, skuteczniejsze zarządzanie zyskami oraz wyższa wartość firmy na rynku. Przedsiębiorstwa mające w swoich zarządach znaczącą reprezentację kobiet wysyłają sygnał, że są przyjaznym, niedyskryminującym miejscem pracy, więc przyciągają talenty – ludzi kreatywnych i innowacyjnych, a ich oferta może być bardziej dostosowana do różnych grup społecznych.

¹ Definicje pojęć odnoszące się do danych Eurostat oraz raportów Komisji Europejskiej są następujące: „**Managerial positions** are defined according to the International Standard Classification of Occupations (ISCO-08), which is managed by the International Labour Organisation. Managers plan, direct, coordinate and evaluate the overall activities of enterprises, governments and other organizations, or of organizational units within them, and formulate and review their policies, laws, rules and regulations. The source of data is Labour Force Survey. **Board members** cover all members of the highest decision-making body (i.e. chairperson, non-executive directors, senior executives and employee representatives, where present). The highest decision-making body is usually termed the supervisory board (in case of a two-tier governance system) or the board of directors (in a unitary system). **Executives** refer to senior executives in the two highest decision-making bodies of the largest nationally registered companies listed on the national stock exchange. The two highest decision-making bodies are usually referred to as the supervisory board and the management board (in case of a two-tier governance system) and the board of directors and executive/management committee (in a unitary system). The source of data on female executives is the European Institute for Gender Equality” [Eurostat 2019b:4].

Bibliografia

- Adams R.B., Funk P. [2012], *Beyond the glass ceiling: Does gender matter?*, „Management Science”, 58(2), s. 219–235.
- Adams R.B., Haan J., Terjesen S., Ees H. [2015], *Board diversity: Moving the field forward*, „Corporate Governance: An International Review”, 23, s. 77–82.
- Adhikari B.K. [2018], *Female executives and corporate cash holdings*, „Applied Economics Letters”, 25(13), s. 958–963.
- Boulouta J. [2013], *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 113(2), s. 185–197.
- Breen M., Gillanders R., McNulty G., Suzuki A. [2017], *Gender and corruption in business*, „Journal of Development Studies”, 53(9), s. 1486–1501.
- Byron K., Post C. [2016], *Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis*, „Corporate Governance: An International Review”, 24(4), s. 428–442.
- Conyon M.J., He L. [2017], *Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach*, „Journal of Business Research”, 79, s. 198–211.
- Credit Suisse Research Institute [2012], *Gender diversity and corporate performance*, https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf
- Dang A.R., Houanti L., Ammari A., Le N.T. [2018], *Is there a „business case” for board gender diversity within French listed SMEs*, „Applied Economics Letters”, 25(14), s. 980–983.
- Deller S.C., Conroy T., Watson P. [2017], *Women business owners: A source of stability during the great recession?*, „Applied Economics”, 49(56), s. 5686–5697.
- Díaz-García C., González-Moreno A., Sáez-Martínez F.J. [2013], *Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation*, „Innovation, Organization and Management”, 15(2), s. 149–160.
- Duliniec A. [2001], *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dyrektorywa [2012], Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, European Commission, Brussels 14.11.2012.
- Dyrektorywa [2014], Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz.U. UE L 330/1.
- Dzinkowski R. [2018], *Women in financial leadership: Engaging, inclusive, and empowering, women continue to create value and are changing the conversation in business*, „Strategic Finance”, 9, s. 38–42.
- EIGE [2017], *Gender Equality Index 2017, Measuring gender equality in the European Union 2005-2015, Report*, European Institute of Gender Equality.
- Erkut S., Kramer V., Konrad A. [2008], *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference?*, w: *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, red. S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria, M. Huse, Edward Elgar, Cheltenham.
- European Commission [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat [2019a], https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2, dostęp: 19.10.2019.
- Eurostat [2019b], *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*, „Eurostat Newsrelease”, 43.
- Fan Y., Jiang Y., Zhang X., Zhou Y. [2019], *Women on boards and bank earnings management: From zero to hero*, „Journal of Banking and Finance”, 107, s. 105607.
- Gallup [2012], *Business insider*, <https://www.businessinsider.com/why-women-are-better-managers-than-men-2015-4?IR=T>
- Glass Ch., Cook A., Ingersoll A.R. [2016], *Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance*, „Business Strategy and the Environment”, 25(7), s. 495–511.

- GUS [2019], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, II kw.*, Warszawa.
- Hafsi T., Turgut G. [2013], *Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence*, „Journal of Business Ethics”, 112(3), s. 463–479.
- Harjoto M., Laksmana I., Lee R. [2015], *Board diversity and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics”, 132(4), s. 641–660.
- Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jensen M.C. Meckling W.H. [1976], *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, 3(4), s. 305–360.
- Kirsch A. [2018], *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 29, s. 346–364.
- Lisowska E. [2010], *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4, s. 3–12.
- Mallin C.A., Michelon G. [2011], *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens*, „Accounting and Business Research”, 41(2), s. 119–144.
- Martinez M.C.V., Rambaud S.C. [2019], *Women on corporate boards and firm's financial performance*, „Women's Studies International Forum”, 76.
- Martin-Ugedo J.F., Minguez-Vera A., Palma-Martos L. [2018], *Female CEOs, returns and risk in Spanish publishing firms*, „European Management Review”, 15(1), s. 111–120.
- McKinsey [2013], *Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, Women Matter Report, McKinsey & Company.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Pfeffer J., Salancik G.R. [1978], *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Post C., Byron K. [2014], *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*, „Academy of Management Journal”, 5, s. 1546–1571.
- Post C., Rahman N., McQuillen C. [2015], *From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances*, „Journal of Business Ethics”, 130(2), s. 423–435.
- Reuben E., Rey-Biel P., Sapienza P., Zingales L. [2012], *The emergence of male leadership in competitive environments*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, 83, s. 111–117.
- Seung-Hwan J., Harrison D.A. [2017], *Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members*, „Academy of Management Journal”, 60(4), s. 1219–1252.
- Sila V., Gonzalez A., Hagendorff J. [2016], *Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?*, „Journal of Corporate Finance”, 36, s. 26–53.
- Silverstein M.J., Sayre K. [2009], *Women want more. How to capture your share of the world's largest, fastest-growing market*, Harper Collins Publishers, New York.
- Spence M. [1973], *Job market signaling*, „The Quarterly Journal of Economics”, 87(3), s. 355–374.
- Stańczyk-Hugiet E. [2017], *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2(176), s. 15–25.
- Terjesen S., Aguilera R.V., Lorenz R. [2015], *Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors*, „Journal of Business Ethics”, 128(2), s. 233–251.
- Triki-Damak S. [2018], *Gender diverse board and earnings management: Evidence from French listed companies. Sustainability accounting*, „Management & Policy Journal”, 9(3), s. 289–312.
- Vishwakarma R. [2017], *Women on board and its impact on performance: Evidence from microfinance sector*, „Indian Journal of Corporate Governance”, 10(1), s. 58–73.
- Wang X., Shao X. [2017], *Research on interval optimization of the proportion of female executives based on panel threshold model*, „Journal of Organizational Change Management”, 30(7), s. 1081–1092.
- Williams R.J. [2003], *Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy*, „Journal of Business Ethics”, 42, s. 1–10.
- Wolfers J. [2006], *Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO Gender*, „Journal of the European Economic Association”, 4, s. 531–541.
- Wolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W. [2010], *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*, „Science”, vol. 330.
- Zou Z., Wu Y., Zhu Q., Yang S. [2018], *Do female executives prioritize corporate social responsibility?*, „Emerging Markets Finance & Trade”, 54(13), s. 2965–2981.

Aleksandra Kubecka, Martyna Wanda Koziorzemska, Justyna Nowotniak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Oblicza ubóstwa kobiet w Polsce

Wprowadzenie

Zjawisko ubóstwa jest wciąż obecne w rozwijającym się świecie. Według raportów GUS w 2018 r. ubóstwo relatywne dotknęło 14% ludności w Polsce¹. Organizacje międzynarodowe (wśród których znajdują się UNDP i WHO) wskazują na fakt, że niezależnie od miejsca na świecie bieda częściej dotyka kobiet niż mężczyzn [Firlit-Fesnak 2015]. Zjawisko to otrzymało osobną nazwę – mówi się o feminizacji ubóstwa. Autorstwo terminu „feminizacja ubóstwa” przypisywane jest D. Pearce, amerykańskiej socjolożce, która użyła go po raz pierwszy w artykule pt. „The Feminization of Poverty: Women, Work and Welfare” [Grotowska-Leder 2011]. Określenie „feminizacja ubóstwa” ma wiele znaczeń. Oznacza większy odsetek kobiet niż mężczyzn wśród osób dotkniętych ubóstwem, relatywnie gorszą sytuację biednych kobiet niż biednych mężczyzn (np. mniejszy spadek ubóstwa wśród kobiet przy jednoczesnym większym spadku ubóstwa wśród mężczyzn), a także większe ryzyko popadnięcia w biedę kobiet niż mężczyzn (szczególnie wśród samotnych matek z dziećmi, kobiet utrzymujących samotnie gospodarstwa domowe i kobiet na emeryturze). Określenie to dotyczy też specyfiki ubóstwa kobiet: w większym stopniu niż mężczyźni doświadczają one konsekwencji ubóstwa (m.in. przez większe obciążenie pracą w gospodarstwie i pracą opiekuńczą), a głębokość ubóstwa gospodarstw domowych prowadzonych przez kobiety (żyjące samotnie lub jedyne żywicielki rodziny) jest niekiedy większa niż w tych prowadzonych przez mężczyzn [Firlit-Fesnak 2015; Grotowska-Leder 2011; Tarkowska 2002]. Termin ten upowszechnił

się w latach 90. XX w. i stał się jednym z podstawowych wymiarów analizy ubóstwa [Grotowska-Leder 2011].

J. Grotowska-Leder [2011] wyróżnia dwa sposoby analizy zjawiska feminizacji ubóstwa: w skali makro (w odniesieniu do trudności związanych z rynkiem pracy: wyższą stopą bezrobocia wśród kobiet, utrudnionym powrotem do pracy po narodzinach dziecka, niższymi przychodami kobiet i niższymi emeryturami) i w skali mikro (na poziomie gospodarstw domowych, obowiązków domowych i zasobów gospodarstwa domowego).

W niniejszym artykule poddano analizie problem ubóstwa i feminizacji ubóstwa w Polsce w skali mikro. Na początku przeprowadzono przegląd podstawowych miar stosowanych do opisu ubóstwa, podano, jak te miary kształtują się w Polsce, i rozważono, czy mogą być one przyczynkiem do opisu ubóstwa kobiet w Polsce. Następnie przeanalizowano zjawisko feminizacji ubóstwa w Polsce, omawiając wybrane aspekty życia polskich kobiet: ubóstwo czasu, żywienie, dostęp do edukacji seksualnej i antykoncepcji oraz aktywność fizyczną. W wymienionych obszarach i aspektach życia kobiet ujawnia się ubóstwo, które nie znajduje bezpośredniego odzwierciedlenia w stosowanych ilościowych miarach, m.in. dlatego że wskaźniki te dotyczą głównie gospodarstw domowych, a nie oddzielnie kobiet lub mężczyzn w tych gospodarstwach. Na końcu podano rekomendacje w zakresie polityki społecznej, dotyczące ubóstwa polskich kobiet. Z uwagi na złożoność problemu i ograniczone ramy tego artykułu rekomendacje te wskazują tylko niektóre kierunki pożądanych zmian i działań.

Ubóstwo w ujęciu teoretycznym

W literaturze można znaleźć różne sposoby pojmowania ubóstwa. Do popularniejszych należą dwa podziały. Po pierwsze – podział na ubóstwo relatywne oraz absolutne. Ubóstwo relatywne jest wyznaczane względem dochodów/wydatków pozostałych gospodarstw domowych w gospodarce krajowej i pozwala na „wyodrębnienie tych [gospodarstw], których poziom konsumpcji znacząco odbiega od poziomu przeciętnego” [GUS 2019a]. Absolutne ubóstwo odnosi się natomiast do stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb jednostki w kategoriach ilościowych (najczęściej pod postacią koszyka dóbr). Po drugie – funkcjonuje podział na ubóstwo jednowymiarowe (monetarne, odnoszące się do dochodów bądź wydatków gospodarstwa domowego) i wielowymiarowe (obejmujące czynniki monetarne i pozamonetarne²; wymiary wg GUS: ubóstwo dochodowe, ubóstwo warunków życia oraz ubóstwo braku równowagi budżetowej).

Należy zatrzymać się przy pojęciu granicy (granic) bądź linii ubóstwa. Jest to krytyczny poziom dochodów lub wydatków gospodarstwa domowego: jeśli dochody gospodarstwa domowego są niższe od dochodu wyznaczanego przez granicę ubóstwa, to jest ono uznawane za ubogie [Panek 2011]. W ramach klasycznego ujęcia wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje granic ubóstwa: absolutną granicę ubóstwa (związaną ze stopniem zaspokojenia potrzeb gospodarstwa domowego, wyrażonym za pomocą koszyka niezbędnych dóbr i usług), relatywną granicę ubóstwa (w odniesieniu do dochodów pozostałych gospodarstw domowych, określanych względem ich średniej lub mediany) i subiektywną granicę ubóstwa (wyznaczaną z wykorzystaniem deklaracji gospodarstw domowych co do tego, jak oceniają swoje dochody). Do tych trzech należy jeszcze dodać czwartą: „urzędową granicę ubóstwa”, stanowiącą wyznacznik, od jakiego poziomu dochodów możliwe jest ubieganie się o pomoc społeczną w danym kraju.

Najczęściej wykorzystywaną metodą wyznaczania absolutnej granicy ubóstwa jest metoda potrzeb podstawowych. Odwołuje się ona do ustalonego przez ekspertów koszyka dóbr, który ma pozwolić na zaspokojenie potrzeb gospodarstwa domowego na minimalnym, akceptowalnym w danym kraju poziomie [Panek 2011]. W Polsce Instytut Pracy i Spraw Socjalnych wyznacza rokrocznie wedle tej metody poziomy minimum socjalnego i minimum egzystencji. Minima te obliczane są zarówno

jako sumaryczna kwota wydatków, jak i w podziale na niezbędne kategorie wydatków (żywność, opłaty związane z mieszkaniem, transport, odzież, ochrona zdrowia itd.). Minimum socjalne ujmowane jest przez IPiSS jako „kategoria socjalna, mierząca koszty utrzymania gospodarstw domowych, uwzględniająca podstawowe potrzeby bytowo-konsumpcyjne” [Kurowski 2002] i oznacza kwotę, która jest konieczna, aby wystarczająco zaspokoić potrzeby konsumpcyjne, mieszkaniowe, edukacyjne i higieniczne, ujęte według powszechnie przyjmowanych norm. Osoby, których dochód gospodarstwa domowego w przeliczeniu na osobę jest niższy od minimum socjalnego, uznawane są za **zagrożone ubóstwem**.

Minimum egzystencjalne, zwane również biologicznym, wyznacza z kolei granicę, poniżej której zagrożone są życie i rozwój człowieka. Osoby, w których gospodarstwach domowych średni dochód na członka rodziny nie osiąga progu minimum egzystencjalnego, uznawane są za dotknięte ubóstwem skrajnym [Kurowski 2002]. Według dokumentu Deklaracja Wiedeńska i Program Działania Światowej Konferencji Praw Człowieka ubóstwo skrajne jest pogwałceniem podstawowych praw człowieka, godząc m.in. w możliwość rozwoju jednostki, prawo do godnego traktowania i uczestnictwa obywatelskiego [ONZ 1993]. Niepokojący w tym kontekście jest zwłaszcza problem ubóstwa dzieci, które są zagrożone „dziedziczeniem ubóstwa”: mają szczególnie utrudniony start życiowy, co może negatywnie wpływać zarówno na ich indywidualny rozwój, jak i funkcjonowanie w społeczeństwie.

Przeciętne wynagrodzenie w Polsce (w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób) wyniosło w 2018 r. 4585,03 zł brutto, jednak ponad połowa pracowników zarabiała kwoty poniżej średniej (mediana płac w 2016 r.: 3510,61 zł brutto³) [GUS 2019a; 2017]. Relatywna granica ubóstwa⁴ dla gospodarstwa jednoosobowego wyniosła w 2018 r. 810 zł, a dla gospodarstwa domowego złożonego z dwóch osób dorosłych i dwojga dzieci do lat 14 – 2187 zł (dochód miesięczny) [GUS 2019b].

W 2018 r. minimum socjalne wyniosło 1168,31 zł dla gospodarstwa jednoosobowego, 960,63 zł miesięcznie na osobę w przypadku gospodarstw dwuosobowych (składających się z kobiety i mężczyzny) oraz 966,86 zł na osobę dla gospodarstw trzyosobowych z dzieckiem młodszym (w wieku 4–6 lat) [IPiSS 2018b]. Minimum egzystencji dla gospodarstwa jednoosobowego określono na kwotę 591,14 zł, dla gospodarstwa dwuosobowego na kwotę 498,55 zł

na osobę, a dla gospodarstwa trzyosobowego z dzieckiem młodszym (w wieku 4–6 lat) – na 479,77 zł na osobę [IPiSS 2018a].

W Polsce urzędową granicę ubóstwa stanowi opracowywany i aktualizowany cyklicznie przez IPiSS Próg Interwencji Socjalnej. Obecnie obowiązujący Próg Interwencji Socjalnej został opracowany w 2016 r. i wyniósł 701,47 zł miesięcznie dla gospodarstwa jednoosobowego, 553,81 zł na osobę w przypadku gospodarstw dwuosobowych (składających się z kobiety i mężczyzny) oraz 550,45 zł na osobę dla gospodarstw trzyosobowych z dzieckiem młodszym (od 4 do 6 lat) [IPiSS 2018c].

Według raportu GUS „Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2018 r.”, zasięg ubóstwa relatywnego w Polsce wyniósł ok. 14%, a zasięg ubóstwa skrajnego – 5,4%. Ponad 2 mln Polaków i Polek żyły więc w warunkach zagrażających ich życiu i zdrowiu (za kwotę poniżej 600 zł miesięcznie)⁵. Ze względu na brak kompletnych danych z jednego roku, podawane tutaj informacje dotyczą okresu od 2016 r. do 2018 r. Przyjęto, że w tym okresie charakterystyki ubóstwa w Polsce nie zmieniły się radykalnie. Trzeba mieć jednak na uwadze to, że ubóstwo jest zjawiskiem, które podlega zmienności w czasie – i jego determinanty, i kształt zmieniają się wraz z upływem czasu [Panek 2011].

Klasyczne wskaźniki ubóstwa⁶ nie dostarczają wystarczających informacji do analizy feminizacji ubóstwa. W Polsce dane dotyczące ubóstwa są najczęściej przedstawiane pod postacią średniego dochodu na członka gospodarstwa domowego, co nie pozwala na badanie dobrobytu poszczególnych członków rodziny, gdyż często wydatki na poszczególnych członków nie rozkładają się po równo. Z reguły rodziny największą część dochodów przeznaczają na wydatki związane z utrzymaniem, rozwojem i edukacją dzieci [Firlit-Fesnak 2015; Tarkowska 2002].

Występują też inne ujęcia ubóstwa, skupiające się na subiektywnym postrzeganiu własnej sytuacji ekonomicznej przez osoby badane. Należy do nich m.in. koncepcja ubóstwa konsensualnego, w której nacisk kładzie się na postrzeganie ubóstwa przez społeczność danego kraju – co ludzie kojarzą z ubóstwem, jaki stan uważają za niedostatek, a jaki już za dobrobyt. Pionierskim badaniem w nurcie ubóstwa konsensualnego było angielskie badanie gospodarstw domowych „1983 Breadline Britain” [PSE 2019]. Wyniki jednej z rund badania, „Breadline Britain in the 1990s”, sugerują różne spojrzenie kobiet i mężczyzn na to, jakie produkty i usługi są w życiu niezbędne. Kobiety częściej uznawały za nieodzow-

ne przedmioty związane z opieką nad dziećmi i produkty spożywcze, mężczyźni zaś byli bardziej skłonni uważać za niezbędne dobra związane z czasem wolnym, a także dobra luksusowe [Payne, Pantazis 1998].

Feminizacja ubóstwa w Polsce

Badacze nie są zgodni co do tego, czy w Polsce można mówić o feminizacji ubóstwa [Grotowska-Leder 2011; Tarkowska 2002]. Według danych EU-SILC zawartych w Gender Equality Index 2017, stopy relatywnego ubóstwa wśród kobiet i mężczyzn w Polsce są zbliżone [EIGE 2017]. Odsetek osób dotkniętych ubóstwem relatywnym (ang. *at-risk-of-poverty*⁷) wynosi: dla kobiet – 16,6%, dla mężczyzn – 17,2% (dane dotyczące ubóstwa absolutnego podawane są zbiorczo dla gospodarstw domowych bez podziału na płeć). Przytoczone dane nie potwierdzają tezy o feminizacji polskiego ubóstwa. Jednak zbliżony odsetek osób narażonych na ubóstwo wśród kobiet i mężczyzn nie jest wystarczającym argumentem, aby odrzucić tezę o feminizacji ubóstwa. Wiele wskazuje na to, że kobiety są dużo bardziej obciążone kosztami ubóstwa niż mężczyźni, m.in. przez większą ilość czasu i wysiłku przeznaczanego na codzienne prace w domu oraz skłonność do poświęcania się, by zabezpieczyć pozostałych członków rodziny przed konsekwencjami niedostatku (na przykład przez odmawianie sobie jedzenia na rzecz dzieci) [Lister 2007].

W rodzinach dotkniętych ubóstwem⁸ to najczęściej kobiety pełnią funkcję osób zarządzających dochodami i wydatkami gospodarstwa domowego oraz starają się poprawić sytuację materialną i bytową całej rodziny. Jak wskazuje E. Tarkowska [2002], a za nią E. Charkiewicz [2010], kobiety są niejednokrotnie menedżerkami ubóstwa: spada na nie obowiązek jak najefektywniejszego zarządzania bardzo skromnym budżetem domowym. Zajęcie to nie stanowi bynajmniej źródła zadowolenia i poczucia sprawczości czy władzy w rodzinie, lecz jest znaczącym fizycznym i psychicznym obciążeniem dla kobiet (o wiele większym niż dla mężczyzn): to one są zmuszone podejmować ciągłe decyzje o cięciu wydatków i poszukiwać jak najkorzystniejszych ofert podstawowych produktów, niezbędnych w gospodarstwie. To one też zajmują się częściej poszukiwaniem dodatkowych źródeł dochodu – prac sezonowych, prac w szarej strefie – czy możliwości po-

życzenia pieniędzy od znajomych i rodziny, a także formalnościami związanymi ze świadczeniami społecznymi. Dodatkowo przyrasta liczba obowiązków i zajęć domowych wykonywanych w celu uniknięcia kupowania gotowych usług. W efekcie ubogie kobiety są skazane na ciągłe życie w niepewności i stresie, a także doświadczają upokorzeń związanych z próbami utrzymania się „na powierzchni” w codziennym życiu, naznaczonym piętnem ubóstwa. To zwielokrotnione obciążenie kobiet w warunkach ubóstwa ma negatywne konsekwencje dla ich kondycji psychofizycznej.

Wymiar trudności związanych z życiem kobiet w skrajnym ubóstwie obrazuje przeprowadzone w 2009 r. w Wałbrzychu badanie jakościowe (będące jednym z niewielu polskich badań jakościowych biedy kobiet) [Gawlicz, Starnawski 2010]. W wyniku przeobrażeń ekonomicznych w Wałbrzychu nastąpiła likwidacja znacznej części przemysłu wydobywczego, co skutkowało masowymi zwolnieniami i nagłym wzrostem bezrobocia w mieście. W połączeniu z bardzo złą sytuacją mieszkaniową (trudny dostęp do mieszkań komunalnych i bardzo złe warunki mieszkaniowe) zmiany te naraziły wielu mieszkańców na życie w skrajnej biedzie. W badaniu przeprowadzono wywiady z kilkoma kobietami z rodzin w bardzo trudnej sytuacji materialnej. Jako główne problemy związane z doświadczaniem ubóstwa kobiety wskazywały dramatyczne warunki mieszkaniowe (np. brak ubikacji w zamieszkiwanych lokalach), niemożność zaspokojenia potrzeb dzieci i własnych oraz własne problemy ze zdrowiem. Jednak największym wyzwaniem była dla badanych trudność w zapewnieniu dzieciom odpowiednich warunków życia – narażenie dzieci na głód i brak możliwości zapewnienia im równych szans związanych z edukacją oraz rozwojem, np. niezbędnych przyborów szkolnych i ubrań, które nie odróżniałyby ich dzieci od pozostałych dzieci w szkole. Niemożność ochrony dzieci przed głodem, cierpieniem i wykluczeniem społecznym sprawiała ankietowanym kobietom największy ból oraz powodowała ogromny stres. Dobitnie świadczą o tym słowa jednej z badanych kobiet: „Mi się już żyć nie chce. Jak może mi się chcieć żyć, jak z miesiąca na miesiąc... Ja nie przetłumaczę dziecku, że mu jeść nie dam. On jest głodny, «mama daj mi jeść», no i przetłumacz pani czteroletniemu dziecku” [Gawlicz, Starnawski 2010].

Rzuca się w oczy nierównomierne obciążenie kobiet i mężczyzn w radzeniu sobie z ubóstwem [Tarkowska 2002]. Po części taki stan rzeczy należy do

konsekwencji tradycyjnego podziału obowiązków w rodzinie. Ponieważ odpowiedzialność za opiekę nad domem i dziećmi jest przerzucana na kobiety, matki odczuwają dużo silniejszą odpowiedzialność za dom oraz dzieci niż ojcowie. Wiąże się to również ze społecznym niedocenianiem wykonywanej wciąż głównie przez kobiety pracy reprodukcyjnej, w tym opiekuńczej. Prace opiekuńcze, niezbędne do odradzania się pokoleń i wykonywane codziennie przez miliony kobiet na świecie, są bardzo rzadko ujmowane w kategoriach ilościowych, a państwo nie podejmuje prób ich włączenia do PKB.

Istnieją również przesłanki, by sądzić, że kobiety i mężczyźni różnią się od siebie sposobami reagowania na sytuację ubóstwa – ubodzy mężczyźni są bardziej skłonni do popadania w nałogi oraz do biernej reakcji na ubóstwo, podczas gdy kobiety częściej starają się aktywnie radzić sobie z ubóstwem [Tarkowska 2002].

Ubóstwo czasu (*time-poverty*)

Wydaje się, że współcześnie czas staje się coraz bardziej cenny, a szczególnie dotyczy to kobiet, które pracują zawodowo i wychowują dzieci, prowadząc zwykle przy tym gospodarstwo domowe. Często dochodzi do tych zajęć opieka nad starszymi lub niepełnosprawnymi członkami rodziny. W Polsce sytuacja prezentuje się dużo gorzej niż w innych krajach UE, jeśli chodzi o obciążenie kobiet opieką – 47% kobiet powyżej 18. roku życia jest obciążonych opieką nad dziećmi, osobami starszymi lub niepełnosprawnymi. W Unii Europejskiej średnia wynosi około 37,5%. Różnica stanowi ok. 10 p.p. Wśród mężczyzn udział opiekujących się wynosi ok. 25% w Polsce i tyle samo w Unii Europejskiej. Przedstawione wyniki świadczą m.in. o słabo funkcjonującym systemie opieki społecznej w Polsce: około połowa kobiet powyżej 18. roku życia jest obciążona emocjonalnie i fizycznie opieką nad innymi [EIGE 2017].

Jeśli chodzi o liczbę kobiet, które przynajmniej raz w tygodniu poświęcają czas na przygotowanie posiłków lub wykonywanie prac domowych, to średnia w Polsce wśród kobiet powyżej 18. roku życia nie różni się znacząco od tej w Unii Europejskiej.

Widać natomiast znaczącą różnicę, gdy rozpatrujemy procent kobiet powyżej 15. roku życia, które podejmują sportową lub kulturalną aktywność poza domem minimum kilka razy w tygodniu: w Polsce ten odsetek wynosi tylko 16,9%, podczas gdy śred-

nia unijna to 27,5% [EIGE 2017]. Nie dość, że średnia dla Unii Europejskiej jest stosunkowo niska, to średnia dla Polski ma wyjątkowo niski poziom. Każdy człowiek, jeśli nie uniemożliwia mu tego choroba, powinien uczestniczyć w kulturalnych lub sportowych aktywnościach minimum kilka razy w tygodniu. Jest to niezbędne do utrzymania zdrowia i więzów ze społeczeństwem. Średnia dla Polski wydaje się bardzo niska, ponieważ nie jest tak, żeby 80% kobiet w Polsce było ograniczonych chorobą uniemożliwiającą podejmowanie aktywności fizycznych lub kulturalnych (w Narodowym Spisie Powszechnym Ludności i Mieszkań 2011 liczba niepełnosprawnych wynosiła 12,2% ludności kraju). Kobiety w Polsce się izolują. Fakt, iż tylko 16,9% kobiet w Polsce podejmuje kulturalną lub sportową aktywność poza domem kilka razy w tygodniu, może świadczyć o małej aktywizacji kobiet, wysokich kosztach aktywności poza domem w porównaniu do dochodów rozporządzalnych i, oczywiście, o braku czasu wolnego.

Ponadto badania pokazują, że w rozwiniętych krajach kobiety mają zupełnie inny styl poruszania się za pomocą środków transportu w mieście niż mężczyźni. Kobiety częściej załatwiają różne sprawy, tworząc ich łańcuch, a mężczyźni raczej nie zatrzymują się i mają jeden cel, gdy opuszczają miejsce zamieszkania [Turner, Grieco 2000]. Oprócz tego inne są preferencje kobiet i mężczyzn odnośnie do posiadania samochodu. Mężczyźni przywiązują większą wagę do posiadania pojazdu, podczas gdy dla kobiet sam fakt posiadania go nie ma takiego znaczenia. Wynika to z „Badania sondażowego popytu na transport innowacyjny w Polsce” [Malašek 2017]. Na pytanie: „Czy zrezygnowałbyś z jazdy po mieście swoim samochodem, gdybyś mógł korzystać z samochodu miejskiego (rezerwujesz smartfonem stojący najbliżej – max. 400 m dojścia, płacisz smartfonem 1 zł/min, zostawiasz u celu podróży)?” twierdząco odpowiedziało: 37 kobiet (65%) spośród 57 badanych w Polsce i 25 mężczyzn (36%) spośród 69 badanych.

Najprawdopodobniej na tę dysproporcję wpływają takie czynniki, jak męska potrzeba imponowania innym i zdecydowanie większa skłonność mężczyzn do rywalizowania między sobą [Wilson, Dały 1985]. Konsumpcyjny tryb życia i przekaz medialny sugerujący, że mężczyzna musi interesować się motoryzacją, oddziałują już na małych chłopców. Polska jest krajem o silnym wpływie patriarchalnych struktur (m.in. za sprawą znaczenia Kościoła katolickiego), które budują i utrzymują wiele mitów na temat mę-

skości i kobiecości. Jednym ze stereotypów jest podział zainteresowań lub zajęć na męskie i żeńskie. Kobietom przydzielane są zajęcia, które postrzega się jako mało twórcze i mało interesujące, czyli np. opieka nad domem, a dla mężczyzn rezerwuje się wszystko, co się dzieje poza domem: politykę, nowe technologie, motoryzację itd. Generalnie kobiety na świecie są marginalizowane w rodzinie, jeśli chodzi o posiadanie samochodu. Polska nie jest wyjątkiem, dzieje się tak z powodu rozpowszechnionych stereotypów. Stereotypy dotyczące kobiet za kierownicą w Polsce mówią, że kobiety są gorszymi kierowcami niż mężczyźni [Sierpińska 2015]. Dlatego niechętnie są im powierzane samochody, które mają duże znaczenie dla mężczyzny – mogłyby je uszkodzić. Dodatkowo mężczyźni w Polsce są głównymi żywicielami rodziny, gdyż więcej zarabiają [Grotkowska-Leder 2011], w związku z czym mają (czy przypisują sobie) większe prawo do dóbr wspólnie posiadanych przez nich i przez żony. Wspomniane wyżej czynniki i stereotypy sprawiają, że kobiety spędzają więcej czasu w domu i mają zdecydowanie mniej czasu wolnego.

Porównanie koszyka minimum egzystencjalnego i socjalnego ze standardami Ministerstwa Zdrowia

Przypomnijmy, że minimum socjalne jest utrwalonym wzorcem zaspokajania fundamentalnych potrzeb bytowo-konsumpcyjnych na poziomie niskim, ale dostatecznym do reprodukcji sił vitalnych człowieka na każdym etapie jego biologicznego rozwoju, do posiadania i wychowania potomstwa oraz do zachowania więzi ze społeczeństwem [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. Natomiast minimum egzystencji wyznacza poziom zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych, poniżej którego występuje biologiczne zagrożenie życia i rozwoju psychofizycznego człowieka. Dochody na poziomie minimum egzystencji pozwalają ludziom jedynie na utrzymanie się na substandardowym poziomie życia, tak iż są oni zagrożeni degradacją biologiczną, prowadzącą – szybciej niż przeciętnie – do utraty zdrowia i życia. „Ich zdolność do pracy i uczestnictwa jest ograniczona lub żadna, co powoduje ich wyłączenie (marginalizację) ze społeczeństwa” [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. Należy zatem odnotować dwuznaczność przywołanego wcześniej określenia minimum egzystencjalne-

go (zwanego również biologicznym), zgodnie z którym „wyznacza [ono] granicę, poniżej której występuje biologiczne zagrożenie życia oraz rozwoju psychofizycznego człowieka” [Deniszczyk, Sajkiewicz 1997]. Jak się wydaje, życie i rozwój człowieka są zagrożone nie dopiero poniżej tej granicy, lecz również w wypadku osób żyjących za minimum egzystencjalne.

Na podstawie tych minimów Główny Urząd Statystyczny wylicza, jaki procent ludności w Polsce żyje w ubóstwie. Obecnie (w 2018 r.) minimum egzystencjalne wynosi 591,14 zł dla osoby żyjącej w jednoosobowym gospodarstwie domowym, w tym wydatki na żywność wynoszą 230,92 zł. Odpowiednio minimum socjalne osiąga 1168,31 zł, w tym wydatki na żywność wynoszą 282,43 zł. Urzędowa granica ubóstwa wyznaczająca poziom dochodu, od którego można ubiegać się o pomoc społeczną z tytułu ubóstwa, wynosi z kolei 701,47 zł dla gospodarstwa jednoosobowego.

Konfrontując wymienione sumy z wytycznymi dotyczącymi diety, które są ustalone przez Światową Organizację Zdrowia, i rynkowymi cenami żywności można zauważyć rozbieżności. Szczególnie trudna jest sytuacja kobiet w ciąży, które żyją w jednoosobowym gospodarstwie domowym. Ministerstwo Zdrowia na swojej stronie internetowej rekomenduje dietę dla kobiety w ciąży [Ministerstwo Zdrowia 2012]. Biorąc pod uwagę rynkowe ceny produktów, możemy wyliczyć tygodniową cenę stosowania ta-

kiej diety. Wynosi ona około 382 zł, co w przeliczeniu na miesiąc – jeśli nie kupujemy już niektórych produktów, które kupiliśmy w pierwszym tygodniu, bo się nie zużyły – wynosi około 1200 zł. Jeśli będziemy liczyć średnie ceny posiłków, zakładając, że posiadamy już produkty, które zakupiliśmy na potrzeby przygotowania poprzednich posiłków (np. kupujemy oliwy z oliwek tyle, ile jest potrzebne w skali miesiąca), to średnie ceny wyglądają tak, jak przedstawiono w tabeli 1.

Przykładowy posiłek rekomendowany przez Ministerstwo Zdrowia dla kobiet w ciąży, jeśli założymy, że liczymy ceny proporcjonalnie do ilości paczkowanego czy hurtowo kupowanego produktu, przedstawiono w tabeli 2.

Wykorzystano ceny obowiązujące w sklepie Auchan w dniu 6.07.2019 (oprócz cen mięsa i ryb, które zaczerpnięto ze sklepu Tesco, w dniu 7.07.2019). Według Rankingu Sieci Detalicznych „Kondej Marketing” Auchan jest drugą w rankingu najtańszych sieci hipermarketów w Polsce, a Tesco plasuje się na 9 miejscu. Ponadto wzięto pod uwagę ceny najtańszych produktów o najniższej jakości. Porównując wyliczoną sumę z przyjętym minimum socjalnym i egzystencjalnym w Polsce, a także z obowiązującą urzędową granicą ubóstwa, łatwo zauważyć, że wyliczenia organów, którym państwo zleciło opracowanie minimów, są podejrzanie niskie. Kwota minimum socjalnego nie zapewnia raczej tego, co ma zapewniać, czyli środków potrzebnych do utrzyma-

Tabela 1. Średnie ceny posiłków dla kobiet w ciąży, opracowane według zaleceń Ministerstwa Zdrowia (w zł)

Średnia cena za śniadanie	Średnia cena za II śniadanie	Średnia cena za obiad	Średnia cena za podwieczorek	Średnia cena za kolację	Średnia cena za posiłki dziennie
10,76	6,26	21,62	7,25	8,67	54,56

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Cennik przykładowego obiadu, zgodnie z jadłospisem zalecanym przez Ministerstwo Zdrowia dla kobiet ciężarnych (w zł)

Przykładowy obiad					
Włoszczyzna	0,94	Natka pietruszki	1,78	Jogurt	1,09
Cebula	0,09	Łosoś filet	6,74	Koperek	1,69
Ziemniak	0,76	Marchewka	0,12	Surówka	3,29
Kasza jęczmienna	0,17	Pietruszka	0,42	Sok wielowarzywny	0,80
Kefir	1,09	Seler	0,40	Herbata zielona	0,07
				SUMA	19,45

Źródło: opracowanie własne.

nia na poziomie dostatecznym do reprodukcji sił vitalnych człowieka na każdym etapie jego biologicznego rozwoju, do posiadania i wychowania potomstwa oraz do zachowania więzi ze społeczeństwem [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. Warto podkreślić, że w przeprowadzonych wyżej obliczeniach uwzględniono jedynie koszty żywności dla kobiety ciężarnej i że koszty te przekraczały kwoty wspomnianych minimów. Tymczasem koszyki minimów socjalnego i egzystencjalnego uwzględniają (a raczej: powinny uwzględniać) nie tylko wydatki związane z wyżywieniem, lecz także koszty mieszkania, odzieży, środków higienicznych itd., a na te cele po odliczeniu wydatków na żywność zgodną z wytycznymi Ministerstwa Zdrowia nie pozostałoby już żadnych środków.

Należy dodać, że koszyk towarów wybranych do wyznaczania minimum egzystencjalnego i socjalnego był ostatnio aktualizowany w 2007 r., co stawia pod znakiem zapytania jego adekwatność w bieżących realiach. Wytyczne żywieniowe ulegają zmianom. Dietetyka rozwija się, uwzględniając potrzeby człowieka w dobie zmian i chorób cywilizacyjnych. Istnieje potrzeba aktualizowania koszyka podstawowych produktów.

Zakupiono produkty najtańsze, często o najniższej jakości. Produkty o najniższej jakości, które podlegają dystrybucji w Polsce, mogą mieć niekorzystny wpływ na zdrowie człowieka – są przy tym zwykle dystrybuowane przez firmy z gorszą reputacją, które stosują takie praktyki, jak podrabianie i wprowadzanie konsumentów w błąd. Tego typu działania zostały opisane w raporcie Inspekcji Handlowej [Michalski 2017].

Polek żyjących za minimum socjalne nie stać zatem na właściwe zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowo-konsumpcyjnych. Dotyczy to zapewne i Polaków, ale kobiety, jako bardziej zagrożone ubóstwem, w większym stopniu doświadczają skutków tej sytuacji. Tym bardziej minimum egzystencjalne nie zapewnia możliwości psychofizycznego rozwoju człowieka.

Antykoncepcja, aborcja i edukacja seksualna a ubóstwo kobiet

Jak wynika z raportu Grupy Edukatorów Seksualnych Ponton [Grupa Ponton 2014], edukacja seksualna prowadzona w ramach zajęć z wychowania do życia w rodzinie jest bardzo często nierzetelna,

pobieżna i niedostosowana do wieku i etapu rozwoju psychoseksualnego dzieci i młodzieży. Ponadto, według opracowanego przez Europejskie Forum Parlamentarne ds. Populacji i Rozwoju (EPF) „Contraception Atlas 2019” [EPF 2019], Polska jest obecnie krajem o najgorszym dostępie do antykoncepcji i informacji o sposobach zapobiegania ciąży w Europie, a także jedynym państwem, w którym nie ma możliwości kupna pigułki „dzień po” (antykoncepcji awaryjnej) bez recepty. Co więcej, Narodowy Fundusz Zdrowia nie zapewnia refundacji nowoczesnych środków antykoncepcyjnych ani ulg na środki antykoncepcyjne, czego skutki odczuwają przede wszystkim kobiety w złej sytuacji materialnej. Ponadto w Polsce rozpowszechnione jest ideologiczne spojrzenie na antykoncepcję i edukację seksualną – według Kościoła katolickiego stosowanie antykoncepcji jest grzechem, a edukacja seksualna może demoralizować młodzież; powinna pozostać w gestii rodziców dzieci i młodzieży. To nauczanie Kościoła nie tylko zaszczepia obawy przed stosowaniem antykoncepcji przez młodzież i dorosłych, ale ma też wpływ na instytucje publiczne, które nie podejmują działań ułatwiających dostęp do środków antykoncepcyjnych i nie zabiegają o wprowadzenie rzetelnej edukacji seksualnej w szkołach.

Ograniczony dostęp do edukacji seksualnej i antykoncepcji połączony z zakazem aborcji ze względu na trudne warunki życiowe kobiet ciężarnych (na mocy ustawy z dnia 7 stycznia 1993 r. o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży) uderza w sposób szczególny w kobiety dotknięte ubóstwem. Brak rzetelnej edukacji seksualnej, w tym wiedzy o skutecznych sposobach antykoncepcji, prowadzić może do niechcianych ciąż. Gdy antykoncepcja zawodzi, bardziej zamożne kobiety mogą pozwolić sobie na szybką rezerwację wizyty u lekarza ginekologa w celu wypisania recepty na środki antykoncepcji awaryjnej bądź też mogą ominąć zakaz aborcji w Polsce, wyjeżdżając do krajów, w których można legalnie poddać się zabiegowi usunięcia ciąży. Biedne kobiety nie mają takich możliwości. Niechciane ciążę mogą skutkować pogłębieniem ubóstwa kobiet. Pojawienie się nowych członków rodziny wymagających długotrwałej, wzmożonej opieki oznacza wzrost wydatków gospodarstwa domowego, a także dodatkowe obciążenie psychofizyczne ubogich kobiet. Niechciane ciążę w warunkach biedy, zwłaszcza w połączeniu z przemocą domową i problemem alkoholowym, miewają tragiczne konsekwencje [Podgórska 2013].

Aktywność fizyczna kobiet

Jednym z aspektów ubóstwa jest niemożność realizowania przez jednostkę jej podstawowych potrzeb. Aktywność fizyczna jest podstawową potrzebą życiową, niezbędną, by utrzymać ciało w zdrowiu. Okazuje się, że kobiety są skłonne przeznaczać mniej czasu na aktywność fizyczną niż mężczyźni [Eoley 2005]. Rekomendowany wysiłek fizyczny dla kobiety wg WHO to:

- intensywny wysiłek fizyczny (np. aerobic, bieganie, szybka jazda na rowerze, szybkie pływanie) – min. 75 minut na tydzień lub
- umiarkowany wysiłek fizyczny (np. jazda na rowerze w umiarkowanym tempie, pływanie w umiarkowanym tempie, tenis) – min. 150 minut na tydzień lub
- proporcjonalna ilość intensywnego i umiarkowanego wysiłku fizycznego.

Porównując przedstawione wytyczne z badaniem przeprowadzonym w Polsce przez GfK Polonia, a zleconym przez Ministerstwo Sportu i Turystyki [Piątkowska, Biernat 2016] (tabela 3), możemy zauważyć, że jedynie około 6% niepracujących zawodowo kobiet spełnia tygodniowe minimum, które powinno być przeznaczone na intensywną aktywność fizyczną, podczas gdy wśród kobiet pracujących – ok. 18%. Ilość czasu poświęconego na aktywność fizyczną wśród kobiet niepracujących zawodowo jest większa niż wśród kobiet pracujących jedynie w przypadku spacerów. Jednakże spacer nie należy do aktywności fizycznych, które spełniają wymagania WHO.

W Polsce procent kobiet intensywnie lub umiarkowanie aktywnych fizycznie jest zdecydowanie większy wśród kobiet pracujących zawodowo niż wśród kobiet niepracujących, a zatem nie jest tak – jak można by sądzić – że te pierwsze poświęcają mniej czasu niż te drugie na aktywność fizyczną, bo nie mają na nią czasu. Najprawdopodobniej na niż-

szą aktywność fizyczną wśród kobiet niepracujących zawodowo wpływa wycofanie społeczne i brak środków na siłownię, basen, rower itd. Brak możliwości rozwijania się jest biedą. Bieda ma nie tylko materialny wymiar i wyraża się nie tylko jako mniejsza ilość środków do życia i mniejsza ilość dóbr materialnych; biedą jest także niedostatek motywacji, sił witalnych i czasu. Wśród czynników określających trudną sytuację kobiet niepracujących zawodowo należy więc uwzględnić, oprócz ryzyka biedy materialnej, inne czynniki społecznej i psychologicznej natury, które stoją na przeszkodzie zachowaniu przez nie zdrowia psychofizycznego [Kurowska 2008].

Działania polityki społecznej na rzecz problemu ubóstwa kobiet – standardy i rekomendacje

Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie matek samotnie wychowujących dzieci z 2011 r. sugeruje m.in. następujące kierunki działań w gestii wspierania rodzin niepełnych: wsparcie mieszkaniowe dla rodzin niepełnych, równe świadczenia społeczne i ulgi dla dzieci, niezależnie od stanu cywilnego ich rodziców, także dla samych rodziców, zapobieganie dyskryminacji samotnych matek na rynku pracy, szkolenia zawodowe. W przypadku samotnych kobiet z dziećmi niskie zatrudnienie nie stanowi jednak największej trudności – w Europie 84,1% kobiet jedynych żywicieli rodziny jest zatrudniona, choć w większości w wymiarze niepełnym [Firlit-Fesnak 2015] (danych dla Polski nie znaleziono). Najważniejszą kwestią w kontekście biedy kobiet samotnie wychowujących dzieci wydaje się więc zapewnienie opieki nad dziećmi, na przykład przez łatwiejszy dostęp do państwowych żłobków czy przedszkoli, a także przez inne, bardziej elastyczne i lepiej dostosowane do potrzeb kobiet formy opieki nad

Tabela 3. Odsetek kobiet deklarujących podejmowanie aktywności fizycznej w czasie wolnym

Wyszczególnienie	Pracujące kobiety	Niepracujące kobiety	Wszystkie kobiety
Intensywna aktywność fizyczna (min. 75 minut w tygodniu)	18,20	5,80	12,90
Umiarkowana aktywność fizyczna (min. 75 minut w tygodniu)	22,80	17	20,30
Spacer (min. 75 minut w tygodniu)	50,80	57,10	53,50
Brak aktywności fizycznej	38,60	36,60	37,00

Źródło: GfK Polonia.

dziećmi. Umożliwiłoby to im pracę zawodową w pełnym wymiarze godzin bez nadmiernego obciążenia obowiązkami opiekuńczymi. Inną możliwością byłoby dostarczenie samotnym matkom wsparcia finansowego, dzięki któremu mogłyby one sprawować ciągłą opiekę nad dziećmi do czasu, kiedy nie będzie już ona konieczna i będą mogły wrócić na rynek pracy. W dalszej kolejności ważne byłoby również usprawnienie programów aktywizacji zawodowej i szkoleń organizowanych przez urzędy pracy – wiele ubogich kobiet skarży się na niedostosowanie tych szkoleń do sytuacji rynkowej i niemożność znalezienia pracy mimo ukończenia wielu kursów [Charkiewicz 2010]. Jak wskazano wyżej, minimum wyznaczające granicę, od której mówimy o ubóstwie, nie wystarczają do zaspokojenia minimalnych potrzeb osoby żyjącej samodzielnie, a zwłaszcza kobiet w ciąży, które powinny szczególnie dbać o swój jadłospis. Wartości minimum egzystencjalnego i socjalnego wyznaczone przez IPiSS wydają się nieadekwatne do definicji tych minimów. Istnieje silna potrzeba, aby ponownie ustalić, które produkty powinny należeć do sekcji żywienia w minimach egzystencjalnych i socjalnych. Ponadto informacje dotyczące zawartości tej sekcji i cen tych produktów powinny być jawne i łatwo dostępne dla każdego.

Kwoty minimum socjalnego i egzystencjalnego wyznaczone przez IPiSS są za niskie w stosunku do rzeczywistych potrzeb ubogich gospodarstw domowych. Wiele Polek i wielu Polaków nie jest w stanie godnie żyć. Sytuacja jest szczególnie ciężka dla kobiet z uwagi na fakt większego obciążenia wychowywaniem dzieci i innymi czynnościami opiekuńczymi oraz prowadzeniem domu i „zarządzaniem ubóstwem”.

Program Rodzina 500 plus, którego celem miała być m.in. redukcja ubóstwa rodzin i dzieci w Polsce, wpłynął na zmniejszenie zasięgu ubóstwa skrajnego wśród polskich rodzin, jednak w mniejszym stopniu niż zakładano w symulacjach poprzedzających jego wdrożenie i za dużo wyższe kwoty niż było to konieczne – takie same efekty można było uzyskać, wykorzystując niższe nakłady finansowe. Ponadto miał on wpływ na zwiększenie luki aktywności zawodowej pomiędzy kobietami z dziećmi a tymi bez dzieci o około 2,4 p.p. [Magda i in. 2019]. Środki, które pozornie pomagają rozwiązać problem biedy wśród rodzin wychowujących dzieci, takie jak program Rodzina 500 plus, powinny być przeznaczone raczej na edukację, która otwiera umysły, czyli kształci kobiety świadome swoich możliwości, na odciążenie kobiet, które zajmują się niepełnospraw-

nymi członkami rodziny, a także na aktywizację kobiet w społeczeństwie. Inną kwestią to służba zdrowia, której poprawne działanie ze wszech miar mogłoby się przyczynić do poprawy sytuacji biednych osób. Szerzej mówiąc, wskazane są działania zmierzające do eliminacji bądź redukcji przyczyn problemów związanych z ubóstwem, a nie tylko doraźne programy nastawione na ograniczanie jego skutków.

Ponadto na niekorzyść kobiet działa fakt, że Polska jest krajem o silnym wpływie Kościoła katolickiego, który czuje się kompetentnym podmiotem, by decydować o ich życiu. Instytucja zarządzana jedynie przez mężczyzn wskazuje polskiemu społeczeństwu, gdzie jest miejsce kobiety, m.in. przez zakazywanie aborcji, ograniczanie możliwości stosowania antykoncepcji i prowadzenia rzetelnej edukacji seksualnej. Skutkiem tych ograniczeń jest nieraz niechciana ciąża, z którą kobieta często zostaje sama. Potrzebna jest zatem stosowna edukacja, prowadzona przez wykwalifikowane osoby, oraz lepszy dostęp do antykoncepcji.

Zakończenie

Na podstawie znanych ilościowych miar trudno orzec jednoznacznie, czy w Polsce występuje feminizacja ubóstwa. Nie można jednak zaprzeczyć faktu, że znaczny procent osób ubogich w Polsce stanowią kobiety i że problemy cechujące ubóstwo kobiet istotnie różnią się od problemów dotyczących ubogich mężczyzn. Rozważane w tekście symptomy biedy charakterystyczne dla polskich kobiet, a niedotyczące mężczyzn w tym samym położeniu ekonomicznym, przemawiają za tezą, że ubóstwo w Polsce ma sfeminizowane oblicze. Wbrew pokutującemu stereotypowi leniwej ubogiej osoby, ubóstwo kobiet oznacza często ponadprzeciętne obciążenie obowiązkami opiekuńczymi, pracą w gospodarstwie domowym i zarządzaniem domowymi środkami. Ponadto stanowi ono palący problem z uwagi na fakt, że często dotyczy kobiet samotnie wychowujących dzieci lub matek wielu dzieci. Dzieci są zaś obciążone społecznymi konsekwencjami życia w ubóstwie.

Ubóstwo kobiet w Polsce jest złożonym zjawiskiem. Aby skutecznie wspomagać ubogie kobiety, należy skoordynować wiele narzędzi polityki społecznej, które będą odnosić się do poszczególnych problemów związanych z ubóstwem, uwzględniając ich powiązanie. Nie należy ograniczać się w analizach ubóstwa do jego ilościowych miar, a te z kolei

należy udoskonalić. Wśród konkretnych działań liczy się m.in. doraźna pomoc finansowa, aktywizacja zawodowa oraz przeciwdziałanie społecznemu wykluczeniu. Ważniejsze jednak niż doraźne działania byłyby rozwiązania systemowe, które zdjęłyby po części z ramion kobiet ciężar ubóstwa, w różnych jego, wskazanych wyżej znaczeniach. Obraz aktualnej sytuacji ubogich kobiet w Polsce zaciemniają nadmiernie skomplikowane definicje granic ubóstwa i ich niewspółmierne do polskiej rzeczywistości kwoty. Wymagają one rewizji i przeformułowania.

Bibliografia

- ¹ Są to osoby z gospodarstw domowych o dochodach ekwiwalentnych niższych niż 50% mediany rozkładu dochodów ekwiwalentnych wszystkich gospodarstw domowych. Dochody ekwiwalentne to dochody gospodarstw domowych o różnej liczbie osób doprowadzone do porównywalności ze względu na możliwości zaspokojenia ich potrzeb na tym samym poziomie.
- ² W badaniu Diagnoza Społeczna 2015 wśród pozamonetarnych symptomów ubóstwa wymienia się m.in. rezygnację z uczestnictwa w kulturze z przyczyn finansowych (np. z kina, teatru, muzeum) oraz rezygnację z wypoczynku [Czapiński, Panek 2015]. Analiza tych symptomów w podziale na płeć mogłaby dostarczyć cennych informacji, jeśli chodzi o problemy tutaj poruszane.
- ³ W momencie złożenia artykułu do druku GUS opublikował dane dotyczące mediany płac za październik 2018 r. Wyniosła ona 4094, 98 zł brutto (w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób) [GUS 2019c].
- ⁴ Relatywna granica ubóstwa – granica ubóstwa odnoszona do przeciętnych wydatków gospodarstw domowych w gospodarce krajowej; w tym przypadku ustalona na poziomie 50% przeciętnej miesięcznej kwoty wydawanej na konsumpcję przez gospodarstwa domowe w Polsce [GUS 2019a].
- ⁵ Ubóstwo w Polsce jest znacznie zróżnicowane regionalnie – w zależności od województwa i wielkości miejscowości. W 2017 r. ubóstwo skrajne miało najniższy zasięg w województwie śląskim (1,8%), a najwyższy w warmińsko-mazurskim (9%) [GUS 2018]. W 2018 r. zasięg ubóstwa skrajnego wyniósł 9,4% we wsiach i 2,8% w miastach (im większe było miasto, tym niższy był w nim zasięg ubóstwa) [GUS 2019a]. Rozważenie kwestii regionalnego zróżnicowania ubóstwa w odniesieniu do kobiet to temat na osobne studium.
- ⁶ Klasyczne podejście do analizy ubóstwa uwzględnia jedynie jego finansowy wymiar.
- ⁷ *At-risk-of-poverty*, zwany współczynnikiem zagrożenia ubóstwem, jest równoważny stopie ubóstwa relatywnego, odnoszonego do średnich dochodów całej populacji gospodarstw domowych (wg Eurostatu: dotyczy dochodów ekwiwalentnych poniżej 60% mediany rozkładu dochodów ekwiwalentnych wszystkich gospodarstw domowych).
- ⁸ W dalszej części termin „ubóstwo” będzie rozumiany jako ogół rodzajów ubóstwa (jeśli nie zaznaczono inaczej).

- Charkiewicz E. [2010], *Kobiety i ubóstwo – widzialna ręka neoliberalnego państwa*, w: *Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce*, Polski Raport Social Watch (2010), https://www.kph.org.pl/publikacje/raport_sw_2010.pdf, dostęp: 14.08.2019.
- Czapiński S., Panek T. (red.) [2015], *Diagnoza Społeczna 2015, Aneks 4. Metodologia analizy ubóstwa*, Warszawa.
- Deniszczuk L., Kurowski P., Styrz M. [2007], *Progi minimalnej konsumpcji gospodarstw domowych wyznaczone metodą potrzeb podstawowych. Rodzaje, oszacowania i zastosowania w polityce społecznej*, IPiSS, Warszawa.
- Deniszczuk L., Sajkiewicz B. [1997], *Kategoria minimum socjalnego*, w: *Polska bieda II. Kryteria. Ocena. Przeciwdziałanie*, red. S. Golinowska, IPSiS, Warszawa.
- EAPN [2018], *Poverty watch: Poland 2018 monitoring ubóstwa w Polsce w 2018 r.*, <http://www.eapn.org.pl/wp-content/uploads/2018/10/PovertyWatchPoland2018.pdf>, dostęp: 14.08.2019.
- EIGE [2017], European Institute for Gender Equality, *Gender Equality Index 2017*, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>, dostęp: 16.06.2019.
- EPF [2019], *Contraception Atlas 2019*, <https://www.contraceptioninfo.eu/node/72>, dostęp: 14.08.2019.
- Firlit-Fesnak G. [2015], *Bieda i płeć. Sfery podziału kreujące ubóstwo kobiet w krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Foley C. [2005], *‘Women’s Leisure? What leisure?’ Has it always been like this?*, „Annals of Leisure Research”, 8(4), 207–227.
- Gawlicz K., Starnawski M. [2010], *„To nie jest życie”. Ubóstwo kobiet, perspektywy pomocy i wyzwania miejskiego ładu lokalnego na przykładzie Wałbrzycha*, w: *O współnocie obywatelskiej w cieniu kapitalizmu. Ład lokalny, lewica, demokracja*, red. P. Żuk, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Grotowska-Leder J. [2011], *Contemporary Polish poverty and gender*, „Kultura i Edukacja”, 5 (84).
- Grupa Ponton [2014], *Sprawdzian [z] WdŻ, czyli jak wygląda edukacja seksualna w polskich szkołach?*, https://ponton.org.pl/wp-content/uploads/2018/09/raport_jaka_edukacja_2014_21112014.pdf, dostęp: 13.08.2019.
- GUS [2017], *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2016 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynke-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy-struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2016-r-5.5.html>, dostęp: 14.08.2019.
- GUS [2018], *Aneks do opracowania sygnałnego „Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2017 r.”*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5487/14/5/1/aneks_zasięg_ubostwa_ekonomicznego_w_polsce_w_2017.pdf, dostęp: 21.11.2019.
- GUS [2019a], *Komunikat w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2018 roku*, <https://stat.gov.pl/sygnałne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,273,6.html>, dostęp: 14.08.2019.
- GUS [2019b], *Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoleczna/zasięg-ubostwa-ekonomicznego-w-polsce-w-2018-roku,14,6.html>, dostęp: 14.08.2019.

- GUS [2019c], *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018 roku*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalin-informacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/5/6/1/struktura_wynagrodzen_wedlug_zawodow_w_pazdzierniku_2018.pdf, dostęp: 13.01.2020.
- IPiSS [2018a], *Informacja o poziomie minimum egzystencji w 2018 r.*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-egzystencji-2>, dostęp: 28.03.2019.
- IPiSS [2018b], *Informacja o poziomie minimum socjalnego w 2018 r.*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne>, dostęp: 28.03.2019.
- IPiSS [2018c], *Raport IPiSS o wysokości Progu Interwencji Socjalnej (według informacji cenowych dla 2016 r.)*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=prog-interwencji-socjalnej>, dostęp: 10.08.2019.
- Kurowska A. [2008], *Skąd się bierze bieda*, Zeszyty Forum Obywatelskiego Rozwoju, 5.
- Kurowski P. [2002], *Koszty minimum socjalnego i minimum egzystencji – dotychczasowe podejście*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne-oraz-minimum-egzystencji>, dostęp: 14.08.2019.
- Lister R. [2007], *Bieda*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Magda I., Brzeziński M., Chłóń-Domińczak A., Kotowska I.E., Myck M., Najsztub M., Tyrowicz J. [2019], „Rodzina 500+” – ocena programu i propozycje zmian, <https://for.org.pl/pl/d/8a-ac2498710dbf7b1626846048c1ca70>, dostęp: 21.11.2019.
- Malasek J. [2017], *Badanie sondażowe popytu na transport innowacyjny w Polsce*, „Transport Miejski i Regionalny”, 4.
- Michalski T. [2017], *Wszystkie grzechy producentów żywności, czyli na co zwracać uwagę podczas zakupów*, „Business Insider POLSKA”, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/sklad-produktow-spozywczych-a-ich-jakosc-sztuczki-producentow/s40cq5d>, dostęp: 14.08.2019.
- Ministerstwo Zdrowia [2012], *Żywnienie w ciąży – porady żywieniowe dla przyszłych mam*, <http://www.imid.med.pl/images/po-radnik-zywienia-dla-kobiet-w-ciazy.pdf>, dostęp: 14.08.2019.
- ONZ [1993], *Vienna Declaration and Programme of Action Adopted by the World Conference on Human Rights in Vienna on 25 June 1993*, <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/Vienna.aspx>, dostęp: 22.11.2019.
- Panek T. [2011], *Ubóstwo, wykluczenie społeczne i nierówności. Teoria i praktyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Payne S., Pantazis C. [1998], *Gender and poverty in the New Breadline Britain Survey*, „Perceptions of Poverty and Social Exclusion”, 29.
- Piątkowska M., Biernat E. [2016], *Leisure time physical activity among employed and unemployed women in Poland*, „Hong Kong Journal of Occupational Therapy”, 29.
- Podgórska J. [2013], *Jak w Polsce walczy się z antykoncepcją*, „Polityka”, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1542087,1-jak-w-polsce-walczy-sie-z-antykoncepcja-read>, dostęp: 10.08.2019.
- PSE [2019], *Breadline Britain 1983: Overview*, <https://www.poverty.ac.uk/pse-research/past-uk-research/breadline-britain-1983>, dostęp: 02.12.2019.
- Raczkowska M. [2006], *Minimum socjalne i minimum egzystencji – wzorce warunków bytu ludności żyjącej w sferze ubóstwa*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 58.
- Sierpińska M. [2015], *Kobieta za kierownicą: stereotypy związane z rolą zawodową kobiet*, „Logistyka”, 3.
- Tarkowska E. [2002], *Zróżnicowanie polskiej biedy w świetle badań jakościowych*, „Problemy Polityki Społecznej”, 4.
- Turner J., Grieco M. [2000], *Gender and time poverty: The neglected social policy implications of gendered time, transport and travel*, „Time & Society”, 9(1).
- Warren T. [2003], *Class- and gender-based working time? Time poverty and the division of domestic labour*, „Sociology”, 37(4).
- Wilson M., Daly M. [1985], *Competitiveness, risk taking, and violence: The young male syndrome*, „Ethology and Sociobiology”, 6(1).

Luiza Niechoda

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych

Wprowadzenie

Władza i zarządzanie przez tysiąclecia spoczywały w rękach mężczyzn. Z sukcesem i przywództwem kojarzone były cechy stereotypowo męskie, takie jak stanowczość, pewność siebie i chęć rywalizacji.

Kryzys finansowy z 2008 r., czwarta rewolucja przemysłowa i transformacja cyfrowa wpłynęły na wszystkie dziedziny życia codziennego, w tym przede wszystkim na gospodarkę i biznes. Zmieniły się zarówno potrzeby rynku, jak i zachowania pracodawców. Współczesna nauka o zarządzaniu wskazuje, że organizacje powinny cechować się elastycznością i stawiać kapitał ludzki na pierwszym miejscu. Akcentuje się potrzebę spłaszczenia struktur, pracy zespołowej i swobodnego przepływu informacji [Hejduk 2018:69–79]. Takim transformacjom sprzyja zatrudnianie kobiet. Zgodnie z raportami największych korporacji, kobiety stanowią niewykorzystaną pulę talentów [Deloitte 2012:20–21], a ich sposób zarządzania lepiej wpisuje się we współczesne oczekiwania biznesu [Eagly, Johannesen-Schmidt 2001:787].

Mimo że kobiety są dziś dobrze wykształcone, w wielu firmach ich udział w kadrze menedżerskiej jest niski, a im wyższy szczebel hierarchii, tym mniejsze zróżnicowanie płci. W 2018 r. kobiety zajmowały 16,9% miejsc w zarządach przedsiębiorstw na świecie, a wśród przewodniczących zarządów było ich jedynie 5,6% [Deloitte 2019:9]. Taka sytuacja wynika m.in. z działania stereotypów i tradycyjnego podziału ról społecznych, które tworzą liczne wewnętrzne i zewnętrzne bariery na ścieżce kariery kobiet [Titkow 2003:39].

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych z perspektywy pracownika kompetencji me-

nedżerskich, ustalenie, jak płeć menedżerów wpływa na ich styl zarządzania oraz określenie, jak owe style wpisują się w potrzeby współczesnych organizacji. W analizie zostaną wykorzystane wyniki badania przeprowadzonego wśród pracowników na temat wpływu płci menedżerów na sposób zarządzania pracownikami. W badaniu respondenci dokonali oceny swoich przełożonych, a także wybierali kompetencje, które ich zdaniem są najważniejsze u dobrego menedżera. Uzyskane informacje zostały zestawione ze współczesnymi koncepcjami przywództwa, przedstawianymi w literaturze opisującej zarówno dawne, jak i współczesne podejście do zarządzania.

Style przywództwa a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa

Styl przywództwa oznacza sposób oddziaływania lidera lub liderki na członków grupy w procesie realizowania celów zespołu i organizacji. Istnieje wiele koncepcji przywództwa. Opisują one, w jaki sposób predyspozycje i kompetencje menedżerów wpływają na sposób zarządzania zespołem. Inaczej mówiąc, style te definiuje teoria behawioralna, która traktuje nie o cechach liderów, ale o ich zachowaniach względem pracowników. Na jej podstawie formułowano style przywództwa [Gigol 2015:35–50]. Najpopularniejszy podział zaprezentowano poniżej [Gigol 2015:43; Diniz 2017:38–39].

- Styl leseferyczny – lider nie monitoruje pracy podwładnych. Daje im pełną swobodę działania i podejmowania decyzji, nie stosując żadnych bodźców motywujących. Styl ten sprawdza się

w sytuacji, gdy pracownicy są doświadczeni i wykwalifikowani. W przypadku mniej doświadczonych pracowników jest przyczyną niskiej produktywności i wzrostu kosztów.

- Styl autokratyczny – lider podejmuje wszystkie decyzje, nie biorąc pod uwagę opinii innych osób. Sam definiuje cele i narzuca pracownikom metody pracy. Taki styl jest zalecany w przypadku pracowników, którzy wymagają stałej kontroli. Nie sprawdzi się natomiast w odniesieniu do pracowników kreatywnych i takich, którzy lubią pracę grupową.
- Styl demokratyczny (partycypacyjny) – przywódca włącza pracowników w podejmowanie decyzji. W przypadku wprowadzania zmian ten styl zarządzania sprawia, że zatrudnieni okazują mniejszy opór w stosunku do zachodzących transformacji, ponieważ ich opinia stanowi część procesu zmiany.

Inny podział stylów przywództwa został opracowany przez B. Bassa (za: [Diniz 2017:38–39]), według którego można wyróżnić:

- styl transakcyjny, w którym menedżer przyznaje nagrody lub kary pracownikom w zależności od efektów ich pracy oraz jakości wykonania zadania; cele ustalane są wcześniej, a pracownicy zgadzają się na kierunek działań określony przez zarządzającego, który następnie kontroluje wyniki i pomaga pracownikom, jeśli ci nie radzą sobie z wypełnieniem obowiązków na czas;
- styl transformacyjny, którego głównym założeniem jest dobra i otwarta komunikacja lidera; jego zadaniem jest motywowanie i angażowanie pracowników w celu zwiększenia ich produktywności i efektywności; przywódca skupia się na celach długoterminowych, a mniejsze i pośrednie zadania deleguje na podwładnych.

Każdy z przedstawionych stylów ma mocne strony i może być stosowany przez liderów w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. Część tych metod wykorzystano w zarządzaniu tradycyjnym (styl autokratyczny, transakcyjny), a część zyskuje na znaczeniu w świetle przyspieszenia i skomplikowania procesów gospodarczych we współczesnym świecie (styl demokratyczny, transformacyjny).

W przeszłości głównym celem zarządzania było przeciwdziałanie niepewności. Według tej teorii zarządzanie jest działalnością zachowawczą, dążącą do osiągnięcia równowagi i stabilności otoczenia [Kostera, Śliwa 2012:13]. Takimi cechami charakteryzowało się środowisko biznesowe przed wejściem w erę postindustrialną. Ekspert w dziedzinie zarzą-

dzania, T. Peters, twierdzi, że zarządzanie tradycyjne opiera się na podboju, konkurencji i współzawodnictwie [Peters 2005]. Lider tradycyjny jest surowy, tworzy sztywne wymagania, przepisy i nakazy. Decyzje podejmuje sam i na ich podstawie wydaje polecenia pracownikom. Kontroluje pracę swoich podwładnych. Ma dużą wiedzę, jednak nie dzieli się nią z zespołem, tylko używa jej do utrzymania swojego statusu [Lisowska 2009:105]. Takie metody zarządzania nawiązują do autokratycznego i transakcyjnego stylu przywództwa.

Według tradycyjnych przekonań jednym z filarów władzy jest używanie wpływu i perswazji oraz kierowanie emocjami innych. Społeczeństwo niesłusznie postrzega takie metody jako efektywne. Psycholog zarządzania W. Daniecki [2016:38–47, 53] otwarcie nazywa je manipulacją. Jako przykłady zachowań manipulacyjnych wymienia zawstydzanie podwładnych, nieprzyznawanie się do własnych błędów, umniejszanie wartości podwładnych, wywoływanie u nich lęku. Przełożonych stosujących takie techniki Daniecki określa jako przywódców makiawelistycznych – samolubnych, ślepych na emocje innych, narzucających swoją wolę i nadużywających władzy. Tacy menedżerowie są efektywni, zmotywowani, odporni na naciski społeczne i wytrzymali na działanie czynników ubocznych, ale ich podwładnych cechuje niska motywacja i satysfakcja z pracy oraz niechęć do menedżera [Daniecki 2016:58]. Tradycyjne zwyczaje zarządcze są uzasadniane przez teorię pracownika X, według której ludzie są z natury leniwi, motywuje ich wizja kary, nie lubią zmian i wymagają stałej kontroli. Takie podejście do pracownika nawiązuje do metody organizacji pracy stworzonej przez F.W. Taylora, według której głównym motywatorem jest pieniądz. Z tayloryzmem wiąże się ścisła kontrola produkcji, normy produkcyjne i powtarzalność zadań [Mazur 2013:160–161].

W drugiej połowie XX w., na skutek wejścia świata w erę postindustrialną, otoczenie przedsiębiorstwa i jego wewnętrzne procesy zmieniły się znacząco, stając się w większym stopniu nieprzewidywalnymi [Listwan 1997:14]. Z kolei środowisko, w którym działa organizacja w XXI w. określa się już mianem otoczenia turbulentnego. Charakteryzuje je złożoność, niestabilność i niepewność, przy czym organizacja ma nikły (lub żaden) wpływ na swoje otoczenie zewnętrzne. Te dynamicznie zmieniające się warunki są wyzwaniem dla współczesnych liderów i wymagają elastycznego dopasowania się i reagowania na zmiany – na znaczeniu zyskuje przywództwo transformacyjne [Geryk 2016:98–99].

Do czynników najsilniej wpływających na otoczenie przedsiębiorstwa i sposób zarządzania nim na początku XXI w. zalicza się:

- postępującą globalizację,
- transformację cyfrową,
- ufinansowanie gospodarki,
- regulacje dotyczące środowiska naturalnego.

Każde z tych zjawisk może być wymienione jako oddzielna przyczyna zmian we współczesnym biznesie, a zarazem jest między nimi związek przyczynowo-skutkowy [Gigol 2015:79–82].

Globalizacja to zjawisko ujednolicenia się gospodarki światowej, wynikające ze znoszenia barier wolnego handlu i umiędzynarodowiania biznesu [Stiglitz 2005:7]. W kontekście zarządzania globalizacja wpływa na proces podejmowania decyzji – podstawą staje się globalny, a nie lokalny, punkt widzenia [Jantoń-Drozdowska 2008:20–21]. Zwiększa się różnorodność kapitału ludzkiego w organizacjach. Wymagana jest zmiana podejścia do pracowników – na podmiotowe. To z kolei ciągnie za sobą potrzebę spłaszczania struktury i redefiniowania roli menedżerów [Penc 2002:59].

Jedną z głównych sił napędowych globalizacji jest światowy system informacyjny. Ścisła integracja wszystkich procesów biznesowych, możliwa dzięki rozwojowi technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, tworzy nowe sposoby działania [Gigol 2015:79]. W obliczu transformacji cyfrowej oczekiwania wobec menedżerów ulegają zmianom. Wiedza, również ta specjalistyczna, jest ogólnie dostępna, w związku z czym schodzi na dalszy plan. Na znaczeniu zyskują kompetencje miękkie, czyli umiejętność pracy z ludźmi [Kostera, Śliwa 2012:298].

Kolejnym czynnikiem wywołującym turbulencje we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwa jest wzrost roli rynków, instytucji i motywacji finansowych. Zjawisko to cechuje się podwyższaniem w firmach znaczenia wartości dla akcjonariuszy (ang. *shareholder value*), dominacją systemów finansowych opartych na rynku kapitałowym, a nie na systemie bankowym, rozwojem skomplikowanych instrumentów finansowych wykorzystujących dużą dźwignię finansową oraz zmniejszeniem udziału produkcji i sprzedaży w zysku przedsiębiorstw na rzecz usług finansowych [Epstein 2005:3; Księżyk 2013:5]. Skutkiem zbyt ufinansowania gospodarki był globalny kryzys z 2008 r. [Zioło 2011:10–12; Gigol 2015:80]. Naukowcy podkreślają, że kryzys kredytów subprime nie był typowym załamaniem gospodarki, ale wstępem do mniejszych, ale częstszych kryzysów, więc organizacje muszą działać zwinnie i stosować adapta-

cyjne metody przewodzenia, aby przetrwać [Heifetz, Grashow, Linsky 2009:114–124]. W czasie kryzysu liczy się praca zespołowa, a liderzy powinni wykazać się wrażliwością i intuicją. Jako kluczowe umiejętności menedżerskie w trakcie recesji można wymienić skuteczną komunikację, wielozadaniowość, szybkie podejmowanie decyzji i zdolności organizacyjne. Mniej oczywistym, ale bardzo istotnym, jest efektywne podtrzymywanie kultury organizacji i rozwijanie kapitału ludzkiego [Wooten, James 2008:355].

W związku z wyczerpującym się potencjałem naszej planety, narastają zagrożenia ekologiczne i społeczne. Aby ich uniknąć, należy skupić się na przekształcaniu społeczeństw opartych na konsumpcjonizmie w społeczeństwa zrównoważone, zarówno w zakresie konsumpcji, jak i produkcji. Autentyczny wpływ na zmianę tej sytuacji może mieć jedynie zatrudnianie „zrównoważonych liderów” (ang. *sustainable leaders*), czyli takich, którzy poza kwalifikacjami z zakresu zarządzania posiadają wiedzę na temat sytuacji społeczno-ekologicznej. Do umiejętności takich liderów zaliczyć można myślenie długoterminowe, bazujące na empatii, uwzględniające przyszłość kolejnych pokoleń. Innowacyjność kierowników i ich otwartość na zmiany są kluczowe w tworzeniu zrównoważonej strategii przedsiębiorstw. Ważna jest również umiejętność wpływania na pracowników, która umożliwia przekazanie idei zrównoważonych wartości wszystkim zatrudnionym. Organizacje skupione na ekologicznych aspektach biznesu stają się najbardziej pożądanymi uczestnikami gospodarki [Pabian 2017:124–126]. Zmienność otoczenia organizacji i potrzeba innowacji sprawiają, że współcześni liderzy muszą zmienić spojrzenie na świat biznesu i wypracować nowe sposoby zarządzania [Kotler, Caslione 2013:18].

Style zarządzania a płeć

W analizie wpływu płci na styl zarządzania natknąć się można na dwa stanowiska. Zgodnie z pierwszym, różnice między menedżerkami a menedżerami istnieją, według drugiego – nie istnieją, przy czym pierwsze stanowisko ma więcej zwolenników [Eagly, Johnson 1990]. W tabeli 1 przedstawiono wymieniane w literaturze różnice międzypłciowe dotyczące stylu zarządzania. Można zauważyć, że kompetencje przywódcze są kojarzone z płcią głównie na podstawie stereotypowych wyobrażeń dotyczących ról społecznych kobiet i mężczyzn.

Tabela 1. Porównanie stylów zarządzania: męskiego i kobiecego

Wyszczególnienie	Mężczyźni	Kobiety
Rodzaj stylu zarządzania	Styl autokratyczny, nakazowo-kontrolujący, oparty na zadaniach. Władza polega na prestiżu i pozycji w hierarchii	Styl demokratyczny, oparty na relacjach, cechujący się interaktywnością, naciskiem na pracę zespołową i równość członków
Miary sukcesu	Parametry ilościowe: wysokość zysku, wzrost wartości sprzedaży, wzrost udziału w rynku	Parametry jakościowe: wskaźnik lojalności oraz satysfakcji klientów i pracowników
Strategie działania	Działają agresywnie, podchodzą do konkurencji jak do wroga	Stosują działania nieagresywne i mało ryzykowne strategie. Skutki ich działań są długofalowe
Tworzenie wizji	Wytyczają jednoznaczne, strategiczne kierunki działania	Tworzą plany długoterminowe, uwzględniają wiele możliwości i rozwiązań
Podejmowanie decyzji	Decyzje podejmują szybciej niż kobiety, ale samodzielnie	Przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę szerszy zakres informacji i większą liczbę sposobów działania. Włączają zespół w podejmowanie decyzji, prowadzą dyskusje w grupie, próbują dojść do konsensusu. Biorą pod uwagę również czynniki pozarynkowe i pozafinansowe
Komunikacja w firmie i relacje z pracownikami	Nie są chętni do wyrażania współczucia czy zadawania osobistych pytań. Przy udzielaniu informacji obniżają pozycję rozmówcy, podnosząc swój autorytet. Krytykują osoby o odmiennych poglądach. Udzielanie pochwał i wdzięczność traktują jako niekompetencję. Mają problem z werbalizacją uczuć, więc wyrażają spostrzeżenia dotyczące faktów. Niechętnie proszą o pomoc, ponieważ jest to przejawem niższej pozycji względem drugiej osoby. W związku z hierarchicznym podejściem do świata wolą wydawać rozkazy, niż nawiązywać kontakty.	Tworzą większą przestrzeń do komunikacji wewnątrz organizacji i poza nią. Dbają o transparentność. Troszczą się o innych, są zainteresowane sprawami osobistymi, wspierają. Udzielają informacji tak, aby pracownik nie czuł się „gorszy”, podnoszą poczucie wartości rozmówcy. Częściej niż mężczyźni używają zwrotów grzecznościowych. Częściej udzielają pochwał, dziękują, okazują wdzięczność. Poprzez rozmowy o uczuciach i emocjach budują żyte wspólnoty. Nie mają problemu z proszeniem innych o pomoc i radę. Skutecznie rozwiązują konflikty. Są nastawione na kompromis i mediacje. Chętnie dzielą się wiedzą i motywują
Wywieranie wpływu	Wywierają presję, używając do tego swojej pozycji	Inspirują, angażują i zjednują sobie ludzi. Ważne są dla nich kwestie moralności i etyki
Inne	Są bardziej dyspozycyjni. Mają większą wiarę w siebie i swój sukces	Są odporne na stres. Cechuje je wielozadaniowość i lepsze zorganizowanie pracy. Są gotowe do rozwoju i nauki. Posiadają większą inteligencję emocjonalną

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Deloitte 2012:12, 15, 21; Lisowska 2009:109–119; Smyła 2015:23–26; Titkow 2003:73–90].

Obecnie coraz bardziej ceniony jest interaktywny kobiecy styl zarządzania. Skoncentrowanie na kapitale ludzkim i jego rozwoju jest wyjątkowo pożądaną cechą na stanowisku kierowniczym. Współczesny biznes kształtuje sylwetkę lidera tak, że mężczyźni stają przed wyzwaniem przekształcenia swoich metod przywództwa i włączenia w nie kobiecych cech [Gerzema, D’Antonio 2014:297–306]. To dostosowanie się do roli nazywane jest przywództwem androgynicznym, w którym każda z płci przyswaja cechy płci przeciwnej w celu podniesienia swojej efektywności przywódczej [Titkow 2003:76]. Oba style – kobiecy i męski – mogą wносить dużą wartość dodaną do funkcjonowania przedsiębiorstw. Pozbawienie się jednego z nich lub zbytnia androgyniczność powodują zawężenie spektrum kompetencji menedżerskich w firmie [Deloitte 2012:15].

Przegląd literatury wykazuje, że kobiety mogą mieć lepsze predyspozycje do bycia „menedżerem jutra”. Badanie, którego wyniki są omówione poniżej, odpowiada na pytanie, czy kompetencje przypisywane kobietom i mężczyznom mają odzwierciedlenie w polskiej rzeczywistości i czy pokrywają się z koncepcją męskiego i kobiecego stylu zarządzania. Badanie zostało przeprowadzone online na początku 2019 r. Kwestionariusz umieszczono w mediach społecznościowych (Facebook i LinkedIn), w tym w grupach studenckich różnych uczelni, grupach przeznaczonych do zbierania danych do ankiet oraz w grupach zrzeszających mieszkańców kilku dzielnic Warszawy. Uzyskano 120 odpowiedzi, w tym 77 od kobiet (64%) i 43 od mężczyzn (36%). Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 25–33 lata (48%). Drugą pod względem liczności grupą

byli ankietowani w przedziale wiekowym 16–24 lata (39%). Osoby w wieku 34–42 lata stanowiły 9% badanych, a osoby w wieku 43–51 lat – 3%. Najmniej udział miały osoby powyżej 52. roku życia, które stanowiły niecały 1% ankietowanych. Największa liczba ankietowanych (41%) była zatrudniona w mikroprzedsiębiorstwach o liczbie pracowników 1–9 oraz w dużych firmach zatrudniających ponad 250 osób (32%). W firmach średnich (50–249 osób) pracowało 16% badanych, a 11% – w przedsiębiorstwach małych (10–49 zatrudnionych). Respondentów poproszono również o określenie charakteru firmy. Aż 43% odpowiedziało, że pracuje w korporacji. Zatrudnienie w startupach i firmach rodzinnych deklarowało po 11% badanych. Udział osób mających posadę w firmach państwowych wyniósł 9%, a w agencjach – 6%. Poza tym 20% respondentów wybrało opcję inne. Badane osoby najczęściej pracowały w danym zespole od 1 roku do 2 lat (27%) lub od 7 do 12 miesięcy (26%). Staż pracy 4–6 miesięcy deklarowało 20% ankietowanych, 12% uczestników ankiety pracowało ze swoim szefem od 1 do 3 miesięcy, a 10% od 3 do 5 lat. Najmniej liczną grupą były osoby ze stażem 6 i więcej lat (5%). Choć badanie nie było reprezentatywne, to jego wyniki mogą być pomocne w identyfikacji sposobu postrzegania kobiet i mężczyzn jako liderów przez ich podwładnych.

Waga kompetencji menedżerskich w opinii pracowników

Pierwszym etapem badania było zdefiniowanie przez ankietowanych, które z 30 zachowań uważają za najważniejsze w charakterystyce „idealnego” menedżera. Pożądane kompetencje wymienione w ankiecie zostały określone na podstawie literatury opisującej współczesne przywództwo [Espinoza, Schwarzbart 2018:107–109; Gerzema, D’Antonio 2014:297–306; Harvard Business School 2017:40–336]. Uczestników badania poproszono o wybranie 15 cech najlepiej opisujących kompetentnego menedżera.

Zdecydowanie najważniejszą cechą, według badanych pracowników w Polsce, jest posiadanie wiedzy praktycznej z zakresu działalności firmy, działu czy też zespołu. Kolejnymi istotnymi umiejętnościami są rozsądne delegowanie zadań oraz motywowanie pracowników. Na czwartym miejscu uplasowała się jedna z kompetencji „miękkich” – umiejętność skutecznej komunikacji i aktywnego słuchania. Zaraz po niej

znalazło się „twarde” działanie, typowe dla autorytarnego męskiego stylu zarządzania – ustalanie zasad i ich ścisłe przestrzeganie. Kolejnymi ważnymi atrybutami są: wspieranie zespołu, uprzejmość i szacunek oraz konstruktywna informacja zwrotna (ang. *feedback*). Na dziewiątej pozycji znalazła się sprawiedliwość i opieranie opinii na faktach. Pierwszą dziesiątkę zamyka włączanie zespołu do procesu podejmowania decyzji. Kolejne dziesięć pozycji wpisuje się w kobiecy styl zarządzania. Wśród tych cech znaleźć można troskę o pracowników, przejawy wysokiej inteligencji emocjonalnej, budowanie relacji, współpracę i elastyczność. Za nimi lokuje się tworzenie wizji i planowanie przyszłości, a następnie otwartość, transparentność i uczciwość. Dalej ankietowani umiejscowili sprawne prowadzenie spotkań. Jedynymi z mniej pożądanymi kompetencjami są empatia i rozwijanie pracowników. Najmniejsze znaczenie w opinii pracowników mają sesje kreatywne organizowane przez menedżera, spędzanie czasu z zespołem poza zadaniami i charyzmatyczne przemawianie.

W tabeli 2 przedstawiono wszystkie cechy przywódcze według kolejności wskazań przez badane kobiety i mężczyzn.

Pierwsze sześć pozycji prezentuje się podobnie w opinii obu płci. Wyjątek stanowi ustalanie reguł, która to cecha w opinii mężczyzn jest jedną z najważniejszych praktyk dobrego menedżera. Kobiety umieściły ją na miejscu siódmym. Również ostatnie miejsca listy wyglądają podobnie dla obydwu płci.

Istnieje kilka kompetencji, które mężczyźni cenią dużo bardziej niż kobiety. Są to: umiejętność wyciągania wniosków z informacji zwrotnej pracowników; współpraca, tworzenie wizji i planowanie przyszłości; otwartość, transparentność i uczciwość.

Z kolei kobiety częściej od mężczyzn doceniają u swoich szefów: elastyczność w działaniu; dbanie o kulturę i dynamikę zespołu; panowanie nad konfliktem i stresem w zespole; troskę o pracowników i ich sukcesy oraz kontrolowanie własnych emocji i cierpliwość.

Zaprezentowane wyniki potwierdzają większość teoretycznych rozważań z poprzednich części pracy, dotyczących różnic międzypłciowych. Szczególną uwagę warto zwrócić na ustalanie zasad i ich przestrzeganie – mężczyźni bardziej je cenią u menedżera niż kobiety. Zaskakujące jest natomiast miejsce, jakie zajmuje współpraca. Według literatury kobiety powinny uznawać ją za jeden z fundamentów funkcjonowania w społeczności. Wyniki badania wskazują jednak na to, że większy procent mężczyzn niż kobiet oczekuje od swojego menedżera kooperacji.

Tabela 2. Lista kompetencji przywódczych według ich znaczenia w skutecznym zarządzaniu w zależności od płci pracowników

Lp.	Pracownicy	
	Kobiety	Mężczyźni
1	Posiada wiedzę praktyczną w obszarze, którym zarządza	Posiada wiedzę praktyczną w obszarze, którym zarządza
2	Rozsądnie i odpowiedzialnie deleguje zadania	Ustala zasady i sam(a) ich przestrzega
3	Motywuje i angażuje pracowników	Rozsądnie i odpowiedzialnie deleguje zadania
4	Dobrze się komunikuje: słucha i dzieli się informacjami	Motywuje i angażuje pracowników
5	Wspiera zespół w trudnych sytuacjach	Dobrze się komunikuje: słucha i dzieli się informacjami
6	Jest uprzejmy(-a), szanuje członków zespołu i ich emocje	Wspiera zespół w trudnych sytuacjach
7	Ustala zasady i sam(a) ich przestrzega	Zachęca do udzielania informacji zwrotnej i wyciąga z niej wnioski
8	Na bieżąco udziela konstruktywnej informacji zwrotnej	Jest uprzejmy(-a), szanuje członków zespołu i ich emocje
9	Uwzględnia opinie członków zespołu przy podejmowaniu decyzji	Jest sprawiedliwy(-a), opinie opiera na faktach
10	Jest sprawiedliwy(-a), opinie opiera na faktach	Współpracuje, a sukces traktuje jako osiągnięcie zespołowe
11	Jest elastyczny(-a), działa i rozwiązuje problemy	Na bieżąco udziela konstruktywnej informacji zwrotnej
12	Dbą o pozytywną kulturę i dynamikę zespołu	Wzmacnia pozycję pracowników i daje im szansę zabłysnąć
13	Panuje nad konfliktem w zespole, rozładowuje stres i napięcia	Uwzględnia opinie członków zespołu przy podejmowaniu decyzji
14	Troszczy się o pracowników i pomaga im w odnoszeniu sukcesów	Bierze na siebie odpowiedzialność za trudne sprawy
15	Panuje nad emocjami, jest cierpliwy(-a), radzi sobie z czułymi punktami	Ma jasną wizję i strategicznie planuje przyszłość
16	Zachęca do udzielania informacji zwrotnej i wyciąga z niej wnioski	Kładzie nacisk na otwartość, transparentność i uczciwość
17	Wzmacnia pozycję pracowników i daje im szansę zabłysnąć	Jest elastyczny(-a), działa i rozwiązuje problemy
18	Nie wstydy się porażki, wykazuje skromność i pokorę, potrafi przeprosić	Tworzy wizję, za którą członkowie zespołu chcą podążać
19	Współpracuje, a sukces traktuje jako osiągnięcie zespołowe	Troszczy się o pracowników i pomaga im w odnoszeniu sukcesów
20	Bierze na siebie odpowiedzialność za trudne sprawy	Dbą o pozytywną kulturę i dynamikę zespołu
21	Ma jasną wizję i strategicznie planuje przyszłość	Panuje nad emocjami, jest cierpliwy(-a), radzi sobie z czułymi punktami
22	Tworzy wizję, za którą członkowie zespołu chcą podążać	Nie wstydy się porażki, wykazuje skromność i pokorę, potrafi przeprosić
23	Sprawnie prowadzi spotkania	Sprawnie prowadzi spotkania
24	Kładzie nacisk na otwartość, transparentność i uczciwość	Przedkłada dobro zespołu nad własne korzyści
25	Przedkłada dobro zespołu nad własne korzyści	Panuje nad konfliktem w zespole, rozładowuje stres i napięcia
26	Jest empatyczny(-a), opiekuńczy(-a) i umie wyrazić współczucie	Jest empatyczny(-a), opiekuńczy(-a) i umie wyrazić współczucie
27	Rozwija pracowników / prowadzi coaching	Rozwija pracowników / prowadzi coaching
28	Prowadzi sesje kreatywne (burze mózgów, mapy myśli itp.)	Spędza czas z zespołem poza zadaniami
29	Spędza czas z zespołem poza zadaniami	Prowadzi sesje kreatywne (burze mózgów, mapy myśli itp.)
30	Charyzmatycznie przemawia	Charyzmatycznie przemawia

Źródło: opracowanie własne.

Płeć menedżera a jego kompetencje

W drugiej części badania zadaniem ankietowanych było wskazanie, w jakim stopniu ich szefowie wpasowują się w sylwetkę „menedżera jutra”. Na tej podstawie menedżer ankietowanego otrzymywał punkty (–2, –1, 0, 1, 2) za to, jak wpasowuje się we współczesne koncepcje zarządzania. Do oceny użyto

tych samych trzydziestu cech i zachowań, co w części pierwszej, ale w bardziej opisowej formie, aby ułatwić respondentom zwizualizowanie sytuacji. Na podstawie zdobytych punktów wyliczono średnią dla każdej płci. Wyniki umieszczono w tabeli 3.

Kobiety są oceniane nieco lepiej w przypadku każdej kompetencji, poza posiadaniem wiedzy praktycznej i charyzmatycznym przemawianiem. Różnice te nie są jednak duże. Niewielkie różnice między kobietami a mężczyznami można także zauważyć

Tabela 3. Średnia ocena kompetencji menedżerów w zależności od ich płci

Lp.	Kompetencje	Mężczyźni	Kobiety
1	Posiada wiedzę praktyczną w temacie, którym zarządza	1,07	1,06
2	Deleguje zadania właściwym osobom, we właściwej ilości i zapewnia wsparcie w ich realizacji	0,01	0,59
3	Motywuje i angażuje pracowników	0,17	0,24
4	Dobrze się komunikuje: aktywnie słucha, dzieli się informacjami, wyjaśnia swoje decyzje, zadaje pytania	0,35	0,57
5	Ustala zasady i sam(a) ich przestrzega	0,25	0,57
6	Wspiera zespół w trudnych sytuacjach	0,41	0,65
7	Jest uprzejmy(-a), szanuje członków zespołu i ich emocje	0,52	0,90
8	Na bieżąco udziela konstruktywnej informacji zwrotnej	0,01	0,51
9	Jest sprawiedliwy(-a), opinie opiera na faktach	0,43	0,65
10	Uwzględnia opinię zespołu / włącza zespół w podejmowanie decyzji	0,16	0,55
11	Jest elastyczny(-a), działa i rozwiązuje problemy	0,49	0,63
12	Dbą o pozytywną kulturę i dynamikę zespołu	0,23	0,55
13	Zachęca do udzielania informacji zwrotnej i wyciąga wnioski z krytyki	–0,07	0,14
14	Współpracuje z grupą, a sukces traktuje jako osiągnięcie zespołowe	0,23	0,65
15	Wzmacnia pozycję pracowników i daje im szansę zabłysnąć	0,01	0,47
16	Troszczy się o pracowników i pomaga im w odnoszeniu sukcesów	–0,09	0,45
17	Panuje nad emocjami, jest cierpliwy(-a), radzi sobie z czułymi punktami	0,28	0,39
18	Panuje nad konfliktem w zespole, rozładowuje stres i napięcie	–0,03	0,04
19	Nie wstydy się porażki, wykazuje skromność i pokorę, potrafi przeprosić, kontroluje swoje ego	–0,20	0,20
20	Bierze na siebie odpowiedzialność za trudne sprawy	0,55	0,86
21	Ma jasną wizję i strategicznie planuje przyszłość	0,26	0,29
22	Tworzy wizję, za którą członkowie zespołu chcą podążać	–0,14	0,20
23	Kładzie nacisk na otwartość, transparentność i uczciwość	0,43	0,55
24	Sprawnie prowadzi spotkania	0,41	0,73
25	Przedkłada dobro zespołu nad własne korzyści, stawia zespół na pierwszym miejscu	–0,33	–0,08
26	Zauważa emocje i uczucia pracowników, potrafi wczuć się w ich położenie, jest opiekuńczy(-a) i umie wyrazić współczucie	–0,10	0,55
27	Wspiera rozwój zawodowy pracowników / prowadzi skuteczny coaching	–0,51	–0,10
28	Prowadzi sesje kreatywne (burze mózgów, mapy myśli itp.)	–0,54	–0,49
29	Spędza czas z pracownikami poza zadaniami	–0,07	0,31
30	Przemawia z charyzmą	0,04	0,02
Średnia ocena		0,14	0,42

w przypadku kreowania wizji i strategicznego planowania przyszłości, panowania nad konfliktem i stresem oraz organizowania sesji kreatywnych, mających wpływ na zaangażowanie pracowników.

Największe różnice w ocenie dotyczą: odpowiedniego delegowania zadań, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, troski o pracowników i ich sukces oraz empatii. Wyniki badania wskazują na to, że te umiejętności są domeną kobiet.

Przedstawiciele obu płci osiągają średni wynik ujemny, równoznaczny z brakiem danej cechy lub umiejętności, w trzech przypadkach: nie stawiają pracowników i ich dobra na pierwszym miejscu; nie wspierają rozwoju pracowników poprzez coaching i nie prowadzą z nimi sesji kreatywnych. Zachowania te są charakterystyczne dla kobiecego stylu zarządzania. Większość menedżerek, których dotyczyło badanie, nie uwzględnia tych metod w swoich praktykach.

W tabeli 4 przedstawiono po osiem kompetencji, w których obie płcie były oceniane najwyżej. Siedem z nich jest takich samych w przypadku kobiet i mężczyzn. Z tego porównania można wnioskować, że mężczyźni i kobiety zarządzają bardzo podobnie. Należy jednak zwrócić uwagę, że kobiety są zazwyczaj oceniane przez podwładnych wyżej – średni wynik kobiet to 0,42, a mężczyzn 0,14 (por. tabela 3). Punktacja ta zmienia się po uwzględnieniu średniej ważonej. Za wagi przyjęto odsetek osób, które zaznaczyły daną kompetencję jako ważną z ich punktu widzenia i ponownie przeliczono średni wynik obu płci. W przypadku każdej z nich punktacja wzrosła – kobiety oceniono na 0,49, a mężczyzn na 0,21.

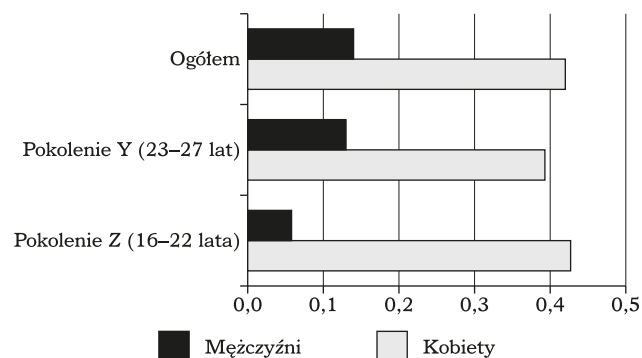
Jako pierwszy czynnik różnicujący ocenę menedżerów przyjęto płeć respondenta. Kobiety dokończyły znacznie surowszej oceny przełożonych: oceniły swoje menedżerki na 0,30 punktu, a swoich me-

nedżerów na -0,002 punktu. Wyniki uzyskane od mężczyzn pracowników były dużo lepsze: menedżerowie otrzymali 0,31 punktu, a menedżerki aż 0,84. Jak widać, obie płcie oceniły kierowników tej samej płci w ten sam sposób. Inaczej jest w przypadku relacji różnopłciowych. Według wyników ankiety kobietom ciężko współpracuje się z szefem mężczyzną, natomiast mężczyznom bardzo odpowiada posiadanie kobiety przełożonego. Niska ocena kobiet przez kobiety może wynikać ze zjawiska dyskryminacji kobiet przez nie same [Smyła 2015:29–30].

Kolejnym z czynników mających wpływ na odmienną ocenę menedżerów jest wiek respondentów. Aby zobrazować te różnice, wyszczególniono dwie grupy wiekowe ankietowanych: pokolenie Y, czyli osoby urodzone między latami 1982 a 1996, oraz pokolenie Z, czyli urodzeni w 1997 r. i później.

Na podstawie danych prezentowanych na rysunku 1 można zauważyć, że w przypadku obu grup wiekowych kobiety są oceniane lepiej niż mężczyźni. Pokolenie Y ocenia obie płcie nieco niżej niż wszyscy

Rysunek 1. Ocena menedżerów według ich płci w opinii badanych z pokolenia Y i Z



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Czołowe kompetencje menedżerów z podziałem na płeć w opinii pracowników

Kobiety	Mężczyźni
Wiedza praktyczna	Wiedza praktyczna
Uprzejmość i szacunek względem pracowników	Branie na siebie odpowiedzialności za trudne sprawy
Branie na siebie odpowiedzialności za trudne sprawy	Uprzejmość i szacunek względem pracowników
Sprawne prowadzenie spotkań	Elastyczność
Wspieranie zespołu w ciężkich sytuacjach	Sprawiedliwość, opieranie opinii na faktach
Sprawiedliwość, opieranie opinii na faktach	Otwartość, transparentność i uczciwość
Współpraca	Sprawne prowadzenie spotkań
Elastyczność	Wspieranie zespołu w ciężkich sytuacjach

Źródło: opracowanie własne.

ankietowani – mężczyźni na 0,13, a kobiety na 0,39 punktu. Najmłodszy pracownicy (pokolenie Z) oceniają swoich męskich szefów dużo bardziej krytycznie niż ogół respondentów (0,06 punktu). Średnia punktacja przyznana kobietom przez tę kategorię wiekową jest o 0,01 punktu wyższa od oceny ogólnej. Nasuwa się wniosek, że najmłodsze pokolenie wkraczające na rynek pracy ceni kobiecy styl zarządzania bardziej niż pokolenie poprzednie, przy jednoczesnej niskiej akceptacji męskich metod.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie przyczyniło się do ustalenia, jakie cechy współczesnego lidera przedstawiane w literaturze przedmiotu są ważne z perspektywy pracowników w Polsce. Znaczącą część respondentów stanowiły osoby w wieku 16–33 lata, w związku z czym ich opinia miała duży wpływ na wyniki badania, ale jednocześnie to ta kategoria wiekowa będzie w najbliższym czasie stanowić większość osób zatrudnionych.

Wyniki badania wskazują, że najbardziej pożądanymi cechami i kompetencjami lidera z perspektywy pracowników są: wiedza i doświadczenie w zarządzanej dziedzinie, ustalanie zasad i ich przestrzeganie, odpowiednia delegacja zadań, motywowanie, angażowanie i wspieranie zespołu, udzielanie konstruktywnego *feedbacku*, sprawna komunikacja, uprzejmość i szacunek.

Kobiety wypadają znacznie lepiej niż mężczyźni w ocenie kompetencji menedżerskich. Można więc stwierdzić, że kobiety bardziej wpasowują się we współczesne wymagania biznesu niż mężczyźni. Porównanie wyników badania z charakterystyką kobiecego i męskiego stylu zarządzania potwierdza międzyplciowe różnice kompetencji. Na podstawie odpowiedzi ankietowanych można skonstatować, że włączanie kobiet w zarządzanie jest bardzo ważne, ponieważ ich cechy i umiejętności wpisują się lepiej w wizerunek współczesnego przywódcy niż kompetencje męskie.

Bibliografia

- Catalyst [2018], *Why diversity and inclusion matter: Financial performance*, <https://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance>, dostęp: 7.12.2019.
- Daniecki W. [2016], *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem, od teraz podmiotowe przywództwo*, CeDeWu, Warszawa.
- Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Warszawa.
- Deloitte [2019], *Women in the boardroom. A global perspective*, 6th ed., file:///C:/Users/Adam/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf, dostęp: 7.12.2019.
- Diniz F. [2017], *Leader and leadership an overview*, w: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, red. E. Bojar, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. [2001], *The leadership styles of women and men*, „Journal of Social Issues”, 57(4), s. 781–797.
- Eagly A.H., Johnson B.T. [1990], *Gender and leadership style: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, 108(2), s. 233–256.
- Epstein G.A. [2005], *Financialization and the world economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Espinoza C., Schwarzbart J. [2018], *Milenialsi zarządzają*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Geryk M. [2016], *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, w: *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, red. M. Geryk, A. Pławska, WSZ, Gdańsk.
- Gerzema J., D’Antonio M. [2014], *Doktryna Ateny. Jak kobiety (oraz mężczyźni, którzy myślą jak kobiety) będą rządzić światem*, Studio Emka, Warszawa.
- Gigol T. [2015], *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa.
- Harvard Business School [2017], *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M. [2009], *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, 82–83, s. 114–124.
- Hejduk I. [2018], *Zmiany paradygmatów zarządzania w gospodarce cyfrowej*, w: *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, red. M. Jakubiec, A. Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Jantoń-Drozdowska E. [2008], *Globalizacja gospodarki i finansów*, w: *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania i ekonomii*, red. E. Jantoń-Drozdowska, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars boni et aequi, Poznań.
- Kostera M., Śliwa M. [2012], *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kotler P., Caslione J.A. [2013], *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Księżyk M. [2013], *Źródła i ekonomiczne skutki kryzysów finansowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 30, s. 5–24.
- Lisowska E. [2009], *Kobiecy styl zarządzania*, Helion, Gliwice.
- Listwan T. [1997], *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław.
- Mazur M. [2013], *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, 2 (8), s. 156–182.
- Pabian A. [2017], *Lider o orientacji na zrównoważony rozwój*, w: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, red. E. Bojar, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- Penc J. [2002], *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa.
- Smyła J. [2015], *Młoda kobieta na rynku pracy. Szanse i ograniczenia rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce.
- Sodexo [2018], *Sodexo's Gender Balance Study 2018*, https://www.sodexo.com/files/live/sites/com-www/files/02%20PDF/Case%20Studies/2018_Gender-Balance-Study_EN.pdf, dostęp: 7.12.2019.
- Stiglitz J.E. [2005], *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Titkow A. (red.) [2003], *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Wooten L.P., James E.H. [2008], *Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development*, „Advances in Developing Human Resources”, 10(3), s. 352–379.
- Zioło Z. [2011], *Wpływ światowego kryzysu na tempo wzrostu gospodarki i światowych korporacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 17, s. 9–32.

Ewa Lisowska

SGH Warsaw School of Economics

Women at managerial positions and the competitiveness of companies

Introduction

The globalisation of economies and the resulting fierce international competition both on the part of manufacturers of goods and services and on the part of human resources induce companies to search for ever new methods of making a mark in the market, either as an employer or as a manufacturer and entrepreneur. For these reasons, a contemporary business makes increasingly extensive use of women's talents because it is women rather than men who are more frequently better educated and endowed with traits and skills that are well aligned with company management in the knowledge-based global economy. The complementarity of traits and skills displayed by men and women as employees or managers is becoming an asset in the face of a turbulent economy characterised by dynamic transformations and frequent crises.

An increasing number of studies whose results have been published in the last decade indicate that employing women at the highest managerial levels (as executives on management boards and supervisory boards) brings a company both, economic and non-economic benefits. Consequently, making efforts to ensure that more women than so far have a decisive influence on company management not only manifests the pursuit of the principle of equal gender treatment but also translates into a company's position in the competitive market.

The goal of the article is to present the latest quantitative data illustrating women's presence at managerial positions in Poland as compared to other European countries and to demonstrate that gender-mixed management boards have an impact

on the competitiveness of a company. The analysis uses secondary data, i.e., the published results of previous research into this relatively new problem of benefits related to gender diversity at the highest managerial levels.

Women at managerial positions

It can be noticed all around the world that the higher the managerial position, the fewer the women. Cyclical studies conducted by the European Commission among the largest public companies understood as companies listed on the stock exchanges of European Union Member States show that the last decade has witnessed an increase in the percentage of women both among all managers and among senior personnel (board members: chairpersons, non-executives, senior managers), as well as on management boards and supervisory boards (executives)¹ – see Table 1. The increase has been possible, *inter alia*, thanks to numerous activities encouraging companies to implement equality and gender diversity policies in the workplace and at managerial positions.

The data contained in Table 1 show that, throughout the last decade, the relatively largest increase (by twofold) has been seen in the representation of women among board members – from 11% to nearly 27%. An appreciable rise in the percentage of women has been observed also among top personnel (management boards and supervisory boards) – from 10% to almost 17%. The relatively least marked transformations have taken

Table 1. Women at managerial positions in the largest listed companies in the years 2008-2018
(the European Union average)

Year	% of women among		
	all managers	board members	executives
2008	34.8	10.8	.
2009	35.6	11.0	.
2010	36.1	11.9	.
2011	36.1	13.7	.
2012	35.9	15.8	10.4
2013	35.0	17.8	11.8
2014	35.3	20.2	12.9
2015	35.5	22.7	14.3
2016	36.0	23.9	14.9
2017	36.2	25.3	15.8
2018	36.9	26.7	16.6

Note: no data about the percentage of women among executives in the years 2008-2011.

Source: own elaboration based on Eurostat 2019 data available at https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2 (download: 19.10.2019).

place in the group of all managers – the percentage of women has risen from 35% to 37%. In the case of senior and top personnel, which usually has only a limited number of members, employing one woman results in a considerable increase in the percentage share of women. This is not the case with all managers – a more substantial increase in the number of women is needed to exert a visible impact on the percentage share.

The data presented in Table 1 indicate the unacceptably low representation of women at managerial positions in public companies listed on the stock exchanges of the majority of the countries. There are a few countries in which the representation of women is relatively high (Latvia 56% of women among managers, Estonia – 49%, Poland – 47%), but there are also countries in which it is low (Germany – 30%, Cyprus – 23%) [Eurostat, 2019].

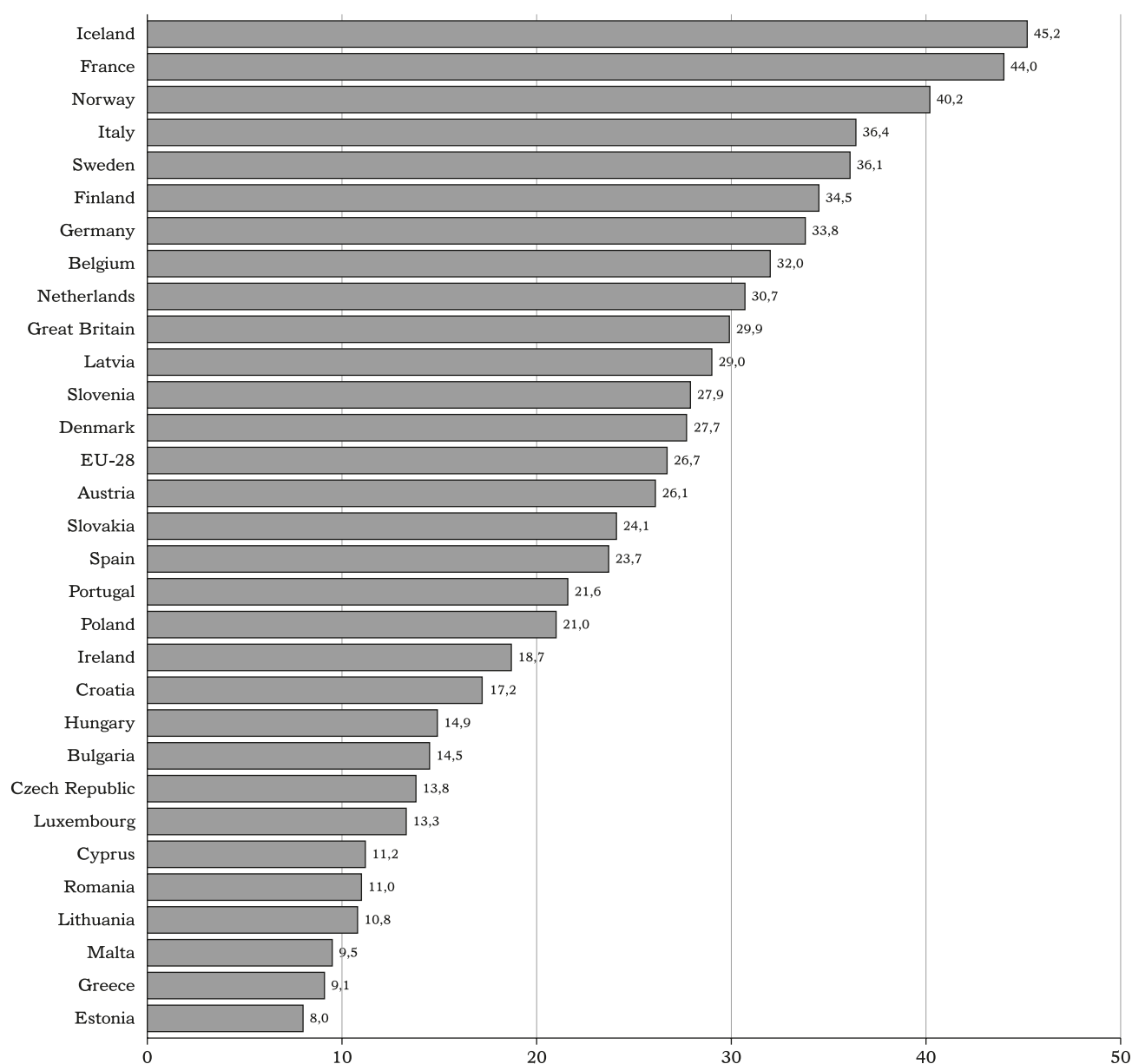
As regards the proportion of women among board members (see Figure 1), the relatively highest rates are registered in Iceland (45%), France (44%), Norway (40%) and Italy (36%), which are those European countries that have introduced obligatory quotas in business, either subject to sanctions, as is the case with France, Norway, and Italy, or without any sanctions, as is the case with Iceland. In the report of the European Commission of 2019, it is emphasized that the countries that have introduced obligatory quotas in business together with

some kind of sanctions (Belgium, France, Germany and Italy) have also seen the largest increase in the representation of women among boards members throughout the decade 2010-2018 [European Commission 2019:28]. Relatively high rates are registered also in Finland (35%) and Sweden (36%), which do not have any quotas in place but have been implementing a progressive and comprehensive policy of gender equality.

Such countries as the Netherlands, Spain, India, Malaysia or Israel have also an obligatory quota in business without any established sanctions, while Denmark, Greece, Austria, Poland, Ireland, Slovenia or Kenya have adopted solely so-called soft regulations requiring public companies to apply quotas [Kirsch 2018:347]. In certain countries, companies are required to disclose data about the gender structure at managerial positions and establish their own relevant indicators (e.g., USA). Most of the countries that have undertaken actions aimed at increasing the proportion of women at senior managerial positions apply soft measures, ones that are non-obligatory and not subject to any sanctions [Terjesen, Aguilera and Lorenz 2015].

Poland with 21% of women among board members is below the European Union average of nearly 27%. Nevertheless, it should be underlined that, throughout the last decade, the proportion of women among board members in the largest companies list-

Figure 1. Percentage of women among the board members of the largest companies listed on stock exchanges in European countries in 2018



Source: own elaboration based on Eurostat data.

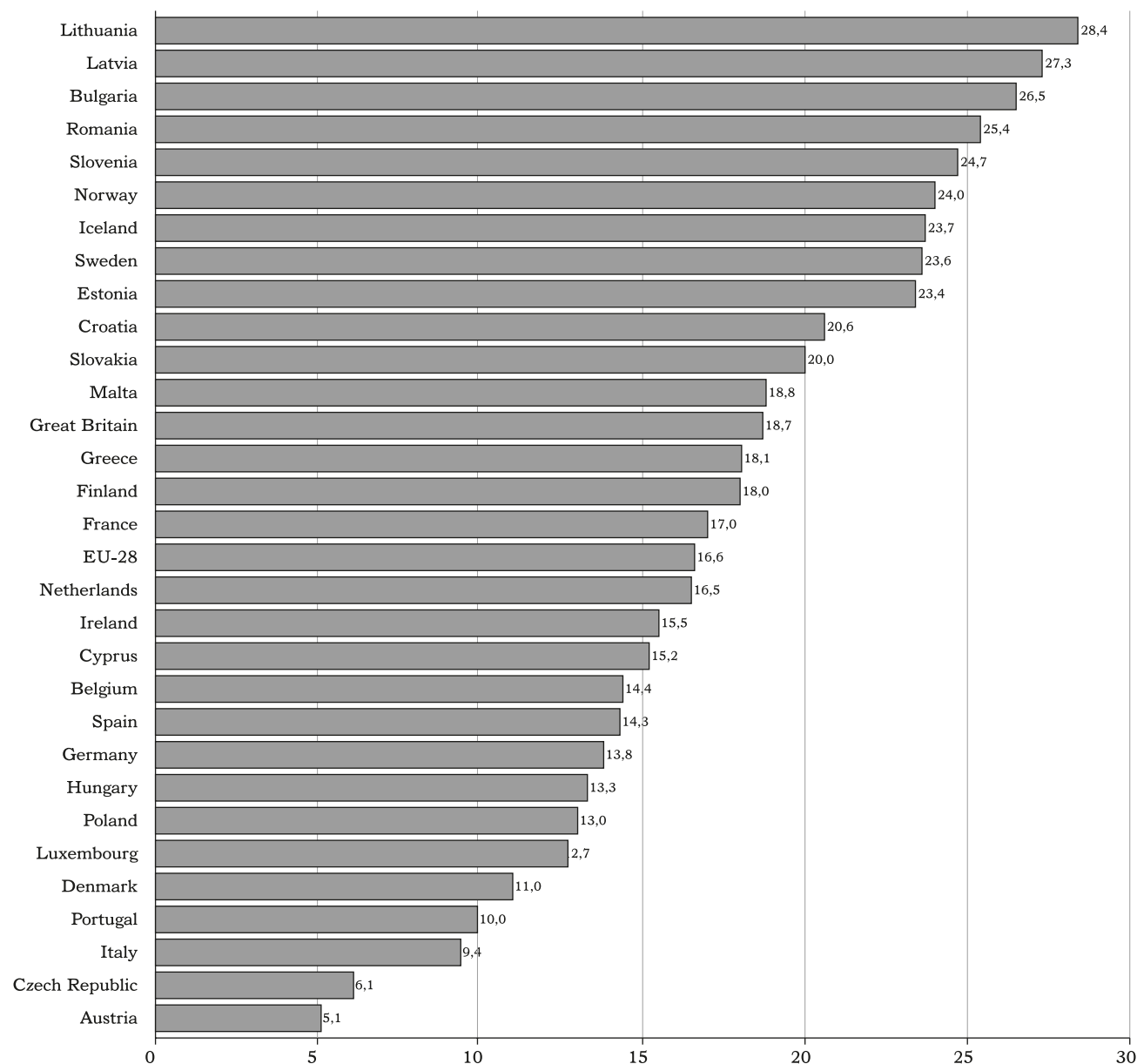
ed on the stock exchange in Warsaw (WIG30) has doubled (from 10.4% in 2008 up to 21.0% in 2018).

At the highest levels of management (on management board and supervisory boards), the proportion of women is low – none of the countries reaches the threshold of 30% (Figure 2).

Despite the recommendations put forward by the European Commission for the Member States since 2010, calling for listed companies to voluntarily participate in the promotion of women on

the management boards and supervisory boards, and despite the draft directive proposed in 2012 by the European Parliament regarding quotas on the supervisory boards of large public companies [Directive 2012] as well as the adoption of the non-financial reporting directive in 2014 requiring certain large public interest entities and groups to disclose non-financial and diversity information [Directive 2014], the recommended ratios – 40% by 2018 for public companies and by 2020 for any

Figure 2. Percentage of women on the management boards and supervisory boards (*executives*) of the largest companies listed on European stock exchanges in 2018.



Source: own elaboration based on Eurostat data.

other companies – have not been achieved. There has been so far no agreement among the EU Member States regarding the obligatory quota in business, so the directive is not binding and it is up to the goodwill of individual governments to introduce internal regulations aimed at promoting women for the highest managerial positions.

The data presented in Figure 2 imply that Poland, with 13% of women on the management boards and supervisory boards of the largest listed companies,

is below the European Union average. The relatively largest number of women in such bodies can be found in Lithuania and Latvia, as well as in Bulgaria, Romania, Slovenia, and Norway.

The low percentage of women at senior and top managerial positions is attributed in source literature to the cultural conditions and the stereotypical perception of roles performed by women and men in society. The research of American scholars suggests that men's skills are overestimated

while women's skills are underestimated, also by women themselves, in the process of recruitment for managerial positions [Wolfers 2006; Reuben et al. 2012]. It is the norm that men lead, work as managers and make business decisions while it is outside the norm for women to assume the highest managerial positions. It is difficult to reach the so-called critical mass at these positions so as to eradicate the perception of women as not really suitable for senior and top managerial positions [Erkut et al. 2008]. The stereotypical approach obfuscates the fact that today women have qualifications necessary to perform managerial functions – they hold a higher education degree more frequently than men (in Poland 44.7% of working women have a higher education degree as compared to 27.1% of working men [GUS 2019]), more often obtain degrees in fields related to management or undertake post-graduate managerial studies as compared to men.

The history of women in the public sphere is a relatively short one when compared to the history of men. Even less extensive is women's experience in the area of organisation management, so they have not had the time to establish their own networks of contacts or develop forms of mutual support modelled on those present in the men's world. Consequently, they have major difficulties effectively communicating their managerial aspirations and being promoted to the managerial positions to which they aspire. Scholars investigating this phenomenon at the same time indicate, based on analyses and studies conducted in the last decades, that gender diversity on the management boards of companies bring numerous economic and non-economic benefits.

Gender balance on management boards in the context of company competitiveness

A Gallup survey conducted among more than ten thousand American employees reveals that women leaders are better valued than men. The survey shows that female bosses are more engaged in their work than male bosses and more effective at motivating their subordinates to work, thereby improving employee efficiency. Employees who reported to female managers agreed with the statement *'There is someone at work who encourages my develop-*

ment' 1.26 times more frequently than employees reporting to male managers. This means that female managers are more likely than men to discern the potential of their employees and support them in the process of development. Employees who reported to women definitely agreed with the statement *'In the last six months, someone at work talked to me about my progress'* 1.29 times more frequently than those who reported to men. Female managers, more frequently than male ones, provide their subordinates with feedback on their achievements, one of the most important expectations of employees towards their bosses. Employees reporting to women definitely agreed with the statement *'In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work'* 1.17 times more frequently than those reporting to men. In general, the survey suggests that female managers, as compared to male managers, display better skills in the scope of motivating employees and meeting their expectations regarding the workplace [Gallup 2012].

Numerous authors argue that the presence of women at managerial positions, including the most senior ones, helps a company to achieve economic and non-economic benefits. There are also authors who claim that one can speak only of non-economic benefits. Economic benefits include better financial results [Lisowska 2010; Credit Suisse 2012; McKinsey 2013; Post and Byron 2014; Conyon and He 2017; Vishwakarma 2017; Dang et al. 2018; Martin-Ugedo et al. 2018], more effective management of a company's profits [Fan et al. 2019] and higher company's value in the market [Wang and Shao 2017; Dzinkowski 2018; Triki-Damak 2018].

Seung-Hwan and Harrison [2017] report that a larger share of women at managerial positions is positively correlated with a company's financial results over a long-term period but negatively over a short-term period. These correlations are often explained by aversion to risk displayed by women [Adhikari 2018]. Other authors [Adams and Funk 2012; Sila et al. 2016], by contrast, conclude that there is no evidence that the gender-mixed composition of management boards has any influence on a lower aversion to the risk generated by a company. It is indicated that women at managerial positions differ from average women and are more eager to take risk than women as such are stereotypically believed to be. Research has shown that in countries with higher gender equality rates the impact of gender-mixed management boards on a company's financial results is more visible, just as in those

countries which enforce more stringent regulations regarding the protection of shareholders [Kirsch 2018:353; Martinez and Rambaud 2019:9].

Other research shows that a larger number of women among managers of a company results in attention to ethical behaviours, so, in consequence, reduction of corruption [Breen et al. 2017], and lower tendency to dismiss employees following a crisis [Deller et al. 2017].

The most frequently discussed non-financial benefits include those in the scope of business social responsibility and company reputation [Williams 2003; Adams et al. 2015; Byron and Post 2016; Zou et al. 2018]. Studies and meta-analyses undertaken so far by numerous authors confirm the overall positive influence exerted by the presence of women at managerial positions on the actual implementation of social business responsibility solutions by companies [Boulouta 2013; Glass et al. 2016; Hafsi and Turgut 2013; Harjoto et al. 2015; Mallin and Michelon 2011; Post et al. 2015].

The source literature indicates also that a greater number of women at the highest managerial positions increases the competitiveness of companies because a company is viewed as a non-discriminatory employer and, as a result, attracts talents [Peters 2005], that gender-mixed teams are more efficient and innovative [Diaz-Garcia et al. 2013; Wooley et al. 2010] and that, thanks to the presence of women at the highest decision-making positions, a company's range of products is wider and better adjusted to different groups of consumers, for instance to women as those who make most purchasing decisions [Silverstein and Sayre 2009].

While summarising the findings from a review of the source literature regarding gender diversity in the composition of management boards and the benefits of this diversity for a company, it is worth mentioning that authors reference the following three theories: agency theory [Jensen and Meckling 1976; Hatch 2002], resource dependence theory [Pfeffer and Salancik 1978; Stańczyk-Hugiet 2017] and signalling theory [Spence 1973; Duliniec 2001]. The agency theory has been applied to explain that women at managerial positions contribute to the better (more honest) monitoring of activities and effects of decisions made by a company's managers. The authors who use this theory believe that women are more independent than male directors because they are not a part of the old boys' networks, as a result of which they display greater flexibility in improving the system of monitoring a company's internal

processes. The resource dependence theory, in turn, has been exploited to argue that women directors provide resources other than men. Consequently, thanks to the presence of women among directors, a company has a broader range of talents at its disposal. Both better monitoring and better resources improve the effectiveness of a management board and a company's results. As much as it is necessary to mention that the gender diversity of management boards may be viewed negatively because it gives rise to certain difficulties with adaptation, mixed teams make better decisions because they take into account many various perspectives, thereby generating more ideas, are more creative and innovative, and better adjust their decisions to the possibilities of implementing them in a given place and at a given time [Kirsch 2018:352]. The signalling theory, which is less frequently applied in analyses concerning the benefits of women's participation in management, emphasizes that employing women on management boards is a signal sent to investors, consumers, shareholders or prospective employees that a company legitimizes compliance with law and social values in its activities. Thereby, shareholders receive indirect information that a company is implementing a policy of equalising opportunities in employment, takes the needs of women and minorities into consideration while developing products or services or that a company is socially responsible [Kirsch 2018:352]. All these factors contribute to the positioning of a company as more competitive in the market.

Conclusion

Research into women in management has intensified in the last decade. A review of literature shows that a larger proportion of women on the management boards and supervisory boards of companies contributes in general to compliance with the principle of gender equality in employment and the economic sphere. Moreover, it often brings a company benefits in the competitive market. It should be emphasized that a larger share of women at senior managerial positions is an important hint for shareholders, who pay ever more attention to the gender composition of management boards. In the countries in which shareholders receive greater legal protection and in which gender equality rates are higher, such economic benefits as better financial results,

more effective management of profits and higher market value of a company manifest themselves more prominently. Companies that have a significant share of women on their management boards send a signal that they are a friendly and non-discriminatory workplace, so they attract talents – creative and innovative people – and their offer may be better adjusted to various social groups.

¹ The definitions of terms related to Eurostat data and European Commission are as follows: “**Managerial positions** are defined according to the International Standard Classification of Occupations (ISCO-08), which is managed by the International Labour Organisation. Managers plan, direct, coordinate and evaluate the overall activities of enterprises, governments and other organizations, or of organizational units within them, and formulate and review their policies, laws, rules and regulations. The source of data is Labour Force Survey. **Board members** cover all members of the highest decision-making body (i.e., chairperson, non-executive directors, senior executives and employee representatives, where present). The highest decision-making body is usually termed the supervisory board (in case of a two-tier governance system) or the board of directors (in a unitary system). **Executives** refer to senior executives in the two highest decision-making bodies of the largest nationally registered companies listed on the national stock exchange. The two highest decision-making bodies are usually referred to as the supervisory board and the management board (in case of a two-tier governance system) and the board of directors and executive/management committee (in a unitary system). The source of data on female executives is the European Institute for Gender Equality” [Eurostat 2019a:4].

References

- Adams R.B., Funk P. [2012], *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*, “Management Science”, 58(2), 219–235.
- Adams R.B., Haan J., Terjesen S., Ees H. [2015], *Board diversity: Moving the field forward*, “Corporate Governance: An International Review”, 23, 77–82.
- Adhikari B.K. [2018], *Female Executives and Corporate Cash Holdings*, “Applied Economics Letters”, 25(13), 958–963.
- Boulouta J. [2013], *Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance*, “Journal of Business Ethics”, 113 (2), 185–197.
- Breen M., Gillanders R., McNulty G., Suzuki A. [2017], *Gender and Corruption in Business*, “Journal of Development Studies”, 53(9), 1486–1501.
- Byron K., Post C. [2016], *Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis*, “Corporate Governance: An International Review”, 24 (4), 428–442.
- Canyon M.J., He L. [2017], *Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach*, “Journal of Business Research”, 79, 198–211.
- Credit Suisse [2012], *Gender diversity and corporate performance*; https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf; Credit Suisse Research Institute.
- Dang A.R., Houanti L., Ammari A., Le N.T. [2018], *Is there a ‘business case’ for board gender diversity within French listed SMEs*, “Applied Economics Letters”, 25(14), 980–983.
- Deller S.C., Conroy T., Watson P. [2017], *Women Business Owners: A Source of Stability During the Great Recession?*, “Applied Economics”, 49(56), 5686–5697.
- Diaz-Garcia C., González-Moreno A., Sáez-Martínez F.J. [2013], *Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation*, “Innovation, Organization and Management”, 15(2), 149–160.
- Duliniec A. [2001], *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Directive [2012], Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, European Commission, Brussels 14.11.2012.
- Directive [2014], Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz.U. Unii Europejskiej L 330/1.
- Dzinkowski R. [2018], *Women in Financial Leadership: Engaging, Inclusive, and Empowering, Women Continue to Create Value and are Changing the Conversation in Business*, “Strategic Finance”, 9, 38–42.
- EIGE [2017], *Gender Equality Index 2017. Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. Report*, European Institute of Gender Equality 2017.
- Erkut S., Kramer V., Konrad A. [2008], *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference?* in: Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, 350–66.
- Eurostat [2019], https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2, download: 19.10.2019.
- Eurostat [2019a], *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*, “Eurostat Newsrelease”, 43.
- European Commission [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fan Y., Jiang Y., Zhang X., Zhou Y. [2019], *Women on boards and bank earnings management: From zero to hero*, “Journal of Banking and Finance”, 107 (2019) 105607. Elsevier Open Access.
- Gallup [2012], *Business Insider* <https://www.businessinsider.com/why-women-are-better-managers-than-men-2015-4?IR=T>, download: 19.10.2019.
- Glass Ch., Cook A., Ingersoll A.R. [2016], *Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance*, “Business Strategy and the Environment”, 25(7), 495–511.

- Hafsi T., Turgut G. [2013], *Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence*, "Journal of Business Ethics", 112(3), 463–479.
- Harjoto M., Laksmana I., Lee R. [2015], *Board Diversity and Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics", 132(4), 641–660.
- Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, "Journal of Financial Economics", 3(4), 305–360.
- GUS [2019], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, II kw., Warszawa.
- Kirsch A. [2018], *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*, "The Leadership Quarterly", 29, 346–364.
- Lisowska E. [2010], *Women in stock market companies versus company profitability*, "Women and Business", 1-4, 32–41.
- McKinsey [2013], *Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, Women Matter Report 2013, McKinsey & Company.
- Mallin C.A., Michelon G. [2011], *Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US Best Corporate Citizens*, "Accounting and Business Research", 41(2), 119–144.
- Martinez M.C.V., Rambaud S.C. [2019], *Women on corporate boards and firm's financial performance*, "Women's Studies International Forum", 76.
- Martin-Ugedo J.F., Minguez-Vera A., Palma-Martos L. [2018], *Female CEOs, Returns and Risk in Spanish Publishing Firms*, "European Management Review", 15(1), 111–120.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, EMKA, Warszawa.
- Pfeffer J., Salancik G.R. [1978], *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Post C., Byron K. [2014], *Women on Boards and Firm Financial Performance: a Meta-Analysis*, "Academy of Management Journal", 5, 1546–1571.
- Post C., Rahman N., McQuillen C. [2015], *From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances*, "Journal of Business Ethics", 130(2), 423–435.
- Reuben E., Rey-Biel P., Sapienza P., Zingales L. [2012], *The Emergence of male leadership in competitive environments*, "Journal of Economic Behavior and Organization", 83, 111–117.
- Seung-Hwan J., Harrison D.A. [2017], *Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-Analytic Outcomes of Women as CEOs and TMT Members*, "Academy of Management Journal", 60(4), 1219–1252.
- Sila V., Gonzalez A., Hagendorff J. [2016], *Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?*, "Journal of Corporate Finance", 36, 26–53.
- Silverstein M.J., Sayre K. [2009], *Women want more. How to capture your share of the world's largest, fastest-growing market*, Harper Collins Publishers, New York.
- Spence M. [1973], *Job Market Signaling*, "The Quarterly Journal of Economics", 87(3), 355–374.
- Stańczyk-Hugiet E. [2017], *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, "Organizacja i Kierowanie", 2 (176), 15–25.
- Terjesen S., Aguilera R.V., Lorenz R. [2015], *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors*, "Journal of Business Ethics", 128(2), 233–251.
- Triki-Damak S. [2018], *Gender Diverse Board and Earnings Management: Evidence from French Listed Companies*, "Sustainability Accounting, Management & Policy Journal", 9(3), 289–312.
- Vishwakarma R. [2017], *Women on Board and its Impact on Performance: Evidence from Microfinance Sector*, "Indian Journal of Corporate Governance", 10(1), 58–73.
- Wang X., Shao X. [2017], *Research on Interval Optimization of the Proportion of Female Executives Based on Panel Threshold Model*, "Journal of Organizational Change Management", 30(7), 1081–1092.
- Williams R.J. [2003], *Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy*, "Journal of Business Ethics", 42, 1–10.
- Wolfers J. [2006], *Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO Gender*, *Journal of the European Economic Association*, 4, 531–541.
- Wolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W. [2010], *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*, "Science", Vol. 330.
- Zou Z., Wu Y., Zhu Q., Yang S. [2018], *Do Female Executives Prioritize Corporate Social Responsibility?*, "Emerging Markets Finance & Trade", 54(13), 2965–2981.

Aleksandra Kubecka, Martyna Wanda Koziorzemska, Justyna Nowotniak
SGH Warsaw School of Economics

The faces of women's poverty in Poland

Introduction

The phenomenon of poverty is still present in the developing world. According to the reports of the Central Statistical Office (GUS), relative poverty affected 14% of Poland's population in 2018¹. International organisations (including UNDP and WHO) note that irrespective of the place in the world, poverty strikes women more frequently than men [Firlit-Fesnak 2015]. The phenomenon has been given its own name: the feminisation of poverty. The coinage of the term “feminisation of poverty” is attributed to Diana Pearce, an American sociologist who first used it in a paper entitled *The Feminization of Poverty: Women, Work and Welfare* [Grotowska-Leder 2011]. The phrase “feminisation of poverty” has numerous meanings. It signifies a higher percentage of women than men among people affected by poverty, the relatively worse situation of poor women than poor men (e.g., a smaller drop in poverty among women accompanied by a greater drop in poverty among men), and a higher risk of falling into poverty among women than among men (in particular among single mothers with children, women who are sole breadwinners of their households and retired women). The notion refers also to characteristics that differentiate female poverty from male poverty: women are affected more by the consequences of falling into poverty (e.g., women are more engaged in domestic duties and care) and poverty is often greater in households kept by women (single women or sole breadwinners) than in those kept by men [Firlit-Fesnak 2015, Grotowska-

ka-Leder 2011, Tarkowska 2002]. The term rose to prominence in the 1990s and has become one of the fundamental dimensions of poverty analysis [Grotowska-Leder 2011].

Grotowska-Leder [2011] distinguishes two ways of analysing the feminisation of poverty: at the macro-level (with reference to difficulties related to the labour market: a higher unemployment rate among women, difficulties with return to work after childbirth, women's lower incomes and lower pensions), and at the micro-level (at the level of households, household duties and household resources).

The present paper analyses the problem of poverty and the feminisation of poverty in Poland at the micro-level. First, it provides an overview of the basic measures applied to describe poverty, specifies the measures in Poland and considers whether they may contribute to the description of women's poverty in Poland. Next, the paper analyses the feminisation of poverty in Poland by discussing the selected aspects of Polish women's living: time poverty, food, access to sexual education and contraception, and physical activity. The mentioned areas and aspects of women's living witness poverty, which is not directly reflected in the applied quantitative measures, *inter alia*, because the indicators relate mainly to entire households and not separately to women or to men living within these households. Finally, the paper gives certain recommendations regarding social policy in the area of Polish women's poverty. Considering the complexity of the problem and the limited scope of this paper, the recommendations indicate only some directions for the desired changes and actions.

Poverty from the theoretical perspective

Literature offers various conceptions of poverty. There are two most popular classifications. The first one is the division into relative and absolute poverty. Relative poverty is determined by the incomes/expenditures of the other households in the national economy and allows for “pinpointing those [households] whose level of consumption differs significantly from the average level” [GUS 2019a]. Absolute poverty, by contrast, refers to the degree of satisfaction of an individual’s basic needs in quantitative terms (most often in the form of a basket of goods). The other one is the division into one-dimensional poverty (monetary poverty, which refers to the income or expenditure of a household) and multi-dimensional poverty (covering monetary and non-monetary factors²; dimensions according to the Polish Central Statistical Office: income poverty, poverty of living conditions and poverty of budget imbalance).

What appears to be the most important concept in the context of poverty studies is the poverty line or threshold. It refers to the critical level of a household’s income or expenditure: if a household’s income is lower than the income indicated by the poverty boundary, such a household is considered to be poor [Panek 2011]. The following three fundamental types of poverty lines are classically distinguished: absolute poverty line (related to the degree of satisfaction of a household’s needs, as expressed by a basket of necessary goods and services), relative poverty line (with reference to the income of the other households determined in relation to their average or median) and subjective poverty line (established using households’ declarations regarding how they assess their income). Apart from the aforementioned three poverty lines, one should mention also the fourth one: the “official poverty line,” which defines the level at which one becomes eligible for social benefits in a given country.

The method used frequently for determining the absolute poverty line is the method of basic needs. It refers to a basket of goods, as established by experts, that is supposed to allow a household to satisfy its needs at the minimum acceptable level in a given country [Panek 2011]. In Poland, the Institute for Labour and Social Affairs (IPiSS) uses the method annually to establish the living wage and the minimum subsistence level. The two figures are calcu-

lated both as the total amount of expenditures and as broken down into the categories of indispensable expenditures (food, housing costs, transport, clothing, healthcare, etc.).

The living wage (also known as social minimum) is understood by the Institute for Labour and Social Affairs as “a social category measuring household running costs, taking into consideration basic living and consumption needs” [Kurowski 2002] and signifies an amount sufficient for satisfying consumption, housing, educational and hygiene needs according to the commonly accepted standards. Persons whose household income per capita is lower than the living wage are considered to be **threatened with poverty**.

The minimum subsistence level, referred to also as a biological minimum, determines the threshold below which human life and development are put at risk. Persons living in households in which the average income per family member does not reach the minimum subsistence level, are considered to be affected by **extreme poverty** [Kurowski 2002]. According to the Vienna Declaration and Programme of Action, extreme poverty is a violation of fundamental human rights, threatening, *inter alia*, personal development opportunities, the right to dignity treatment and the right to civic participation [ONZ 1993]. What is particularly disturbing in this context is the poverty of children, who are in peril of “inheriting” poverty: they have difficult start in life, with a possible negative influence on both their personal development and functioning in society.

The average salary in Poland (in the sector of companies employing more than 9 persons) amounted to PLN 4,585.03 gross in 2018, but more than a half of all employees earned money below the average level (the median gross salary in 2016: PLN 3,510.61³) [GUS 2019a, GUS 2017]. The relative poverty line⁴ in 2018 was PLN 810 for a single person household and PLN 2,187 for a household composed of two adults and two children up to the age of 14 (monthly income) [GUS 2019a].

In 2018, the living wage was PLN 1,168.31 for a single-person household, PLN 960.63 a month per person in a two-person household (composed of a man and woman) and PLN 966.86 per person for a three-person household with a toddler (at the age of 4 up to 6 years) [IPiSS 2018a]. The minimum subsistence level was determined at PLN 591.14 for a single-person household, at PLN 498.55 per person for a two-person household, and at PLN 479.77 per person for a three-person household with a toddler (at the age of 4-6 years) – [IPiSS 2018].

In Poland, the official poverty line is the Social Intervention Threshold, developed and periodically updated by IPiSS. The current Social Intervention Threshold was set in 2016 and amounted to PLN 701.47 a month for a single-person household, PLN 553.81 per person for a two-person household (composed of a man and woman) and PLN 550.45 per person for a three-person household with a toddler (at the age of 4 up to 6 years) [IPiSS 2018b].

According to the report of the Polish Central Statistical Office (GUS) entitled “The incidence of economic poverty in Poland in 2018”, the incidence of relative poverty in Poland reached the level of about 14%, while the incidence of extreme poverty was estimated at 5.4%. This means that more than 2 million Polish women and men lived in conditions threatening their life and health (for less than PLN 600 a month)⁵. Due to a lack of complete data for one year, the information provided in this paper refers to the period from 2016 to 2018. It was assumed that the characteristics of poverty in Poland did not change in any radical way in the said period of time. Nevertheless, it is necessary to remember that poverty is a phenomenon that undergoes transformations over time and so does its determinants and shape [Panek 2011].

The classical poverty indicators⁶ do not offer sufficient information to analyse the feminisation of poverty. In Poland, data on poverty are presented most often in the form of the average income per household member, a tendency that makes it impossible to examine the prosperity of individual family members since expenditures for individual members often are not distributed evenly. Families usually spend the largest share of their income on expenses related to children’s maintenance, development and education [Firlit-Fesnak 2015, Tarkowska 2002].

There are also other perspectives on poverty, focusing on how the interviewed subjectively perceive their economic situation. These include but are not limited to the concept of consensual poverty, in which emphasis is placed on the perception of poverty by a given society – what is associated with poverty or what conditions are considered to be hardship and welfare. The pioneer research into consensual poverty is an English study of households, “1983 Breadline Britain” [PSE 2019]. The results of one of the study rounds of the “Breadline Britain in the 1990s” suggest that women and men have divergent perspectives on what products and services are indispensable in life: women indicated more often

child care items and food, while men were more inclined to view leisure goods or even luxury goods as essential [Payne and Pantazis 1998].

The feminisation of poverty in Poland

Scholars do not agree as to whether Poland is affected by the feminisation of poverty [Grotowska-Leder 2011, Tarkowska 2002]. According to the data of EU-SILC included in the Gender Equality Index 2017, the relative poverty rates among women and men in Poland are comparable [EIGE 2017]. The percentage of persons at risk of poverty⁷ is 16.6% for women and 17.2% for men (data regarding absolute poverty are reported collectively for households without a breakdown by gender). The quoted data do not prove the thesis about the feminisation of poverty in Poland. However, a similar percentage of persons at risk of poverty among women and men is not sufficient to reject the thesis about poverty feminisation. There is ample evidence to suggest that women are much more severely burdened with the costs of poverty than men, *inter alia* considering that they spend more time and effort on daily household chores and have the tendency to sacrifice themselves in order to protect the other family members against the consequences of poverty (for instance by not eating to save food for their children) [Lister 2007].

In families affected by poverty⁸, it is usually women who manage household earnings and spending while striving to improve the living and financial situation of the entire family. As indicated by Tarkowska [2002] and Charkiewicz [2010], women are often poverty managers: they are tasked with managing a very modest family budget as effectively as possible. By no means is this duty a source of satisfaction, sense of agency or authority in family, but it is rather a considerable physical and psychological burden for women (a much more onerous one than for men): it is women who are required to make constant decisions about cuts on spending and search for essential products indispensable in every household at the most affordable prices. It is also women who more often look for additional sources of income, such as seasonal or illicit jobs, or opportunities for borrowing money from family and friends, and complete formalities related to social benefits. Moreover, they have to deal with an in-

creasing number of duties and chores performed so as to avoid purchasing ready-made services. As a result, poor women are condemned to life in constant uncertainty and stress and have to experience humiliations related to their attempts to “stay afloat” in everyday life clouded by the stigma of poverty. This excessive workload borne by women living in poverty has negative consequences for their psychological and physical condition.

The dimension of hardships related to women’s life in extreme poverty is illustrated by the qualitative study conducted in Wałbrzych in 2009 (one of the few Polish qualitative studies into women’s poverty) [Gawlicz and Starnawski 2010]. As a result of economic transformations, a significant share of the mining industry in Wałbrzych was closed down, resulting in mass redundancies and a sudden increase in the unemployment rate in the town. Combined with a very difficult housing situation (difficult access to municipal housing and very poor housing conditions), the transformations led many inhabitants to life in extreme poverty. As part of the study, interviews were conducted with several women from families in a very difficult financial situation. Asked about their most pressing problems resulting from the experience of poverty, the women indicated dramatic housing conditions (e.g., no toilets in their flats), inability to satisfy their own needs and the needs of their children, and their own health problems. What posed the greatest challenge for the interviewed, however, was difficulty in providing their children with adequate living conditions – exposure to hunger and the inability to give them equal education and self-development opportunities, e.g., necessary school supplies and clothes that would prevent them from standing out from other children in school. The inability to protect their children against hunger, suffering and social exclusion was the most painful experience for those women and caused them enormous stress, as strikingly evidenced by the words of one them: “I don’t want to live any more. How could I possibly want to live if month in, month out ... it’s impossible to explain a child that I cannot give him anything to eat. He’s hungry – “mummy, eat” – there’s no point explaining this to a four-year-old child” [Gawlicz and Starnawski 2010].

It is striking that women and men bear uneven shares of the burden of coping with poverty [Tarkowska 2002]. This state of affairs arises partly from the traditional division of duties within a family. Since childcare and household chores are assigned to women, mothers have a much stronger sense of

responsibility for home and children than fathers do. This involves also the inadequate social recognition of reproductive work, including caretaking work, performed still mostly by women. The caretaking work, necessary for the renewal of generations, and chores performed every day by millions of women all around the world are very rarely represented in quantitative terms and the state does not attempt to include them in the GDP.

There are also indications that women and men differ when it comes to ways of reacting to the situation of poverty; poor men are more likely to develop addictions and be passive to poverty, while women more often try to actively cope with poverty [Tarkowska 2002].

Time poverty

It appears that nowadays time is becoming an ever more valuable asset, in particular for women who work professionally and raise children, usually running the household at the same time [Warren 2003]. In addition, they often take care of elderly or disabled family members. In Poland, the situation is much worse than in other EU countries as far as the burdening of women with caretaking duties is concerned. In Poland, 47% of women above the age of 18 take care of children, the elderly and the disabled. In the European Union, the average is about 37.5%. The difference is equivalent to about 10 percentage points. As regards men who perform caretaking duties, the percentage amounts to about 25% in Poland and in the European Union alike. These figures evidence *inter alia* the unsatisfactory functioning of the social protection system in Poland: about half of women above the age of 18 bear the emotional and physical burden of caretaking [EIGE 2017].

As regards the number of women who spend time on preparing meals or doing the housework at least once a week, the average in Poland among women above the age of 18 does not differ to any significant extent from the average in the European Union.

A considerable difference comes to view in the percentage of women above the age of 15 who take part in sporting or cultural activities outside the home at least several times a week: in Poland, the percentage is only 16.9%, while the EU average is 27.5% [EIGE 2017]. While the average for the European Union is relatively low, the average for

Poland is extremely low. Every man and woman, if not prevented by ill health, should participate in cultural or sporting activities at least several times a week. This is necessary for staying healthy and maintaining ties with society. The average for Poland appears a very low one because it is hardly the case that 80% of women in Poland are limited by a disease that would hinder them from involvement physical or cultural activities (in the 2011 National Population and Housing Census, the disabled represented 12.2% of the entire country's population). Women in Poland isolate themselves. The fact that only 16.9% of women in Poland undertake sporting or cultural activities outside the home several times a week may testify to the poor activation of women, high costs of activity outside the home as compared to disposable income and obviously lack of free time.

Further, research shows that women in developed countries have a different style of moving around the town by means of transport. Women more often run various different errands, creating a chain of errands, while men usually do not stop over and have only one goal in mind when they leave their place of residence [Turner and Grieco 2000]. In addition, women and men have different preferences with respect to the possession of a car. Men pay more attention to the very fact of possessing a vehicle, which, by contrast, is not so significant for women. This results from the "Survey of demand for innovative transport in Poland" [Malasek 2017]. The question "would you be willing to stop moving around the town in your car if you could use an urban car (you book the nearest car on your smartphone – max. 400 m away, pay PLN 1 a minute by smartphone and leave the car in your destination)?", the affirmative answer was given by 37 (65%) out of 57 women interviewed in Poland and 25 (36%) out of 69 men interviewed.

This disproportion is most probably caused by such factors as men's need for impressing others and their much greater tendency to compete with each another [Wilson and Daly 1985]. Consumerism and media coverage suggesting that men must be interested in motorisation have an impact on males as early as in childhood. Moreover, Poland is a country heavily influenced by the patriarchal structures (*inter alia* due to the importance of the Catholic Church), which create and foster numerous myths regarding masculinity and femininity. One of these stereotypes is the division of interests into male and female ones. Women are assigned activities that are considered as rather uncreative and not interesting, such as, for instance, housekeeping, whereas men

are associated with everything outside the sphere of home: politics, new technologies, motorisation, etc. In general, women all around the world are marginalised in family when it comes to car ownership. Poland is no exception to this rule due to common stereotypes. Stereotypes regarding women behind the wheel in Poland hold that women are worse drivers than men [Sierpińska 2015]. This is why men are reluctant to give women cars that have a great value for them – women could damage them. In addition, men in Poland are the main breadwinners because they earn more [Grotkowska-Leder 2011]. As a result, they have (or claim to have) a greater right to goods co-owned by them and their wives. The aforementioned factors and stereotypes cause women to spend more time at home and have definitely less free time.

The comparison of the living wage and minimum subsistence level baskets with the standards of the Polish Ministry of Health

It should be reminded that the living wage is the established formula of satisfying fundamental living and consumption needs at a level that is low but sufficient for reproducing the vital forces of a human being at every stage of his or her biological development, having and raising children and maintaining ties with society [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. The minimum subsistence level, in turn, determines the level of satisfying consumption needs below which human life and psycho-physical development are threatened in biological terms. Income at the minimum subsistence level allows people solely to make a sub-standard living, so that they are at risk of biological degradation leading – more rapidly than on average – to a loss of health and life. "Their ability to work and participate is limited or non-existent; as a result, they are excluded (marginalised) from society" [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. It is thus necessary to note the ambiguity of the aforementioned notion of the minimum subsistence level (referred to also as a biological minimum), which "sets the boundary below which human life and psycho-physical development are threatened" [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. It appears that human life and development are threatened not only below this level but also at this level.

Based on these two levels, the Central Statistical Office calculates the percentage of Poland's population living in poverty. In 2018, the minimum subsistence level amounted to PLN 591.14 for a person living in a single-person household, including expenditures on food of PLN 230.92. The living wage amounted to PLN 1,168.31, including expenditures on food of PLN 282.43. The official poverty line that determines the level of income making one eligible for social aid for the poor amounted to PLN 701.47 for a single-person household.

While comparing the aforementioned amounts with the dietary guidelines laid down by the World Health Organisation and the market prices of food, one may note certain discrepancies. Pregnant women who live in a single-person household are in a particularly difficult position. On its website, the Polish Ministry of Health [2012] recommends a diet for pregnant women. Considering the market prices of the products, one may calculate the weekly cost of this diet. It amounts to about PLN 382 a week, which translates to – assuming that one does not have to buy some of the products purchased in the first week because they have not been used up – about PLN 1,200 a month. If the average prices of meals are counted, assuming that one already has the products purchased for the purposes of preparing previous meals (e.g., one buys as much olive oil as is necessary a month), the average prices are as indicated in Table 1.

A sample meal recommended by the Polish Ministry of Health for pregnant women, assuming that prices are counted in proportion to the demand for a packaged or bulk product, is presented in Table 2.

Table 2 is based on the prices taken from Auchan as of 6 July 2019 (apart from the prices of meat and fish taken from Tesco as of 7 July 2019). According to the “Kondej Marketing” Ranking of Retail Chains, Auchan comes second among the cheapest hypermarket chains in Poland while Tesco comes ninth. Further, the prices of the lowest quality products were taken into account. While comparing the sum calculated with the established living wage and minimum subsistence level in Poland, as well as the applicable official poverty line, it is easy to notice that the calculations made by the bodies commissioned by the state with developing both indicators are suspiciously low. The amount of the living wage can hardly guarantee what it is supposed to guarantee, namely the funds necessary for maintaining oneself at a level sufficient for reproducing human vital forces at every stage of development, having and raising children and maintaining ties with society [Deniszczuk, Sajkiewicz 1997]. It should be emphasised that the above calculations include only the costs of food for a pregnant woman and that those costs exceeded the amounts of the aforementioned minimal levels. The baskets of the living wage and the minimum subsistence level, by contrast, take

Table 1. Average prices of meals for pregnant women estimated in accordance with the guidelines of the Polish Ministry of Health (in PLN)

Average breakfast price	Average second breakfast price	Average lunch price	Average afternoon snack price	Average dinner price	Average daily meal price
10.76	6.26	21.62	7.25	8.67	54.56

Source: own elaboration.

Table 2. Price list for a sample lunch menu developed in accordance with the recommendations of the Polish Ministry of Health for pregnant women (in PLN)

Sample lunch					
soup vegetables	0.94	parsley	1.78	yoghurt	1.09
onion	0.09	salmon fillet	6.74	dill	1.69
potato	0.76	carrot	0.12	raw salad	3.29
pearl barley	0.17	parsley root	0.42	vegetable juice	0.80
kephir	1.09	celery	0.40	green tea	0.07
TOTAL					19.45

Source: own elaboration.

into consideration (or rather should take into consideration) not only food-related expenditures, but also the costs of housing, clothing, hygienic measures, etc. In fact, however, after deducing the expenditures for food in accordance with the guidelines of the Polish Ministry of Health, there would be no funds left for these purposes.

It should be added that the basket of products chosen for establishing the living wage and minimum subsistence level was last updated in 2007, a fact that calls its adequacy in the present-day reality into question. The alimentary guidelines undergo changes. Dietetics develop along with human needs in the age of sea changes and diseases of affluence. It is necessary to update the basket of basic products.

The purchased products were the cheapest ones and often ones of the lowest quality. The products of the lowest quality distributed in Poland may have a negative impact on human health. In addition, they are distributed by companies with a bad reputation that resort to such practices as selling counterfeit products and misleading consumers. Such activities are described in the report of the Trade Inspection [Michalski 2017].

Women who exist on the level of living wage cannot thus afford to adequately satisfy their basic needs. This is certainly also the case with Polish men, but women, as those who are more threatened with poverty, experience the effects of this situation to a greater degree. The minimum subsistence level is all the more insufficient to guarantee the possibilities of human psycho-physical development.

Contraception, abortion and sexual education in the context of women's poverty

According to the report of the Ponton Group of Sexual Educators [Ponton Group 2014], sexual education provided as part of family life education is very often inadequate, cursory and not adjusted to the age and stage of psycho-sexual development of children and adolescents. Further, according to the "Contraception Atlas 2019" prepared by the European Parliamentary Forum on Population and Development [EPF 2019], Poland is currently a country with the worst access to contraception and information about methods of preventing pregnancy in Europe and the only country where it is impossible to buy the morning-after pill (emergency contraception) without pre-

scription. Furthermore, the National Health Fund does not refund or provide discounts for modern contraceptives, a policy whose effects are most poignantly felt predominantly by women in a bad financial situation. In addition, Poland is under the widespread influence of an ideological view on contraception and sexual education; according to the Catholic Church, using contraception is a sin while sexual education may demoralise the youth and should remain within the discretion of the parents of children and adolescents. Such teachings of the Church not only inspire concerns about the use of contraception among adolescents and adults, but also influence public institutions that do not undertake actions facilitating access to contraceptives and do not seek to introduce adequate sexual education in schools.

The limited access to sexual education and contraception combined with the ban on abortion due to the difficult living conditions of pregnant women (under the Act of 7 January 1993 on Family Planning, Human Embryo Protection and Conditions of Legal Pregnancy Termination) affects poor women in a particularly severe manner. The lack of informative sexual education, including education about effective contraception, may lead to unwanted pregnancies. In a situation when contraception fails, wealthier women may afford a quick appointment with a gynaecologist in order to obtain a prescription for emergency contraception or may bypass the ban on abortion in Poland by going to countries in which pregnancy termination is legal. Poor women do not have such opportunities. Unwanted pregnancies may aggravate women's poverty. The appearance of new family members who require long-term intensive care implies an increase in household expenditures, as well as an extra psycho-physical burden for poor women. Unwanted pregnancies in the conditions of poverty, particularly when combined with home violence and alcoholism, may have tragic consequences [Podgórska 2013].

Women's physical activity

One of the aspects of poverty is the inability to satisfy one's basic needs. Physical activity is one of such needs, necessary to keep the body in good health. It proves that women are more inclined to spend less time on physical activity than men are [Eoley 2005]. The recommended physical effort for a woman according to WHO is as follows:

- Intensive physical effort (e.g., aerobic, running, fast cycling, fast swimming) – at least 75 minutes a week, or
- Moderate physical effort (e.g., cycling at a moderate pace, swimming at a moderate pace, tennis) – at least 150 minutes a week, or
- Proportional amounts of intensive and moderate physical effort.

While juxtaposing the aforementioned guidelines against the survey conducted in Poland by GfK Polonia commissioned by the Ministry of Sport and Tourism [Piątkowska, Biernat 2016] (the results are presented in Table 3), one may note that only about 6% of women who do not work professionally meet the weekly minimum that should be devoted to intensive physical activity as compared to about 18% of working women. The amount of time spent on physical activity is larger among women who do not work professionally than among women who work only in the case of walking. Still, a walk is not one of the physical activities that meet the requirements of WHO.

In Poland, the percentage of women who undertake intensive or moderate physical activity is definitely much higher among women who work professionally than among women who do not work, so it is not the case, contrary to what one may believe, that the former ones devote less time to physical activity than the latter ones because they do not have time. Lower physical activity among women who do not work may be most probably attributed to social withdrawal and lack of financial funds for a gym, swimming pool, bicycle, etc. A lack of possibilities for self-development implies poverty. Poverty does not have only a material dimension; it manifests itself not only in scarce funds for living and fewer material goods, but also in a dearth of motivation, vital forces and time. The factors describing the difficult position of women who do not work professionally should thus include, apart from the risk of material poverty, also other factors of social and psychological nature that hinder women from keeping their psycho-physical health [Kurowska 2008].

Social policy activities addressing the problem of women's poverty – standards and recommendations

The 2011 resolution of the European Parliament on the situation of single mothers suggests, *inter alia*, the following lines of actions in the scope of support for single-parent families: housing aid for single-parent families, equal social benefits and allowances for children irrespective of the marital state of their parents, as well as for parents themselves, prevention of discrimination of mothers in the labour market and professional training. In the case of single mothers with children, low employment does not, however, present the greatest difficulty – in Europe, 84.1% of women who are sole breadwinners are employed although mostly on a part-time basis [Firlit-Fesnak 2015] (no data for Poland were found). What is thus most important in the context of poverty affecting single mothers is apparently providing childcare options, for instance through easier access to state crèches and kindergartens, as well as through other forms of childcare, ones that are more flexible and better adjusted to women's needs. This would enable them to undertake work on a full-time basis without an excessive load of caretaking responsibilities. Another possibility is to provide single mothers with financial support, thanks to which they could take constant care of their children until this is no longer necessary and they can return to work. Further, it would be expedient to improve professional back to work schemes and training sessions organised by the State Labour Office; many poor women complain about the incompatibility of such training sessions with the market situation and the inability to find work despite having completed various courses [Charkiewicz 2010]. As indicated above, the minimum levels that set the poverty line are not sufficient to satisfy the minimum needs of a person living alone, let alone

Table 3. Percentage of women declaring engagement in physical activity during their leisure time

Specification	Working women	Non-working women	All women
Intensive physical activity (at least 75 minutes a week)	18.2	5.8	12.9
Moderate physical activity (at least 75 minutes a week)	22.8	17.0	20.3
Walk (at least 75 minutes a week)	50.8	57.1	53.5
No physical activity	38.6	36.6	37.0

Source: GfK Polonia 2015 [Piątkowska, Biernat 2016].

a pregnant woman, who should pay particular attention to what she eats. The amounts of the living wage and minimum subsistence level determined by IPISS appear misaligned with their definitions. There is a strong need to re-determine which products should belong to the food section as part of the living wage and minimum subsistence level. Further, information about the content of this section and the prices of these products should be public and easily available for everyone.

The amounts of the living wage and minimum subsistence level set by IPISS are too low with respect to the real needs of poor households. Many Polish women and men are not able to live with dignity. Women are at a particular disadvantage, considering that they carry a greater burden of child-raising and other caretaking responsibilities, housekeeping and “poverty management”.

The Family 500 plus Programme, whose goal has been to reduce poverty among families and children in Poland, has helped to limit the scope of extreme poverty among Polish families, but to a lesser extent than assumed in the simulations preceding the implementation of the programme and for a much higher amount than necessary – the same effects could have been achieved with lower financial outlays. Moreover, the programme has contributed to an increase in the employment gap between women with children and those without children by about 2.4 percentage points [Magda et al. 2019]. The funds that seemingly help to solve the problem of poverty among families raising children, such as the Family 500 Plus Programme, should be dedicated rather to education, which opens minds instead of closing them, thereby shaping women aware of their own capabilities; to relief for women taking care of disabled family members; as well as to activation of women in society. Yet another issue is healthcare, whose proper functioning could certainly contribute to improving the situation of the poor. Broadly speaking, it is recommended to take actions aimed at eliminating or reducing the causes of problems related to poverty instead of stopping short of ad-hoc schemes focused on mitigating its effects.

Moreover, women are at a disadvantage also due to the fact that Poland is heavily influenced by the Catholic Church, which feels competent to decide about their lives. An institution managed solely by men determines the place of women in Polish society, for instance by prohibiting abortion or limiting the possibilities of using contraceptives and provid-

ing reliable sexual education. These restrictions often lead to unwanted pregnancies with which women are forced to cope on their own. What is needed then is proper education led by qualified persons and better access to contraceptives.

Conclusion

It is difficult to state unequivocally based on the quantitative data available whether the feminisation of poverty is witnessed by Poland. One cannot, however, deny that women represent a considerable proportion of poor people in Poland and that the problems characteristic of women’s poverty differ significantly from the problems affecting poor men. The symptoms of poverty examined in this paper, ones that are typical of Polish women and unknown to men in the same economic position, support the thesis that poverty in Poland is feminised. Contrary to the common stereotype of a lazy poor person, poverty of women often implies an extraordinary load of caretaking responsibilities, housework and family budget management. Moreover, it has become a pressing issue, considering that it often affects single mothers or mother of multiple children. Children, in turn, bear the social consequence of life in poverty.

The poverty of women in Poland is a complex phenomenon. In order to provide women with effective support, it is necessary to coordinate many various social policy tools that will address individual problems related to poverty, taking into consideration their mutual interrelations. Studies into poverty should not be limited to quantitative measures, and these should be improved. The most noteworthy steps include but are not limited to emergency financial assistance, professional activation and the fight against social exclusion. All these ad hoc actions are not, however, as important as systemic solutions that would partly take the burden of poverty, in its various meanings indicated above, off the shoulders of women. The current situation of poor women in Poland is obfuscated by excessively complex definitions of poverty lines and the incompatibility of their amounts with the Polish realities. It is needed to revisit and re-formulate them.

- ¹ The percentage includes persons from households whose equivalent income is lower than 50 percent of the median of the distribution of equivalent incomes of all households. Equivalent incomes are the incomes of households with varying numbers of members made comparable due to the possibility of satisfying their needs at the same level.
- ² Among non-monetary symptoms of poverty there are such as: not participating in culture (e.g., cinema, theatre, museum) for financial reasons and resignation from the rest [Czapiński and Panek 2015]. The analysis of these symptoms by gender could provide valuable information regarding the problem mentioned in this paper.
- ³ When the article was submitted, GUS reported the median gross salary for October 2018. It was equal to PLN 4,094.98 (in the sector of companies employing more than 9 persons) [GUS 2019c].
- ⁴ Relative poverty line – a poverty line in relation to the average expenditures of households in the national economy; in this case set at the level of 50% of the average monthly amount spent by households in Poland for consumption [GUS 2019a].
- ⁵ Poverty in Poland is strongly regionally differentiated, depending on the voivodeship and town size. In 2017, extreme poverty had the lowest incidence in the Silesian Voivodeship (1.8%) and the highest incidence in the Warmian-Masurian Voivodeship (9%) [GUS 2018], while in 2018 the incidence of extreme poverty reached the level of 9.4% in villages and 2.8% in towns (the larger the town, the lower the extent of poverty) [GUS 2019a]. The regional variation of poverty with respect to women is an issue that requires to be considered in a separate study.
- ⁶ The classical approach to poverty analysis takes into consideration only its financial dimension.
- ⁷ The *at-risk-of-poverty* rate is equivalent to the relative poverty rate, which is established in relation to the average income of the entire population of households (according to Eurostat: it refers to an equivalised disposable income below 60% of the national median equivalised disposable income after social transfers).
- ⁸ In the remainder of this paper, the term “poverty” will be understood as a whole of all types of poverty (if not indicated otherwise).

References

- Charkiewicz E. [2010], *Kobiety i ubóstwo – widzialna ręka neo-liberalnego państwa*, in: *Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce. Polski Raport Social Watch* (2010), https://www.kph.org.pl/publikacje/raport_sw_2010.pdf, download: 14.08.2019.
- Czapiński S., Panek T., red. [2015], *Diagnoza Społeczna 2015*, Aneks 4. Metodologia analizy ubóstwa, Warszawa.
- Deniszczuk L., Sajkiewicz B. [1997], *Kategoria minimum socjalnego*, in: *Polska bieda II. Kryteria. Ocena. Przeciwdziałanie*, red. S. Golinowska, IPiSS Warszawa.
- EAPN [2018], *Poverty Watch: Poland 2018 monitoring ubóstwa w Polsce w 2018 r.*, <http://www.eapn.org.pl/wp-content/uploads/2018/10/PovertyWatchPoland2018.pdf>, download: 14.08.2019.
- EIGE [2017], *Gender Equality Index 2017*, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>, download: 16.06.2019.
- Eoley C. [2005], *Women's leisure? What leisure? Has it always been like this?*, „Annals of Leisure Research”, 8.
- EPF [2019], *Contraception Atlas 2019*, <https://www.contraceptioninfo.eu/node/72>, download: 14.08.2019.
- Firlit-Fesnak G. [2015], *Bieda i płęć. Sfery podziału kreujące ubóstwo kobiet w krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Gawlicz K., Starnawski M. [2010], „*To nie jest życie*”: ubóstwo kobiet, perspektywy pomocy i wyzwania miejskiego ładu lokalnego na przykładzie Wałbrzyska, in: *O wspólnocie obywatelskiej w cieniu kapitalizmu. Ład lokalny, lewica, demokracja*, red. P. Żuk, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Grotowska-Leder J. [2011], *Contemporary Polish Poverty and Gender*, „Kultura i Edukacja”, 5 (84).
- Ponton Group [2014], *Sprawdzian [z] Wdż, czyli jak wygląda edukacja seksualna w polskich szkołach?*, https://ponton.org.pl/wp-content/uploads/2018/09/raport_jaka_edukacja_2014_21112014.pdf, download: 13.08.2019.
- GUS [2017], *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2016 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2016-r-,5,5.html>, download: 14.08.2019.
- GUS [2018], *Aneks do opracowania sygnałnego „Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2017 r.*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5487/14/5/1/aneks_zasieg_ubostwa_ekonomicznego_w_polsce_w_2017.pdf, download: 21.11.2019.
- GUS [2019a], *Komunikat w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/sygnałne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,273,6.html>, download: 14.08.2019.
- GUS [2019b], *Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/zasieg-ubostwa-ekonomicznego-w-polsce-w-2018-roku,14,6.html>, download: 14.08.2019.
- GUS [2019c], *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018 roku*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/5/6/1/struktura_wynagrodzen_wedlug_zawodow_w_pazdzierniku_2018.pdf, dostęp: 13.01.2020.
- IPiSS [2018], *Informacja o poziomie minimum egzystencji w 2018 r.*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-egzystencji-2>, download: 28.03.2019.
- IPiSS [2018a], *Informacja o poziomie minimum socjalnego w 2018 r.*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne>, download: 28.03.2019.
- IPiSS [2018b], *Raport IPiSS o wysokości Progu Interwencji Socjalnej (według informacji cenowych dla 2016 r.)*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=prog-interwencji-socjalnej>, download: 10.08.2019.
- Kurowska A. [2008], *Skąd się bierze bieda*, „Zeszyty Forum Obywatelskiego rozwoju”, 5.
- Kurowski P. [2002], *Koszyki minimum socjalnego i minimum egzystencji – dotychczasowe podejście*, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne-oraz-minimum-egzystencji>, download: 14.08.2019.
- Lister R. [2007], *Bieda*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Magda I., Brzeziński M., Chłoń-Domińczak A., Kotowska I.E., Myck M., Najsztub M., Tyrowicz J. [2019], „*Rodzina 500+* – ocena programu i propozycje zmian”, <https://for.org.pl/pl/d/8a-ac2498710dbf7b1626846048c1ca70>, download: 21.11.2019.

- Malasek J. [2017], *Badanie sondażowe popytu na transport innowacyjny w Polsce*, „Transport Miejski i Regionalny”, 4.
- Michalski T. [2017], *Wszystkie grzechy producentów żywności, czyli na co zwracać uwagę podczas zakupów*, „Business Insider Polska”, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/sklad-produktow-spozywczych-a-ich-jakosc-sztuczki-producentow/s40cq5d>, download: 14.08.2019.
- ONZ [1993], *Vienna Declaration and Programme of Action Adopted by the World Conference on Human Rights in Vienna on 25 June 1993*, <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/Vienna.aspx>, download: 22.11.2019.
- Panek T. [2011], *Ubóstwo, wykluczenie społeczne i nierówności. Teoria i praktyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Payne S., Pantazis C. [1998], *Gender and Poverty in the New Breadline Britain Survey*, „Perceptions of Poverty and Social Exclusion”, 29.
- Piątkowska M., Biernat E. [2016], *Leisure time physical activity among employed and unemployed women in Poland*, „Hong Kong Journal of Occupational Therapy”, 29.
- Podgórska J. [2013], *Jak w Polsce walczy się z antykoncepcją*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1542087,1,jak-w-polsce-walczy-sie-z-antykoncepcja.read>, download: 10.08.2019.
- Polish Ministry of Health [2012], *Żywnienie w ciąży – porady żywieniowe dla przyszłych mam*, <http://www.imid.med.pl/images/poradnik-zywienia-dla-kobiet-w-ciazy.pdf>, download: 14.08.2019.
- PSE [2019], *Breadline Britain 1983: overview*, <https://www.poverty.ac.uk/pse-research/past-uk-research/breadline-britain-1983>, download: 02.12.2019.
- Sierpińska M. [2015], *Kobieta za kierownicą: stereotypy związane z rolą zawodową kobiet*, „Logistyka”, 3.
- Tarkowska E. [2002], *Zróżnicowanie polskiej biedy w świetle badań jakościowych*, „Problemy Polityki Społecznej”, 4.
- Turner J., Grieco M. [2000], *Gender and time poverty: The neglected social policy implications of gendered time, transport and travel*, „Time & Society”, 9(1).
- Warren T. [2003], *Class- and gender-based working time? Time poverty and the division of domestic labour*, „Sociology”, 37(4).
- Wilson M., Daly M. [1985], *Competitiveness, risk taking, and violence: The young male syndrome*, „Ethology and Sociobiology”, 6(1).

Luiza Niechoda

A graduate of the SGH Warsaw School of Economics

Gender and managerial competencies as viewed by subordinates

Introduction

Power and management have been vested in men for thousands of years. Accordingly, success and leadership have been associated with typically masculine traits, such as decisiveness, self-confidence and competitive spirit.

The financial crisis of 2008, the fourth industrial revolution and digital transformation have exerted an influence on all the areas of everyday life, most notably on economy and business. Both market needs and employer behaviours have changed. Contemporary management studies demonstrate that organisations should display flexibility and prioritise human resources. Special attention is accorded to the need for structure flattening, teamwork and free information flow [Hejduk 2018:69-79]. Such transformations are facilitated by the employment of women. According to the reports of the largest corporations, women represent an untapped talent pool [Deloitte 2012:20-21] and their management style is better adjusted to the needs of contemporary business [Eagly, Johannesen-Schmidt 2001:787].

Although women are well educated nowadays, the proportion of women at managerial positions in numerous companies is low and the higher the level of hierarchy, the lower the gender diversity. In 2018, women held 16.9% positions on the management boards of companies globally and represented only 5.6% of management board presidents [Deloitte 2019:9]. This situation may be attributed, *inter alia*, to the influence of stereotypes and traditional division of social roles, which generate numerous internal and external obstacles to women's career progress [Titkow 2003:39].

The objective of this paper is to give an overview of the most important managerial competencies from the point of view of employees, describe the impact of gender on management styles and indicate how these styles correspond to the needs of modern organisations. The analysis will use the results of a survey conducted among employees into the influence of gender on the style of managing employees. As part of the survey, the respondents evaluated their supervisors and identified those competencies of a good manager that they believe to be of primary importance. The information obtained has been compared with the modern concepts of leaderships defined in the literature describing both, the past and modern approach to management.

Leadership styles and changes in the business environment

A leadership style is a manner in which a leader is influencing group members in the process of pursuing the goals of his or her team and organisation. There are various different concepts of leadership. They describe the impact that the aptitudes and competencies of managers have on their team management style. In other words, these styles are defined by a behavioural theory that is concerned not with the traits of leaders but with their behaviours towards employees. It has been employed to formulate leadership styles [Gigol 2015:35-50]. The most popular classification is as follows [Gigol 2015:43; Diniz 2017:38-39]:

- Laissez-faire style – leaders do not monitor the work of their subordinates. They give them full freedom of action and decision without applying any incentives. The style yields good results in a situation when employees are experienced and qualified. When used among less experienced employees, it results in low efficiency and higher costs.
- Authoritarian style – leaders make all decisions without taking into consideration the opinions of other people. They define goals on their own and impose their own methods of work on employees. Such a style is recommended for employees who require constant control. It will not be appropriate for creative employees and those who enjoy teamwork.
- Democratic style (participatory) – leaders involve employees in decision-making. If any changes are being introduced, this management style helps to reduce the resistance of employees to the transformations because their opinion constitutes a part of the process of changes.

Another classification of leadership styles was developed by B. Bass ([Diniz 2017:38-39]). It is as follows:

- Transactional style whereby managers give rewards or penalties to employees, depending on the effects of their work and quality of task performance. Goals are pre-defined and employees accept the direction of activities specified by the manager, who later monitors results achieved and helps employees if they have any difficulties performing their responsibilities on time.
- Transformational style whose main assumption is good and open communication on the part of leaders. Their task is to motivate and engage employees so as to increase their productivity and effectiveness. Leaders focus on long-term goals while delegating minor and intermediate goals to subordinates.

Each of the aforementioned styles has its strengths and may be applied by leaders depending on the organisation's situation. Some of these methods used to be implemented as part of traditional management (authoritarian and transactional styles) while others are gaining importance in the light of ever more rapid and complex economic processes in the contemporary world (democratic and transformational styles).

In the past, the main objective of management was to counteract uncertainty. According to the theory, management is a conservative activity aimed at achieving balance and stability in the environment

[Kostera, Śliwa 2012:13]. These were the characteristics of the business environment prior to the post-industrial age. T. Peters, a management expert, claims that traditional management is based on conquest, competition and rivalry [Peters 2005]. Traditional leaders are strict and establish rigorous requirements, rules and orders. They make decisions on their own and give instructions to employees on their basis. They control the work of their subordinates. They have extensive knowledge but do not share it with their team but rather use it in order to maintain their status [Lisowska 2009:105]. Such management methods correspond to the authoritarian and transactional leadership styles.

It is traditionally believed that one of the pillars of power is the use of influence and persuasion combined with the management of other people's emotions. Society is wrong to perceive such methods as effective. W. Daniecki, a management psychologist, [2016:38-47, 53] openly defines them as manipulation. He lists such examples of manipulative behaviours as shaming subordinates, being unable to acknowledge one's own mistakes, or disparaging and intimidating subordinates. Daniecki characterises supervisors who apply such techniques as Machiavellian leaders – egoistic, blind to other people's emotions and prone to impose their own will on others and abuse power. Such managers are effective, highly motivated and resistant to social pressure and the impact of external factors, but their subordinates are characterised by low work motivation and satisfaction as well as dislike of their managers [Daniecki 2016:58]. Traditional managerial habits are explained by Theory X, which holds that people are lazy by nature and motivated by career prospects and that they do not like changes and require constant control. Such an approach to employees corresponds to the method of work organisation developed by F.W. Taylor, according to which money is the main motivating factor. Taylorism involves strict production control, manufacturing standards and task repetitiveness [Mazur 2013:160-161].

In the second half of the 20th century, following the world's passage into the post-industrial age, the business environment and internal processes have changed to a considerable extent, becoming much more unpredictable [Listwan 1997:14]. The environment of organisations in the 21st century, in turn, is called a turbulent one. It is characterised by complexity, instability and uncertainty. Accordingly, an organisation has a negligible influence (or no influence at all) on its external environment. These dynami-

cally changing conditions pose a challenge to modern leaders and require flexible adjustment and response to changes. In consequence, the transformational style is gaining importance [Geryk 2016:98-99].

The factors that exert the most considerable impact on the environment and management of a company in the early 21st century include:

- progressing digitalisation,
- digital transformation,
- financialisation of the economy,
- environmental regulations.

Each of these phenomena may be indicated as a separate factor behind the changes in contemporary business. At the same time, they are all connected by causal links [Gigol 2015:79-82].

Globalisation is a phenomenon involving the unification of the global economy resulting from the elimination of barriers in freed trade and internationalization of business [Stiglitz 2005:7]. In the context of management, globalisation influences the process of decision-making, which is no longer based on the local point of view, but on the global one [Jantón-Drozdowska 2008:20-21]. The diversity of human resources in organisations is increasing. The approach to employees has to be changed – to a personal one. This, in turn, requires the flattening of structures and redefinition of the role of managers [Penc 2002:59].

One of the main drivers of globalisation is the global information system. The strict integration of all business processes, enabled by the development of information and telecommunication technologies, provides new methods of action [Gigol 2015:79]. In the face of the digital transformation, expectations towards managers are evolving. Knowledge, including specialist knowledge, is publicly available, so its importance is dwindling. It is soft competencies, understood as the ability to work with people, that are gaining prominence [Kostera, Śliwa 2012:298].

Another factor generating turbulences in the modern business environment is the growing role of markets, institutions and financial motivations. This phenomenon is characterised by the increasing importance of the shareholder value in companies, domination of financial systems based on the capital market instead of the banking system, development of complex financial instruments using a high level of financial leverage and smaller share of production and sales in business profits in favour of financial services [Epstein 2005:3; Księżyk 2013:5]. The excessive financialisation of the economy resulted in the global crisis of 2008 [Zioło 2011:10-12; Gigol

2015:80]. Scholars emphasise that the crisis of subprime loans was not a typical collapse of the economy, but the beginning of minor but more frequent crises. Consequently, organisations have to be agile and apply adaptative methods of leadership in order to survive [Heifetz, Grashow, Linsky 2009:114-124]. In the time of crisis, teamwork is of major importance, so leaders should be sensitive and intuitive. The key managerial competencies during recession include effective communication, multi-tasking, fast decision-making and organisational skills. Another competency that may appear less obvious but is not less significant concerns the ability to effectively sustain an organisational culture and development of human resources [Wooten, James 2008:355].

The dwindling potential of our planet gives rise to an increasing number of ecological and social threats. In order to avoid them, it is necessary to focus on the transformation of societies based on consumerism into societies sustainable in terms of both, consumption and production. It is only the employment of sustainable leaders that may have a real impact on the change of this situation. Sustainable leaders are leaders who combine their managerial qualifications with the knowledge of the social and ecological situation. Their skills include long-term thinking that is based on empathy and takes account of the future of generations to come. The innovativeness of managers and their openness to changes are crucial for the establishment of sustainable strategies for companies. What is also significant is the ability to influence employees so as to communicate the idea of sustainable values to the entire staff. Organisations focused on the ecological aspects of business are becoming more desirable players in the economy [Pabian 2017:124-126]. The changeability of the organisational environment and need for innovation force leaders to change their view of the business world and develop new management styles [Kotler, Caslione 2013:18].

Management styles and gender

In the analysis of the impact of gender on management style, one may find two positions. In accordance with the first one, there are differences between female managers and male managers, while the other one holds that there are no differences whatsoever. The former has more followers [Eagly, Johnson 1990]. Table 1 shows the gender differenc-

es in management style referred to in literature. It may be noted that leadership competencies are associated with gender mainly based on stereotypical ideas about the social roles of women and men.

At the moment, the interactive feminine style of management is ever more appreciated. Focus on human resources and their development is a particularly desirable trait at any managerial position. Modern business shapes leaders in such a way that men have to face the challenge of changing their leadership methods and adopting feminine characteristics [Gerzema, D'Antonio 2014:297-306]. The process of adjustment to one's role is referred to as androgenic leadership, whereby each gender assumes the traits of the other gender in order to increase their

effectiveness as leaders [Titkow 2003:76]. Both styles – the feminine and the masculine one – may contribute a significant added value to the functioning of companies. The loss of one of them or excessive androgyny limits the range of managerial competencies within a company [Deloitte 2012:15].

A review of literature demonstrates that women may have a better aptitude for being “managers of tomorrow”. The survey whose results are discussed below answers the question whether competencies assigned to women and men are reflected in Polish reality and whether they correspond to the concept of the feminine and masculine styles of management. The survey was conducted online in early 2019. The questionnaire was published in social media (Face-

Table 1. The comparison of management styles: masculine and feminine ones

Description	Men	Women
Type of management style	Authoritarian style, prescriptive and controlling, based on tasks. Power consists of prestige and position within the hierarchy	Democratic style, based on relationships, characterised by interaction, focus on teamwork and equality between members
Success measures	Quantitative parameters: profit, increase in sales, increase in the market share	Qualitative parameters: customer and employee loyalty and satisfaction
Strategies of action	Act aggressively, approach competitors as enemies	Take non-aggressive actions and apply low-risk strategies. The effects of their actions are long-term ones
Creating a vision	Set clear strategic lines of action	Develop long-term plans, taking into account numerous options and solutions
Decision-making	Make decisions faster than women but on their own	While making decisions, they take into account a broader scope of information and a greater number of methods of operation. They involve their team in the decision-making process, hold group discussions and strive to reach a consensus. They take into consideration non-market and non-financial factors
Communication within a company and relations with employees	They are not eager to express sympathy or ask personal questions. While providing information, they undermine the position of their interlocutor, asserting their own authority. They criticise people who have different opinions. They treat praises and gratitude as a lack of competence. They have difficulties talking about their feelings, so they give remarks regarding facts. They are unwilling to ask for help because this would evidence their lower position towards other people. Since they approach the world in hierarchical terms, they prefer to give orders instead of establishing contacts	They create a wider space for communication within and outside an organisation. They strive to ensure transparency. They take care of others; they are interested in personal matters and provide support. They provide information in such a manner so as not to make any employee feel “worse”; they raise their interlocutor's sense of self-worth. They use terms of endearment more frequently than men. They praise others and express gratitude more frequently. By talking about feelings and emotions, they build close-knit communities. They have no problem asking others for help and advice. They effectively resolve conflicts. They are focused on compromise and mediation. They are willing to share their knowledge and motivate others
Influence	They exert pressure, making use of their position for this purpose	They inspire, engage and make friends with people. They attach importance to matters of morality and ethics
Other	They have better time availability. They have more belief in themselves and their success	They are resistant to stress. They are multitaskers and better at organising work. They are ready for development and learning. They have greater emotional intelligence

Source: own elaboration based on [Deloitte 2012:12, 15, 21; Lisowska 2009:109-119; Smyła 2015:23-26; Titkow 2003:73-90].

book and LinkedIn), including groups of students at various universities, groups intended for collecting data for surveys and groups of residents of several Warsaw districts. 120 responses were obtained, including 77 from women (64%) and 43 from men (36%). People between 25 and 33 years of age represented the largest group of respondents (48%). The second largest group was composed of respondents between 16 and 24 years of age (39%). People between 34 and 42 years of age represented 9% of the surveyed while people between 43 and 51 years of age – 3%. The smallest group was composed of persons above the age of 52, who represented less than 1% of the surveyed. The largest number of the surveyed (41%) were employed in micro-enterprises with 1-9 employees and in large companies employing more than 250 persons (32%). 16% of the surveyed worked in medium companies (50-249 persons) while 11% in small enterprises (10-49 employees). The respondents were asked also to specify the nature of their company. As many as 43% answered that they work in a corporation. 11% declared to be employed respectively in start-ups and in family companies. Persons with a job in a state company represented 9% while those working in agencies – 6%. In addition, 20% of the respondents selected the option “other”. The surveyed had worked in a given team most frequently for 1 year up to 2 years (27%) or for 7 up to 12 months (26%). 20% of the respondents declared that they had had an experience of 4 up to 6 months. 12% of the surveyed had worked with their boss for 1 up to 3 months while 10% for 3 up to 5 years. The smallest group was composed of persons with an experience of 6 and more years (5%). Although the survey was not representative, its results may be helpful in identifying the manner in which women and men as leaders are perceived by their subordinates.

The importance of managerial competencies as viewed by employees

As part of the first stage of the survey, the task of the surveyed was to identify those of 30 behaviours that were, in their opinion, the most important ones as characteristics of an “ideal” manager. The list of desired competencies provided as part of the survey had been developed based on literature describing modern leadership [Espinoza, Schwarzbart 2018:107-109; Gerzema, D’Antonio 2014:297-306;

Harvard Business School 2017:40-336]. The survey participants were asked to select 15 traits describing a competent manager best.

According to the employees surveyed in Poland, the most important trait by far is to have practical knowledge of the activity pursued by the company, department or team. Next come reasonable delegation of tasks and motivating employees. One of the “soft” competencies – the ability to communicate effectively and listen actively – is ranked fourth. It is followed immediately by a “hard” activity, typical of the authoritarian masculine style of management – the establishment of rules and strict compliance with them. Other significant attributes include the following: supporting the team, kindness and respect, and constructive feedback. Fairness and basing opinions on facts are ranked ninth. The last one out of ten is involving the team in the process of decision-making. The next ten positions correspond to the feminine style of management. These traits include care for employees, high emotional intelligence, building relations, cooperation and flexibility. They are followed by vision and future planning and further by openness, transparency and honesty. Next, the surveyed indicated the ability to effectively conduct meetings. Less desirable competencies include empathy and development of employees. The employees attach the least importance to creative sessions organised by a manager, spending time with the team and charismatic speaking.

Table 2 presents all the leadership traits in the sequence indicated by the surveyed women and men.

The first six items are similar in the opinion of both genders. The only exception is the establishment of rules, a trait that represents one of the most important practices of a good manager in the opinion of men. Women ranked it seventh. The last items on the list are also similar for both genders.

There are several competencies that men appreciate much more than women, including the ability to draw conclusions from the feedback of employees, cooperation, creating a vision and planning the future; openness, transparency and honesty.

Women, by contrast, highly value the following traits in their bosses more frequently than men: flexibility of action, striving to ensure positive team culture and dynamics, controlling conflicts and stress within the team, care for employees and their successes, as well as controlling one’s own emotions and patience.

The aforementioned results confirm most of the theoretical reflections from the earlier parts of the paper with respect to gender differences. Particu-

Table 2. The list of leadership competencies according to their importance in effective management depending on gender of employees

No	Employees	
	women	men
1	Has a practical knowledge of the area managed	Has a practical knowledge of the area managed
2	Reasonably and responsibly delegates tasks	Establishes rules and complies with them
3	Motivates and engages employees	Reasonably and responsibly delegates tasks
4	Communicates effectively: listens and shares information	Motivates and engages employees
5	Supports the team in difficult situations	Communicates effectively: listens and shares information
6	Is kind, respects team members and their emotions	Support the team in difficult situations
7	Establishes rules and complies with them	Encourages others to provide feedback and draw conclusions from it
8	Provides constructive feedback on an ongoing basis	Is kind, respects team members and their emotions
9	Takes the opinions of team members into account while making decisions	Is fair, bases his/her opinion on facts
10	Is fair, bases his/her opinion on facts	Cooperates and treats success as a team achievement
11	Is flexible, acts and resolves problems	Provides constructive feedback on an ongoing basis
12	Strives to ensure positive team culture and dynamics	Strengthens the position of employees and gives them a chance to shine
13	Controls team conflicts, relieves stress and tensions	Takes the opinions of team members into account while making decisions
14	Cares for employees and helps them to achieve success	Takes personal responsibility for difficult issues
15	Controls emotions, is patient and effectively deals with vulnerabilities	Has a clear vision and plans the future strategically
16	Encourages others to provide feedback and draw conclusions from it	Places emphasis on openness, transparency and honesty
17	Strengthens the position of employees and gives them a chance to shine	Is flexible, acts and resolves problems
18	Is not ashamed of failures, displays modesty and humility, knows how to apologise	Creates a vision that team members want to follow
19	Cooperates and treats success as a team achievement	Cares for employees and helps them to achieve success
20	Takes personal responsibility for difficult issues	Provides constructive feedback on an ongoing basis
21	Has a clear vision and plans the future strategically	Controls emotions, is patient and effectively deals with vulnerabilities
22	Creates a vision that team members want to follow	Is not ashamed of failures, displays modesty and humility, knows how to apologise
23	Effectively conducts meetings	Effectively conducts meetings
24	Places emphasis on openness, transparency and honesty	Gives priority to the team's interest over his/her own benefits
25	Gives priority to the team's interest over his/her own benefits	Controls team conflicts, relieves stress and tensions
26	Is emphatic, caring and knows how to express sympathy	Is emphatic, caring and knows how to express sympathy
27	Develops employees / conducts coaching	Develops employees / conducts coaching
28	Conducts creative sessions (brain storms, idea maps, etc.)	Spends time with the team not only while performing tasks
29	Spends time with the team not only while performing tasks	Conducts creative sessions (brain storms, idea maps, etc.)
30	Speaks charismatically	Speaks charismatically

Source: own elaboration.

lar attention should be paid to the establishment of rules and compliance with them – men appreciate this trait more than women. It is also surprising to note the position of cooperation. According to literature, women should regard it as one of the foundations of functioning in society. The survey results indicate, however, that a larger percentage of men as compared to women expect cooperation from their manager.

Manager's gender and his or her competencies

In the second part of the survey, the surveyed were asked to specify to what degree their bosses corresponded to the characteristics of a “manager of tomorrow”. Their managers were awarded points (–2, –1, 0, 1, 2) for how they succeeded in adjusting

Table 3. The average rating of the competencies of managers depending on their gender

No	Competencies	Men	Women
1	Has a practical knowledge of the area managed	1.07	1.06
2	Delegates an appropriate number of tasks to appropriate people and provides support in their implementation	0.01	0.59
3	Motivates and engages employees	0.17	0.24
4	Communicates effectively: listens actively, shares information, explains his/her decisions and asks questions	0.35	0.57
5	Establishes rules and complies with them	0.25	0.57
6	Supports the team in difficult situations	0.41	0.65
7	Is kind, respects team members and their emotions	0.52	0.90
8	Provides constructive feedback on an ongoing basis	0.01	0.51
9	Is fair, bases opinions on facts	0.43	0.65
10	Takes the opinions of team members into account/ involves the team in the process of decision-making	0.16	0.55
11	Is flexible, acts and resolves problems	0.49	0.63
12	Strives to ensure positive team culture and dynamics	0.23	0.55
13	Encourages others to provide feedback and draws conclusions from criticism	–0.07	0.14
14	Cooperates with the group and treats success as a team achievement	0.23	0.65
15	Strengthens the position of employees and gives them a chance to shine	0.01	0.47
16	Cares for employees and helps them to achieve success	–0.09	0.45
17	Controls emotions, is patient and effectively deals with vulnerabilities	0.28	0.39
18	Controls team conflicts, relieves stress and tensions	–0.03	0.04
19	Is not ashamed of failures, displays modesty and humility, knows how to apologise, controls his/her ego	–0.20	0.20
20	Takes personal responsibility for difficult issues	0.55	0.86
21	Has a clear vision and plans the future strategically	0.26	0.29
22	Creates a vision that team members want to follow	–0.14	0.20
23	Places emphasis on openness, transparency and honesty	0.43	0.55
24	Effectively conducts meetings	0.41	0.73
25	Gives priority to the team's interest over his/her own benefits, puts the team first	–0.33	–0.08
26	Notices employees' emotions and feelings, is able to empathise with them, is caring and knows how to express sympathy	–0.10	0.55
27	Supports the professional development of employees / conducts effective coaching	–0.51	–0.10
28	Conducts creative sessions (brain storms, idea maps, etc.)	–0.54	–0.49
29	Spends time with the team not only while performing tasks	–0.07	0.31
30	Speaks charismatically	0.04	0.02
	Average score	0.14	0.42

Source: own elaboration.

themselves to the contemporary concepts of management. They were evaluated based on the same thirty traits and behaviours as in the first part, formulated in more descriptive terms, so as to make it easier for the respondents to visualise the situation. The average score was calculated for each gender based on the points awarded. The results are shown in Table 3.

Women are rated slightly higher in each competency, except for speaking charismatically and practical knowledge. The differences are not yet substantial. A small gap between men and women may be noted also with respect to creating a vision and planning the future strategically, controlling conflicts and stress and organising creative sessions that have an influence on the involvement of employees.

The most marked differences in evaluation concern the following: appropriate delegation of tasks, providing constructive feedback, care for employees and empathy. The survey results demonstrate that these skills are the domain of women.

The representatives of both genders have an average negative score equivalent to a lack of a given trait or skill in three cases: they do not put their employees and their interests first; they do not support the development of employees through coaching and do not conduct creative sessions with their employees. These behaviours are characteristics of the feminine style of management. Most of the female managers who were evaluated in the survey do not apply these methods.

Table 4 shows eight competencies in which both genders have the highest scores. Seven of them are the same for men and women alike. This comparison may suggest that men and women perform managerial activities in a very similar way. It should be noted, however, that women usually receive higher ratings from their subordinates – the average score

of women is 0.42 as compared to 0.14 for men (cf. Table 3). The score changes after the weighted average are taken into account. The weights are percentages of people who identify a given competency as an important one from their own point of view. The average scores for both genders were re-calculated and they increased in both cases – women scored 0.49 while men 0.21.

The gender of the respondents was adopted as the first factor differentiating the scores of managers. Women were much stricter while evaluating their supervisors: they awarded 0.30 to their female managers and 0.002 point to their male managers. The ratings from male employees were much higher: male managers were awarded 0.31 point while female managers – 0.84 point. It may be seen that both genders evaluated managers of the same gender in the same manner. The opposite is the case with inter-gender relations. According to the survey results, women find it difficult to cooperate with male bosses while men enjoy having female supervisors. The fact that women receive lower ratings from women may be attributed to the phenomenon of discrimination of women by women [Smyła 2015:29-30].

Yet another factor that has an influence on differences in opinions about managers is the age of the respondents. In order to illustrate these differences, the surveyed were divided into two age groups: Generation Y, including persons born between 1982 and 1996, and Generation Z, including persons born in 1997 and later.

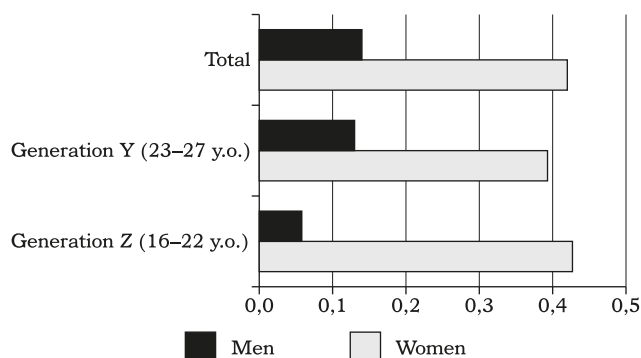
While examining the data shown on drawing 1, one may note that women are rated higher than men in both age groups. Generation Y is slightly less appreciative of both genders than all the surveyed – men scored 0.13 and women scored 0.39 points. The youngest employees (Generation Z) are much more critical about their male bosses than all the

Table 4. Key competencies of managers according to gender as viewed by employees

Women	Men
Practical knowledge	Practical knowledge
Kindness and respect towards employees	Taking responsibility for difficult issues
Taking responsibility for difficult issues	Kindness and respect towards employees
Effectively conducting meetings	Flexibility
Supporting the team in difficult situations	Fairness, basing opinions on facts
Fairness, basing opinions on facts	Openness, transparency and honesty
Cooperation	Effectively conducting meetings
Flexibility	Supporting the team in difficult situations

Source: own elaboration.

Figure 1. Evaluation of managers according to their gender in the opinion of the surveyed belonging to Generation Y and Z.



Source: own elaboration.

respondents (0.06 points). The average score given to men by this age group is lower by 0.01 points than the overall score. It may be concluded that the youngest generation that is entering the labour market values the feminine style of management much more than the previous generations while displaying a low level of acceptance for the masculine methods.

Conclusion

The survey has helped to determine which of the characteristics of modern leaders referred to in relevant literature are important from the point of view of employees in Poland. A significant proportion of the respondents are people between 16 and 33 years of age, so their opinion has had a large influence on the survey results. At the same time, this age category will represent the majority of employees in the near term.

The survey results indicate that the most desirable characteristics and competencies of leaders from the point of view of employees include the following: knowledge and experience in the managed area, establishing rules and complying with them, proper delegation of tasks, motivating, engaging and supporting the team, giving constructive feedback, effective communication, kindness and respect.

Women are rated much higher than men with respect to managerial competencies. It may be thus claimed that women meet the modern requirements of business better than men. The comparison of the survey results with the characteristics of the female

and male management styles confirm gender differences in competencies. Based on the responses of the surveyed, it is possible to conclude that the inclusion of women in management is of great importance because their traits and skills correspond to the image of modern leaders better than male competencies.

References

- Catalyst [2018], *Why diversity and inclusion matter: Financial performance*, <https://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance>; download: 7.12.2019.
- Daniecki W. [2016], *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem, od teraz podmiotowe przywództwo*, CeDeWu, Warszawa.
- Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Warszawa.
- Deloitte [2019], *Women in the boardroom. A global perspective*, 6th edition, file:///C:/Users/Adam/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf; download: 7.12.2019.
- Diniz F. [2017], *Leader and leadership an overview*, w: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, red. E. Bojar, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. [2001], *The leadership styles of women and men*, „Journal of Social Issues”, 57(4), s. 781–797.
- Eagly A.H., Johnson B.T. [1990], *Gender and leadership style: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, 108(2), s. 233–256.
- Epstein G.A. [2005], *Financialization and the world economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Espinoza C., Schwarzbart J. [2018], *Milenialsi zarządzają*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Geryk M. [2016], *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, w: *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, red. M. Geryk, A. Pławska, WSZ, Gdańsk.
- Gerzema J., D’Antonio M. [2014], *Doktryna Ateny. Jak kobiety (oraz mężczyźni, którzy myślą jak kobiety) będą rządzić światem*, Studio Emka, Warszawa.
- Gigol T. [2015], *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa.
- Harvard Business School [2017], *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M. [2009], *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, 82-83, s. 114–124.
- Hejduk I. [2018], *Zmiany paradygmatów zarządzania w gospodarce cyfrowej*, w: *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, red. M. Jakubiec, A. Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.

- Jantoń-Drozdowska E. [2008], *Globalizacja gospodarki i finansów*, w: *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania i ekonomii*, red. E. Jantoń-Drozdowska, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars boni et aequi, Poznań.
- Kostera M., Śliwa M. [2012], *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kotler P., Caslione J.A. [2013], *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Księżyk M. [2013], *Źródła i ekonomiczne skutki kryzysów finansowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 30, s. 5–24.
- Lisowska E. [2009], *Kobięcy styl zarządzania*, Helion, Gliwice.
- Listwan T. [1997], *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław.
- Mazur M. [2013], *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, 2 (8), s. 156–182.
- Pabian A. [2017], *Lider o orientacji na zrównoważony rozwój*, w: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, red. E. Bojar, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Penc J. [2002], *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa.
- Smyła J. [2015], *Młoda kobieta na rynku pracy. Szanse i ograniczenia rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce.
- Sodexo [2018], *Sodexo's Gender Balance Study 2018*, https://www.sodexo.com/files/live/sites/com-www/files/02%20PDF/Case%20Studies/2018_Gender-Balance-Study_EN.pdf; download: 7.12.2019.
- Stiglitz J.E. [2005], *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Titkow A. (red.) [2003], *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Wooten L.P., James E.H. [2008], *Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development*, „Advances in Developing Human Resources”, 10(3), s. 352–379.
- Zioło Z. [2011], *Wpływ światowego kryzysu na tempo wzrostu gospodarki i światowych korporacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 17, s. 9–32.